



Bundesministerium
für Verkehr, Bau
und Stadtentwicklung



OECD Local Entrepreneurship Reviews

Unternehmertum in den Landkreisen Uckermark in Brandenburg und Parchim in Mecklenburg-Vorpommern



Diskussionspapier

Erarbeitet von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Oktober 2006

Diese lokale Fallstudie über Unternehmertum in den Landkreisen Uckermark (Brandenburg) und Parchim (Mecklenburg-Vorpommern) wäre ohne die Beteiligung und Zuarbeit der Projektpartner auf Landesebene nicht möglich gewesen. Frau Dr. Ursula Bretschneider und Frau Ingrid Kube, Ministerium für Wirtschaft Brandenburg, Referat Existenzgründungen sowie Herr Dr. Georg Dybe, Ministerium für Wirtschaft Brandenburg, Referat Grundsätze der Wirtschafts- und Mittelstandspolitik, Statistik haben das Projekt für Brandenburg begleitet. In Mecklenburg-Vorpommern wurde das Projekt durch Frau Dr. Marianne Rautenberg und Herrn Gerhard Reichert vom Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Referat Mittelstand, Existenzgründungen, Gesundheits- u. Kulturwirtschaft und Herrn Kai Breithaupt, ehemals Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern, Referat Existenzgründungen, Rechtsangelegenheiten getragen. 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 aufgebrauchten Zeit und einer aktiven Beteiligung aller Interviewpartner und Regionalseminarteilnehmer sowie der organisatorischen Unterstützung durch Regionomica, Berlin möglich. Ein ausdrücklicher Dank ebenfalls allen Übersetzer/innen für deren ausdauernde Unterstützung bei der Umsetzung dieses „Unternehmens“.

ANMERKUNG DER VERFASSEN

Dieses Diskussionspapier über „Unternehmertum in den Landkreisen Uckermark (Brandenburg) und Parchim (Mecklenburg-Vorpommern)“ 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 Zentrums für Unternehmertum, KMU und lokale Entwicklung (CFE) durchgeführt.

Die Studie umfasst neben einer globalen Bewertung der Erfordernisse und Chancen für eine Politik zur Förderung von Unternehmertum 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) und Parchim (Mecklenburg-Vorpommern) (Fallstudiengebiete 3 und 4), der Universitätsbereich in der Stadt Halle/Saale (Sachsen-Anhalt) und Stadtbezirk Marzahn-Hellersdorf in Berlin (Fallstudiengebiet 5 und 6).

Für die lokale Fallstudie in den Landkreisen Uckermark (Brandenburg) und Parchim (Mecklenburg-Vorpommern) hat die OECD ein internationales Expertenteam verpflichtet. Brian Dabson (USA), Jarna Heinonen (Finnland), Robert Pollock (Vereinigtes Königreich) und Holger Kuhle (Deutschland) begleiteten das OECD-Sekretariat bei einem Studienbesuch, der vom 16. bis 20. Januar Dezember 2006 in den beiden Landkreisen erfolgte. Brian O’Kane (Irland) und Hannu Vesa (Finnland) leisteten Beiträge auf einem Regionalseminar am 5. April 2006 in Berlin (Deutschland) und stellten Initiativen 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 im Zusammenhang mit den Besuchen vor Ort 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 zusammenfassenden Berichtsentwurfs in einem Regionalseminar.

INHALTSVERZEICHNIS

ANMERKUNG DER VERFASSER	3
EINFÜHRUNG	7
UNTERNEHMERISCHE KULTUR SOWIE QUALIFIKATIONEN DURCH AUS- UND WEITERBILDUNG	9
Einleitung	9
Stärken und Schwächen	14
Beispiele Guter Praxis in der Uckermark und Parchim	23
Empfehlungen	24
Internationale Lernmodelle	31
„Determined to Succeed“, VK	32
„Go! To School“, Nordrhein-Westfalen, Deutschland	33
„ViestinVaihto-ohjelma“ – Ein Betriebsübernahmeprogramm für KMU, Finnland	35
FINANZIERUNG VON UNTERNEHMERTUM	37
Einleitung	37
Stärken und Schwächen	37
Beispiele Guter Praxis in der Uckermark und Parchim	39
Empfehlungen	42
Internationale Lernmodelle	44
FILTARN, Frankreich	44
Artigianfidi Ferrara, Italien	48
ADIE, Frankreich	50
ZUGANG ZU EXTERNEN MÄRKTEN, FÖRDERUNG VON INNOVATION UND ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMENSNETZWERKEN.....	55
Einleitung	55
Stärken und Schwächen	58
Beispiele Guter Praxis in der Uckermark und Parchim	61
Empfehlungen	64
Internationale Lernmodelle	68
Auf den lokalen Wettbewerbsvorteil bauen, Auvergne, Frankreich	68
Strategien zur Anlockung von Talenten, Schottland, VK	70
Innovation und den überörtlich handelbaren Sektor neu überdenken, Irland	72
UNTERNEHMERTUM IM LÄNDLICHEN RAUM.....	75
Einleitung	75
Stärken und Schwächen	77
Empfehlungen	83
Internationale Lernmodelle	85
Strategien für nachhaltiges Unternehmertum in den Appalachen	85
Innovation und Unternehmertum im ländlichen Kentucky	88
Systeme zur Entwicklung von Unternehmertum in den ländlichen USA	91

REAL - Erziehung zum Unternehmertum im Ländlichen North Carolina, USA	94
Enterprise Facilitation® in Rural Kansas.....	97
POLITIKUMSETZUNG IN DER FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM	101
Einleitung.....	101
Stärken und Schwächen.....	102
Beispiele Guter Praxis in der Uckermark und in Parchim.....	105
Empfehlungen.....	108
Internationales Lernmodell.....	111
Enterprise Estonia, Estland	111
SCHLUSSFOLGERUNGEN	117
Förderung der Unternehmerkultur und Einstellung zum Unternehmertum in der schulischen Ausbildung.....	118
Verbesserung der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten in bereits bestehenden KMUs und Förderung von Unternehmenswachstum	119
Bedürfnisgerechte Anpassung der Finanzierung von KMU.....	120
Unterstützung des ländlichen Unternehmertums.....	121
Stärkung der lokalen Unternehmensförderpolitik und des Umsetzungsrahmens	122
ANHANG	125
Internationale Lernmodelle vorgestellt im Regionalseminar.....	127
Kredex, Estland	127
"Unternehmens-Start Programm", Irland	131
SPOTcheck Programm in Irland	134
Action Plan	137
Interviewpartner.....	149
Internationale Mitglieder der Studiengruppe und Teilnehmer/innen am Regionalseminar.....	152

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.¹ 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 Unternehmervverbände. 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.

¹ Für den Leser an dieser Stelle eine Definition des Begriffs „*entrepreneurship*“, wie er in der englischen Originalversion dieses Diskussionspapiers Verwendung findet: Entrepreneurship bedeutet übersetzt Unternehmertum und steht sowohl für unternehmerisches Handeln als auch die Unternehmensgründung. Der Begriff findet hier je nach Autor mehr oder weniger in einer dieser beiden Hauptbereiche seine Anwendung.

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.

UNTERNEHMERISCHE KULTUR SOWIE QUALIFIKATIONEN DURCH AUS- UND WEITERBILDUNG

Jarna Heinonen, Finnland

Einleitung

Der Übergang von einer zentral geplanten und gelenkten Wirtschaft zu marktwirtschaftlichen Verhältnissen in den mittel- und osteuropäischen Ländern schließt die Entwicklung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und des Unternehmertums als Teil einer weiter gefassten sozialen und wirtschaftlichen Umstrukturierung ein. KMU stellen ein Potenzial für mehr Beschäftigung, für eine Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur, die Entstehung einer Angebotsbasis, um der Nachfrage größerer Firmen nachzukommen. Sie bieten den Grundstock für Innovationen und unterstützen die sektorale Umstrukturierung und die soziale Transformation von einem sozialistischen zu einem demokratischen, marktbasieren System. Selbständigkeit und kleine Unternehmen können auch ein Mittel zur Förderung von „Selbsthilfe“ für Beschäftigungslose sein.²

Nach dem Vollzug der deutschen Einheit wurden in den frühen 1990er Jahren große Industriebetriebe in Ostdeutschland geschlossen, was zu massiver Freisetzung von Arbeitskräften führte. Die Gründung neuer Firmen und kleiner Unternehmen leistete einen Beitrag zur wirtschaftlichen Umstrukturierung Ostdeutschlands und half bei der Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten. Frühere Literatur hat mehrere Herausforderungen aufgezeigt, denen sich neue Unternehmen stellen müssen, so z.B. Kapitalmangel, unzureichende unternehmerische Erfahrung, Entwicklung moderner Arbeitsmethoden und Produktionsverfahren um Produktivitätslücken zu schließen und die Notwendigkeit zu lernen, wie unter den Bedingungen des freien Marktes zu operieren ist unter Berücksichtigung einer schwachen Wettbewerbsposition.³

Der vorliegende Bericht betrachtet unternehmerische Einstellungen, Haltungen und Kultur sowie unternehmerische Fähigkeiten und die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Angestellten in KMU. Es wird versucht unter der Prämisse einer Förderung von Unternehmertum einen Überblick zu Stärken und Schwächen von lokalen in lokalen und regionalen Politiken und Programmen zu geben.

² Smallbone, David/Welter, Frederike (2001a): „The Distinctiveness of entrepreneurship in transition economies“, in: *Small Business Economics*, Vol. 16, No. 4, S. 249-262. Smallbone, David/Welter, Frederike (2001b): *The Role of Government in SME Development in Transition Economies*“, in: *International Small Business Journal*, Vol. 19, No. 4, S. 63-77.

³ Musyck, Bernard (2003): „Institutional endowment, localized capabilities and the emergence of SMEs: from mining to recycling, the case of Freiberg (Saxony)“. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 15, October-December, S. 273-298; Siehe ebenfalls Lee, Sang M./Peterson, Suzanne J. (2000): *Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness*. *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 4, S. 401-416.

Erstens spricht dieser Bericht Einstellungen und Haltungen im Zusammenhang mit Unternehmertum und der Entwicklung von Kleinunternehmen an. Kultur hat einen starken Einfluss auf eine Vielzahl von menschlichen Verhaltensweisen, darunter auch das Unternehmertum.⁴ Berger z.B. argumentiert, dass „Bildung als Leiter und der Unternehmer als Katalysator (für Unternehmertum) wirken“.⁵ In der vormaligen Deutschen Demokratischen Republik unter kommunistischer Herrschaft war die vorherrschende Kultur eher dazu angetan, von eigenständigem Denken, individueller Initiative und Innovation abzuhalten – die allesamt als integrierende Elemente unternehmerischen Verhaltens zu verstehen sind. Bei einem derartigen Klima sind unternehmerische Merkmale wie Eigenständigkeit, Risikobereitschaft und Leistung bei den meisten Menschen nicht sehr ausgeprägt. Wirtschaftliche Modernisierung schließt deshalb kulturellen Wandel ein.⁶ So haben Smallbone und Welter beispielsweise darauf hingewiesen, dass die wichtigste Rolle des Staates (und dessen Behörden) im Hinblick auf das Unternehmertum und die Förderung kleiner Unternehmen darin liege, die Wertschätzung für Unternehmen und Unternehmertum innerhalb der Gesellschaft zu beeinflussen.⁷

Zweitens berührt dieser Bericht Fertigkeiten und Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte und Angestellte von KMU. Die frühere Erfahrung mit betrieblicher Leitung der in staatseigenen Unternehmen angestellten Personen mag für den Start und das Betreiben von Firmen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht ideal sein, was aus fehlender Geschäftskennntnis und mangelnden Management-Fertigkeiten resultiert.^{8,9} Ausgehend von der genannten Literatur, werden besonders in den späteren Phasen des wirtschaftlichen Übergangs marktbezogene Faktoren wie z.B. Verkaufs- und Absatzkenntnisse, Marketing und Marktkenntnis im Denken von KMU-Managern immer wichtiger. Managementschwächen lassen sich auch auf dem Gebiet der Geschäftsplanung und des Rechnungswesens erkennen.¹⁰ Die Qualifikationserfordernisse betreffen nicht nur KMU-Führungskräfte oder Selbständige. Auch die Verfügbarkeit von ausreichend qualifizierten Arbeitskräften ist für jede Art von Unternehmen wichtig. Wenn Unternehmen Probleme bei der ausreichenden Bereitstellung von qualifizierten Arbeitskräften haben, besteht die Gefahr, dass dadurch das Wachstum des Unternehmens beeinträchtigt wird.¹¹

⁴ Mueller, Stephen L./Goic', Srecko (2002): „Entrepreneurial Potential in Transition Economies: A View from Tomorrow's Leaders“, in: Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 7, No. 4, S. 399-414.

⁵ Berger, B. (1991): „The culture of entrepreneurship“, San Francisco, CA: ICS Press, S. 122ff.

⁶ Lee, Sang M./Peterson, Suzanne J. (2000): „Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. Journal of World Business, Vol. 35, No. 4, S. 401-416.

⁷ Smallbone, David/Welter, Frederike (2001a): „The Distinctiveness of entrepreneurship in transition economies“, in: Small Business Economics, Vol. 16, No. 4, S. 249-262. Smallbone, David/Welter, Frederike (2001b): „The Role of Government in SME Development in Transition Economies“, in: International Small Business Journal, Vol. 19, No. 4, S. 63-77.

⁸ Kusnezova, N. (1999): „Roots and Philosophy of Russian Entrepreneurship“, in: Journal for East European Management Studies JEEMS, Vol. 4, No. 1, S. 45-72.

⁹ Kornai, J. (1995): „Highway and byways: Studies on reform and post-communist Transition“, Cambridge, Mass: The MIT Press.

¹⁰ Smallbone, David/Welter, Frederike (2001a): The Distinctiveness of entrepreneurship in transition economies“, in: Small Business Economics, Vol. 16, No. 4, S. 249-262. Smallbone, David/Welter, Frederike (2001b): „The Role of Government in SME Development in Transition Economies“, in: International Small Business Journal, Vol. 19, No. 4, S. 63-77.

¹¹ Observatory of European SMEs 2003: „Competence Development in SMEs“. European Commission, KPMG Special Services and EIM Business & Policy Research in the Netherlands in

Schlüsselprobleme und Politikoptionen

Unternehmerische Einstellungen, Haltungen und Fähigkeiten werden in einer modernen Gesellschaft gebraucht. Sie helfen sowohl dem Einzelnen als auch der Gesellschaft mit gegenwärtigen Herausforderungen und einer ungewissen Zukunft zu begegnen. Die Globalisierung und globale Zwänge, wie Abbau von Handelsbarrieren und hochentwickelte Telekommunikations- und Informationstechnologien, lassen mehr Chancen, aber ebenso mehr Ungewissheit in der Welt aufkommen. Staatliche und gesellschaftliche Institutionen, große und kleine Unternehmen sowie jeder Einzelne werden von ihr geprägt. Auf der sozialen Ebene setzt die Dominanz Marktparadigmas (z.B. Privatisierung, Deregulierung, die Entstehung von Märkten im öffentlichen Dienstleistungsbereich) eine stärkere Kultur von Selbsthilfe in der Gesellschaft voraus. Auf der organisatorischen Ebene legen die Auswirkungen von Umstrukturierung, Verkleinerung und die Entwicklung strategischer Partnerschaften und Zulieferketten eine größere Verantwortung seitens der Unternehmensleitung nahe und tragen zu einem Klima der Ungewissheit gegenüber. Auch Einzelpersonen als Arbeitnehmer sehen sich einer größeren Verantwortung, einer höheren Komplexität und mehr Ungewissheit. Unternehmertum und unternehmerisches Verhalten richten sich somit an eine Vielzahl von Akteuren und Interessensvertretern eine breite Palette verschiedener Akteure und Beteiligter in der Gesellschaft und fallen nicht alleinige Zuständigkeit der Wirtschaft¹². Ein innovatives Vorgehen in der Problemlösung, eine Bereitschaft zur Veränderung, Selbstvertrauen und Kreativität sind Attribute, die für Unternehmertum stehen. Sie konstituieren eine wertvolle Plattform für wirtschaftliche Entwicklung in jedweder Gesellschaft. Daher besteht ein großer Bedarf an der Förderung von unternehmerischen Einstellungen, Haltungen und Fähigkeiten. Dieser ist umso größer in aufstrebenden Märkten mit ihren enormen Chancen.¹³

Im Allgemeinen ist qualifizierte Arbeit das entscheidende Element für einen Wettbewerbsvorteil, sei es der einer Einzelperson, eines Unternehmens, einer Region oder eines Landes. Qualifizierte Arbeitskräfte und die Managementfertigkeiten des Führungspersonals von KMU sind ebenfalls von entscheidender Bedeutung, wenn die Schaffung nachhaltiger Unternehmen mit Wachstumspotential angestrebt wird. Die Fertigkeiten und Sachkompetenz von Führungskräften und Beschäftigten müssen aktualisiert und systematisch fortentwickelt werden. Es ist von größter Wichtigkeit, dass die Förderung von Einstellungen, Haltungen und Qualifikation als langfristige Investitionen für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung verstanden werden. Wenn es ernsthafte Lücken im Hinblick auf die Kultur des Unternehmertums und unternehmerische Fähigkeiten gibt, werden selbst erhebliche Aufwendungen nicht die erwarteten Früchte tragen, zumindest nicht auf lange Sicht. Beim Übergang von einer zentral geplanten Wirtschaft zu einer Marktwirtschaft ist es wichtig, ein signifikantes Gewicht auf die Entwicklung Einstellungen, Haltungen und Qualifikation zu legen, um die Menschen zur aktiven Wahrnehmung von Verantwortung für ihre eigene Zukunft zu veranlassen. Der Aufbau einer unternehmerisch geprägten Gesellschaft ist ein langfristiger Prozess. Weniger Gewicht sollte auf reine Subventionen und Zuschüsse gelegt werden, da diese für gewöhnlich mit sich bringen und im schlimmsten Falle

co-operation with European Network for SME Research (ENSR) and Intomart No. 1., European Commission (2002) Final report of the expert group on the transfer of small and medium sized enterprises.

¹² Gibb, Allan A. (2002): „In pursuit of a new ‘enterprise’ and ‘entrepreneurship’ paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge“, in: *International Journal of Management Review*, Vol. 4, No. 3, S. 233-269.

¹³ Henry, C./Hill, F./Leitch, C. (2003): „Entrepreneurship education and training“, Ashgate, Aldershot.

sogar störend oder aufhaltend auf die Entstehung von Märkten wirken können. Stattdessen sollten Maßnahmen gefördert werden, welche Menschen dazu ermutigen, Eigeninitiative zu ergreifen und die sich bietenden Chancen zu ergreifen sowie Risiko zu übernehmen. In der internationalen Literatur wird oftmals der Ansatz vertreten, dass der Erfolg oder Misserfolg einer Volkswirtschaft im Übergang zu großen Teilen auf die Leistung ihrer Unternehmer zurückgeführt werden kann, der Staat sollte sich daher hauptsächlich darauf konzentrieren ein stabiles und gesundes Umfeld für die Wirtschaft zu gewährleisten.¹⁴ Diese Auffassung wird in diesem Beitrag versucht weiter auszubauen. Obwohl systemische Einflüsse nicht vernachlässigt werden können so sind doch letztendlich die Unternehmer selbst die Hauptakteure des Unternehmertums. Mit höherer Qualifikation und Mut ausgestattete Menschen kommen besser mit Ungewissheit zurecht und verfolgen Aktivitäten, die für Unternehmertum benötigt werden.

Regierungen in verschiedenen Ländern haben eine Reihe von Maßnahmen getroffen, um die Entwicklung unternehmerischer Einstellungen, Haltungen und Fähigkeiten voranzubringen. Schon in den sehr frühen Schulstufen kann Unternehmertum in den Unterricht einbezogen werden, um insbesondere einstellungs-, haltungsbezogene und kulturelle Aspekte von Unternehmertum zu stärken. Bestrebungen zur unternehmerischen Bildung können bereits in der Grundstufe beginnen und sich bis zur Hochschule fortsetzen. Maßnahmen sind entweder entsprechend in das Lehrprogramm eingebaut, oder projektbasiert sein.¹⁵ Unternehmerische Erziehung ist in der Hauptsache auf unternehmerische Einstellungen und Haltungen, kann möglicherweise aber auch unternehmerische Fähigkeiten beeinflussen.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe anderer Möglichkeiten, um die Ausbildung von Fähigkeiten bei (potenziellen) Unternehmern zu fördern. Maßnahmen zur Förderung von Firmenstarts, für das Überleben und das Wachstum in der Frühphase sowie die Verlagerung richten sich an die Herausbildung von unternehmerischen Fähigkeiten bei Unternehmern. Erstens ist der Zugang zu relevanten Informationen von entscheidender Bedeutung, insbesondere während der Unternehmensgründungsphase. Anlaufstellen im Sinne eines *One-Stop-Shops*, Internet-Portale und Netzwerke von Unternehmenszentren sind Beispiele für Maßnahmen in der Förderung von Fertigkeiten und Kenntnissen, die für die Gründung und das Betreibung eines Unternehmens benötigt werden. Zweitens ist der Zugang zu Trainings- und Mentorenprogrammen hilfreich bei der Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten, was auf lange Sicht eine Basis für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen bildet. Gewöhnlich werden diese Programme in öffentlich-privater Partnerschaft durchgeführt. Sofern bestimmte Kriterien erfüllt sind, stehen Beihilfen für Unternehmer bereit, um sie zur Beteiligung an den Programmen zu ermuntern. Aus- und Weiterbildungsaktivitäten können auch die Ausbildung von Unternehmensberatern und Entwicklungsbeauftragten einschließen, damit diese das Wesen der zu fördernden Unternehmen besser verstehen. Eine systematische Evaluation der Unternehmensberatern und Entwicklungsbeauftragten verbessert die Nutzbarkeit der von ihnen angebotenen Dienstleistungen und ermöglicht ebenfalls den Austausch bester Praxis unter den Trägern und ausführenden Stellen. Drittens erleichtern Zusammenarbeit und horizontale Netzwerke, die Ausbilder, Berater, Angehörige der öffentlichen Verwaltung, politische Entscheidungsträger, Forscher und Unternehmer einschließen, eine verstärkte Berücksichtigung der Qualifizierungserfordernisse von Unternehmern. Dies kann auch eine gewisse staatliche Förderung von Unternehmervereinigungen bedeuten, um deren Ressourcen und

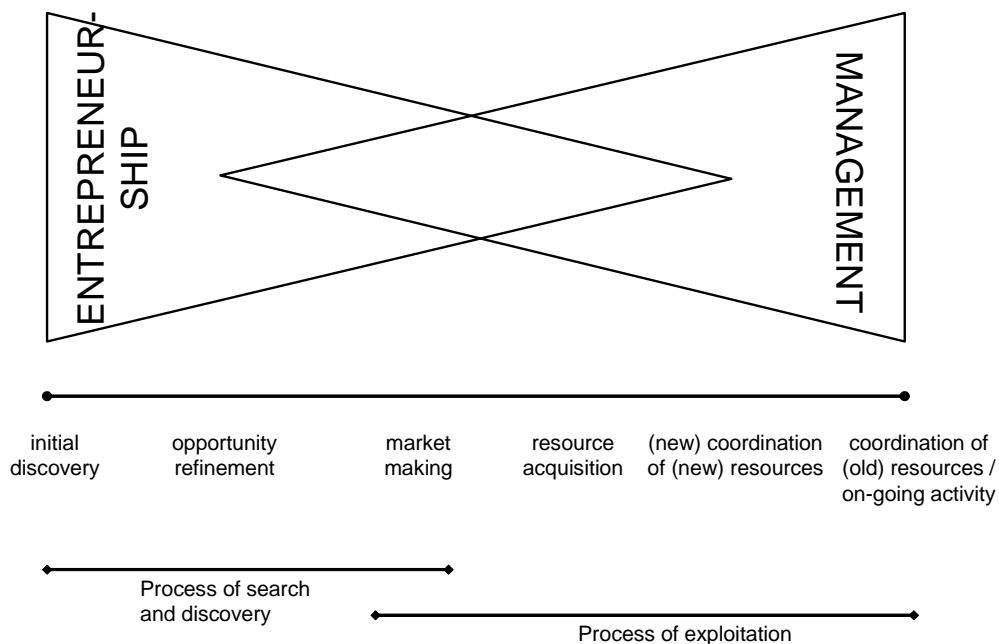
¹⁴ McMillan, John/Woodruff, Christopher (2002): „The Central Role of Entrepreneurs in Transition Economies“, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, No. 3, S. 153-170.

¹⁵ Lundström, Anders/Stevenson, Lois (2005): „Entrepreneurship Policy: Theory and Practice“ New York.

Kompetenzen bei der Bereitstellung von Partner-Mentoring und in der Selbsthilfe zu entwickeln.¹⁶

Bei der Förderung von Unternehmertum ist es wichtig, die Notwendigkeit einer Balance zwischen unternehmerischen Fähigkeiten und Managementfertigkeiten zu verstehen. Unternehmertum ist ein Vorgang des Suchens und Entdeckens, wohingegen es beim Management um das Ausschöpfen von Ressourcen geht (siehe Abb. 1).¹⁷ Bei der Betrachtung der Trainingserfordernisse für die Entwicklung entsprechender Fähigkeiten in den Landkreisen Uckermark und Parchim können wir die in Abbildung 1 dargestellte Unterteilung als Ausgangspunkt nehmen.

Abb. 1 – Die Bereiche von Unternehmertum und Management



Quelle: Davidsson, 2001

Übersetzung:

Oberste Linie: Erstentdeckung; Chancenverfeinerung; Marktbereitung; Ressourcenerwerb; (neue) Koordinierung (neuer) Ressourcen; Koordinierung (alter) Ressourcen und laufender Aktivitäten

Linie links ausgerichtet: Prozess der Suche und Entdeckung

Linie rechts ausgerichtet: Prozess der Nutzung

Der vorliegende Bericht zu den Landkreisen Uckermark und Parchim ist wie folgt aufgebaut:

¹⁶ Ibd.

¹⁷ Davidsson, Per (2001): „Towards paradigm for entrepreneurship research“. Conference Proceedings of the 15th Workshop of Research in Entrepreneurship and Small Business (RENT XV) held in Turku, Finland November the 22nd – 23rd by Turku School of Economics and Business Administration, The Small Business Institute, Vol. 1, S. 57-69.

- Eine Analyse der Stärken und Schwächen von unternehmerischen Haltungen und einer für Unternehmertum förderlichen Kultur.
- Eine Analyse der Stärken und Schwächen der unternehmerischen Fähigkeiten sowie der Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte und Angestellte in KMU.
- Empfehlungen für die Entwicklung von Politiken auf der Grundlage einer Analyse bestehender lokaler und regionaler Politiken und Programme, die auf die Verstärkung der unternehmerischen Einstellungen und Haltungen sowie auf die Verbesserung der unternehmerischen Fähigkeiten von Führungskräften und Angestellten von KMU und entsprechende Trainingsmaßnahmen gerichtet sind.
- Beispiele guter Praxis in den beiden Landkreisen sowie internationale Lernmodelle aus anderen OECD-Ländern.

Stärken und Schwächen

Einige Bemerkungen zum sozioökonomischen Umfeld

Dieser Bericht ist Teil einer umfassenderen Untersuchung zu Unternehmertum und Wirtschaft in Ostdeutschland. In diesem Bericht wird nicht vertiefend auf die Merkmale der beiden untersuchten Landkreise oder die Demographie des Unternehmenssektors eingegangen. Doch einige Grunddaten sind erforderlich, um eine Diskussion über Stärken und Schwächen im Zusammenhang mit unternehmerischen Haltungen und Fähigkeiten sowie hinsichtlich der unternehmerischen Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Angestellten in KMU möglich zu machen. Diese Daten sind auch nötig, um die später im Bericht unterbreiteten Empfehlungen zu legitimieren. Die nachstehenden Angaben gründen sich hauptsächlich auf den Lokalen Diagnostischen Bericht, der durch die während des Studienbesuches in der Uckermark und in Parchim gesammelten Informationen ergänzt wird.¹⁸

Nach dem Lokalen Diagnostischen Bericht sind beide Landkreise Agrargebiete mit einer geringen Siedlungsdichte. Die Bevölkerungszahl nimmt ab, und insbesondere junge ausgebildete und qualifizierte Menschen scheinen die beiden Landkreise zu verlassen. Der Anteil junger Menschen unter 25 Jahren liegt leicht unter dem gesamtdeutschen Durchschnitt. Angespannter ist die Situation in der Uckermark, wo die Bevölkerung zwischen 1995 und 2004 um 11,8% zurückging (gegenüber einem Rückgang um 3,3% im Landkreis Parchim). Die Arbeitslosenquote liegt im Vergleich zum deutschen Durchschnitt von 10,5% mit 25,4% in der Uckermark und 17,2% im Landkreis Parchim relativ hoch. Die Beschäftigungsentwicklung der beiden Landkreise verläuft ebenfalls differenziert. So konnte Parchim die Zahl der Beschäftigten erhöhen, die Uckermark aber sieht sich einer signifikant sinkenden Beschäftigung gegenüber. In beiden Kreisen liegt der Anteil der in der Landwirtschaft tätigen Arbeitnehmer etwa doppelt so hoch wie im Durchschnitt in ganz Deutschland. Das BIP pro Kopf liegt in beiden Kreisen unter dem bundesdeutschen Durchschnitt. Die sektorale Entwicklung der Unternehmen ist in den beiden Landkreisen unterschiedlich, aber die wichtigsten Sektoren sind in beiden Kreisen Handel, Instandsetzung, Bauwesen sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe. Dies deutet an, dass 15 Jahre nach

¹⁸ Zu weiteren Informationen, siehe Regionomica (2005): „Local Diagnostic Report for the Districts Uckermark and Parchim“, Regionomica, Berlin.

der Wiedervereinigung die beiden Landkreise bereits in einer fortgeschrittenen Phase der marktwirtschaftlichen Reform angekommen sind.¹⁹

Aus unternehmerischer Sicht kranken beide Kreise an einem Mangel an lokaler Kaufkraft. Die Annäherung an die entfernteren europäischen und globalen Märkte erfordert jedoch nicht nur Kapital und andere Ressourcen (Fachkompetenz und Fähigkeiten), sie ist auch eine kulturelle Frage. Während der DDR-Zeit wurden Privateigentum und Unternehmertum mehr oder weniger als illegal bewertet, was nahezu ein Verschwinden von KMU und privatem Unternehmertum bewirkte. In Folge haben Daraus folgend haben die Kreise keine sich selbst tragende Wirtschaftsstruktur, sondern weisen vielmehr einen Mangel an unternehmerischer Aktivität, an neuen Unternehmen und an solchen mit starkem Wachstumspotenzial auf.

Neben dem öffentlichen Sektor und einen wenigen personalintensiven Betrieben in der landwirtschaftlichen Produktion, ist die die Erdölraffinerie einer der größeren Arbeitgeber in der Uckermark. Die Land- und Forstwirtschaft hat große Bedeutung, junge Menschen aber sind gerade nicht gewillt, in der Landwirtschaft weiter zu arbeiten. Die sozioökonomische Lage insgesamt sieht in Parchim etwas besser aus. Dieser Landkreis verfügt über eine stärkere industrielle Tradition und ebenso wie die Uckermark über eine modernisierte Landwirtschaft, was in beiden Kreisen zu einer guten Rentabilität geführt hat. Beide Landkreise haben schöne Landschaften, die wirtschaftlich besser genutzt werden könnten für kulturelle Veranstaltungen und den Tourismus.

Es mangelt an statistischen Angaben, welche die Schwerpunkte dieses Berichts (Einstellungen, Haltungen, Kultur, Fertigkeiten und Training) beschreiben könnten. Nach einem NUI-Ranking von 2003 gehört die Uckermark zu den Regionen mit dem schwächsten unternehmerischen Klima in Deutschland, während es im Landkreis Parchim fast den deutschen Durchschnitt erreicht.²⁰

Einige Anmerkungen zum Politikumfeld

Die Landkreise Uckermark und Parchim haben eine Reihe von Maßnahmen zur Förderung von Haltungen, Kultur und Fähigkeiten in Bezug auf das Unternehmertum umgesetzt. Die Politiken und Maßnahmen zur Förderung von unternehmerischen Einstellungen und Haltung sind in beiden Landkreisen schwach entwickelt, da ein Schwerpunkt auf die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit liegt, d.h. auf Existenzgründungen und Selbständigkeit. Selbst wenn Programme zur Förderung von Existenzgründungen möglicherweise einen gewissen positiven Einfluss auf unternehmerische Haltungen und Kultur gehabt haben, zielen sie nicht explizit auf die Förderung jener Elemente, die das Fundament für unternehmerische Bestrebungen bilden.

Das Landratsamt Parchim unternimmt große Anstrengungen, um größere Unternehmen zur Ansiedlung im Kreis zu veranlassen, damit Arbeitsplätze und wirtschaftlicher Wohlstand geschaffen werden können. Existenzgründungen stehen nicht mehr so sehr im Mittelpunkt, sondern

¹⁹ Smallbone, David/Welter, Frederike (2001a): „The Distinctiveness of entrepreneurship in transition economies“. *Small Business Economics*, Vol. 16, No. 4, S. 249-262. Smallbone, David/Welter, Frederike (2001b): „The Role of Government in SME Development in Transition Economies“. *International Small Business Journal*, Vol. 19, No. 4, S. 63-77.

²⁰ Das sog. „NUI Ranking“ (Neue Unternehmerische Initiative) misst die Intensität unternehmerischer Initiative oder unternehmerischen Klimas in einer Region. Dabei wird die Zahl der Gewerbezulassungen (Neugründungen und Verlegungen) eines Jahres je 10.000 arbeitsfähige Einwohner (im Alter von 15-64 Jahre) in einer Region bewertet.

vielmehr die Entwicklung und Erneuerung der Wirtschaftsstruktur durch das Anlocken von Unternehmen aus anderen Regionen sowie durch die Stärkung bestehender Unternehmen, damit diese wachstumsfähig werden. Dies wird gut an der „Strategie Parchim 2010“²¹ deutlich. Die Zukunft hängt von großen Investitionen in der Region ab. Auch müssen Arbeitsplätze für junge Menschen her, um sie in Parchim zu halten. Die Vision, Teil der Strategie, ist das ‚Produkt‘ einer von Lohnarbeit und nicht vom Unternehmertum geprägten Gesellschaft, deren Stärken und Schwächen im folgenden erörtert werden sollen. Dies wird weiter durch die Tatsache demonstriert, dass die Stärkung der industriellen Basis über Großunternehmen und die Förderung von kleinen Unternehmen und des Unternehmertums nicht miteinander verknüpft sind, sondern eher voneinander getrennt verlaufen. So werden beispielsweise Mitnahmeeffekte in Richtung KMU kaum diskutiert. Dagegen ist z.B. in Mecklenburg-Vorpommern (einschließlich Parchim) die Kampagne „Einfach Anfangen“ erfolgreich auf die haltungsbezogenen und kulturellen Aspekte gerichtet, die hinter der unternehmerischen Tätigkeit stehen.

In beiden Landkreisen stehen den KMU auch eine Reihe von Diensten zur Entwicklung unternehmerischer Fertigkeiten zur Verfügung, die hauptsächlich von den Kammern, privaten Beratern oder Verbänden angeboten werden. Die Nachfrage seitens der Unternehmer für solche Dienste ist jedoch recht mäßig, was sich einerseits durch einen Mangel an zu investierender Zeit und finanziellen Mitteln erklären lässt und zum anderen die Auffassungen der Unternehmer hinsichtlich ihrer Qualifizierungsbedürfnisse widerspiegelt. Bei Einhaltung bestimmter Kriterien sind KMU für einige staatliche Zuschüsse anspruchsberechtigt, um Zugang zu derartigen Dienstleistungen bei erschwinglicheren Preisen zu erlangen. Einige öffentlich geförderte Angebote (unentgeltlich oder zu niedrigen Gebühren) gibt es ebenfalls, aber der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Förderung von Existenzgründungen und auf der Beratung bestehender KMU, z.B. in Fragen die Beantragung von Fördermitteln betreffend und sind daher mehr technischer Natur und haben nur ein begrenztes Augenmerk auf die Entwicklung von Fähigkeiten. Eine Reihe von gut eingeführten Initiativen läuft gegenwärtig (z.B. „KEI“ und „GO“; „AgiL“), aber öffentlich finanzierte Initiativen für eine systematische Qualifizierung sowohl der Führungskräfte als auch der Arbeitnehmer in bestehenden und expandierenden KMU, sind seltener als Angebote für Firmenneugründungen.

Unternehmerische Einstellungen, Haltungen und Kultur

Es ist vorwiegend eine Mentalitätsfrage, dass in den Landkreisen Uckermark und Parchim das Unternehmertum nicht als eine gangbare Option beruflicher Entwicklung angesehen wird und dass die Menschen Risiko scheuen und immer noch stark vom Staat abhängig scheinen. Es braucht mehrere Jahrzehnte, eine unternehmerisch geprägte Gesellschaft aufzubauen. Wenn die unternehmerische Kultur schwach ist, besteht die Gefahr, dass Anstrengungen und Investitionen zur Förderung von Existenzgründungen und Unternehmertum nicht zur Herausbildung eines nachhaltig lebensfähigen Unternehmertums führen, sondern eher der kurzfristigen Behebung von Arbeitslosigkeit dienen. Folgende Stärken und Schwächen wurden in den beiden Kreisen herausgefunden.

Stärken

Die Bedeutung von Unternehmertum und Existenzgründungen wird von den Behörden in vollem Maße erkannt, und öffentliche Fördermittel zur Unterstützung von Neugründungen werden gewährt. Ende der 1990er Jahre und nach 2000 ging die Zahl der Existenzgründungen zurück, aber seit kurzem lässt sich bei der Zahl der Gewerbeanmeldungen und Existenzgründungen

²¹ Diese „Strategie 2010“ wurde von der Industrie- und Handelskammer Schwerin, vorgestellt.

eine positive Entwicklung erkennen, besonders im Landkreis Parchim. Den örtlichen Behörden ist es gelungen, größere Unternehmen zur Ansiedlung in der Region zu bewegen, um jüngeren Menschen vor Ort Beschäftigungsmöglichkeiten sowie Vorbereitungszeiten für die Selbständigkeit und das Unternehmertum einzuräumen. Die Vor-Ort-Untersuchung hat auch ergeben, dass eine Anzahl erfolgreicher und unternehmerisch aktiver Personen aus anderen, selbst aus westlichen Gebieten Deutschlands, in die beiden Kreise zugewandert sind und dort mit Erfolg ihre Unternehmen gestartet haben. Während des Aufenthalts entstand der Eindruck, dass viele dort ansässigen Unternehmer gewillt wären, ihr Unternehmen zu vergrößern und mehr Menschen einzustellen, was auf eine positiv geprägte unternehmerische Kultur hinweist.

Die Bedeutung unternehmerischer Kultur bei der Förderung des Unternehmertums ist in den beiden Landkreisen erkannt worden. Auf Landesebene in Mecklenburg-Vorpommern sind erhebliche Anstrengungen auf die Kampagne „Einfach Anfangen“ gerichtet worden, um durch die Hebung des Bewusstseins für Unternehmertum in der allgemeinen Öffentlichkeit den allgemeinen Unternehmergeist sowie Existenzgründungen voranzubringen. Für einige andere ostdeutsche Landkreise oder für Länder im Übergang, die mit einem niedrigen Niveau von Antrieb und unternehmerischer Mentalität zu kämpfen haben, ist die Kampagne und das erfolgreiche Lernmodell von Bedeutung. Im Land Brandenburg wird mit „AgiL – Aufbruch: Gründen im Land“ eine ähnliche Kampagne umgesetzt.

Schwächen

Die meisten Leute in den Landkreisen streben nach einem sicheren Arbeitsplatz an und möchten ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis. Selbst 15 Jahre nach der Wiedervereinigung fällt es den Menschen noch schwer, sich als kundenorientierte Dienstleister oder Unternehmer zu verstehen. Unternehmertum scheint die letzte aller Optionen zu sein, da die Leute nach einem lebenslangen Arbeitsplatz Ausschau halten. Somit lässt die vorherrschende Denkweise wenig Platz für das Bild einer unternehmerischen Gesellschaft, sondern vielmehr für das einer Lohnarbeitsgesellschaft. Die beiden Landkreise sehen sich der großen Herausforderung gegenüber, dass junge und gut ausgebildete Menschen auf der Suche nach einem Arbeitsplatz abwandern. Es ist ihnen nicht gut gelungen, aktive Leute dafür zu gewinnen, sich in dem Landkreis niederzulassen. Insbesondere jene Menschen, die den Landkreis verlassen haben, aber noch starke Bindungen zur Familie und zum historischen Erbe empfinden, könnten als gute Ausgangsbasis für künftiges Unternehmertum und die lokale Wirtschaftsentwicklung dienen.

Die beiden Landkreise leiden an der geringen Zahl von KMU und einer nur schwach ausgeprägten unternehmerischen Kultur. Die Menschen scheinen Risiken zu scheuen und nicht in der Lage zu sein, im wirtschaftlichen Umfeld unternehmerische Chancen zu erkennen. Die schwache Kaufkraft und der Mangel an Eigenkapital werden als die größten Hindernisse für das Wachstum bestehender Unternehmen angesehen. Dies steht in einem engen Zusammenhang mit der Unfähigkeit von Unternehmen, Chancen in der globalen Wirtschaft zu erkennen. Neu entstehendes Unternehmertum ist meistens aus der Not heraus geboren. Personen, die nun den Weg des Unternehmers wählen, waren zuvor gewöhnlich arbeitslos und verfügen meist über eine schwach ausgeprägte Haltung zum Unternehmertum.²² Die meisten neugegründeten Unter-

²² Die Studie „Global Entrepreneurship Monitor“ (Globaler Unternehmertumsmonitor, GEM) hat bei der weltweiten Untersuchung von unternehmerischer Motivation und früherer Unternehmertätigkeit die Konzepte von der auf Not und auf Chance basierendem Unternehmertum eingeführt. In kurzen Worten erklärt, bezieht sich auf Chancen basierendes Unternehmertum auf Menschen, die gewillt sind, eine wahrgenommene Geschäftschance auszunutzen, während auf Not basierendes Unternehmertum Menschen betrifft, die in das Unternehmertum hineingestoßen werden, weil alle anderen Optionen für eine Tätigkeit fehlen oder unbefriedigend sind. Siehe ebenfalls Minniti,

nehmen sind auch sehr klein. Unternehmertum wird nicht als eine Chance begriffen, ein besseres Leben zu führen, sondern eher als letztmögliche Option. In den untersuchten Landkreisen sehen gut ausgebildete und qualifizierte Menschen, denen auf Grund ihres höheren Qualifikationsniveaus andere Optionen offen stehen, im Unternehmertum keinen gangbaren Weg auf ihrer beruflichen Entwicklungslaufbahn, sondern suchen vielmehr weiterhin nach einer lohnabhängigen Beschäftigung. Es sind aber gerade diese qualifizierten und gut ausgebildeten Leute, die am fähigsten wären, international ausgerichtete, expandierende und in den Landkreisen hoch willkommene Unternehmen zu gründen und zu betreiben. Unternehmertum wird auch in einseitiger Weise verknüpft mit der Vorstellung von kleinen Firmen, obwohl die Literatur zum Unternehmertum nachweist, dass der Kern von Unternehmertum im unternehmerischen Prozess zu finden ist und nicht im Kontext (z.B. KMU), in dem der Prozess abläuft.²³

Der Weg zum Unternehmertum über die Arbeitslosigkeit impliziert nicht nur mentale Herausforderungen (Einstellungen und Haltungen), sondern auch die Überwindung von Lücken bei den geforderten Managementfähigkeiten. Jedoch sollte die typologische Unterscheidung zwischen Unternehmertum aus der Not heraus und Unternehmertum als Chance nicht zu kategorisch betrachtet werden. Selbst wenn ein Unternehmer in das Unternehmertum 'hineingestoßen' wird, wie das beispielsweise bei der Arbeitslosigkeit der Fall ist, muss das nicht bedeuten, dass Chancen z.B. für das Wachstum des Unternehmens nicht genutzt werden.²⁴ Öffentliche Existenzgründungshilfen werden besonders auf Arbeitslose ausgerichtet, die nicht notwendigerweise über optimale Ressourcen und Voraussetzungen für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens verfügen, sondern eher für eine selbständige Tätigkeit. In einer solchen schwierigen Situation verlassen sich die Leute noch stark auf staatliche Hilfe (Subventions- und Förderprogramme). Andererseits ist das Streben nach Unternehmertum oder ein dahingehender Anstoß eher gering, da die Sozialhilfe einen ausreichende wirtschaftliche Subsistenzbasis darstellt. Aus unternehmerischer Sicht des Unternehmertums mag dies eher als Hindernis gesehen werden, auch wenn es von einem anderen Blickwinkel aus betrachtet vernünftig erscheinen mag.

Ein Fehlen von erkennbaren unternehmerischen Rollenmodellen und Erfolgsgeschichten ist in beiden Landkreisen offenkundig. Trotz der Initiative 'Start-up Champions' beispielsweise fiel es den befragten Experten schwer, irgendwelche regionale Erfolgsgeschichten auszumachen und

Maria/Bygrave, William D./Autio, Erko (2006): „Global Entrepreneurship Monitor 2005“, Executive Report. Babson College and London Business School.

²³ Shane, S./Venkataraman S. (2000): „The promise of entrepreneurship as a field of research“, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, S. 217-226; Mueller, Stephen L./Goic', Srecko (2002): „Entrepreneurial Potential in Transition Economies: A View from Tomorrow's Leaders“, in: Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 7, No. 4, S. 399-414.

²⁴ Darauf bezogen erörtern Earle/Sakova (2000) den Charakter von Selbständigkeit in Volkswirtschaften in Übergang. Hierbei kann im Extremfall ein Selbständiger ein erfolgreicher Firmeneigentümer sein, der neue Chancen nutzt, andererseits kann der Status der Selbständigkeit aber auch von einem erzwungenen Ausweg in einen Restsektor herrühren, in welchem die Tätigkeit und das Einkommen der Person sich wenig von jenen Menschen unterscheiden, die arbeitslos sind. Somit kann ein hoher Grad von Selbständigkeit ein Umfeld widerspiegeln, in dem zu Risikobereitschaft, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Marktentwicklung ermutigt wird, es kann aber auch ein Hinweis auf einen Mangel an Arbeitsplätzen in einem der primären Sektoren sein, in welchem die Löhne über dem *market-clearing* Niveau ansetzen. Schließlich zeigt deren empirische Untersuchung ein etwas vermischtes Bild. Es weist aus, dass keine strikte Kategorisierung vorgenommen werden kann und Selbständigkeit eine Widerspiegelung beider Typen des Phänomens sein kann. Earle, John S./Sakova, Zuzana (2000): „Business start-ups or disguised unemployment? Evidence on the character of self-employment from transition economies“, in: Labour Economics, Vol. 7, S. 575-601.

zu benennen, die als Rollenmodelle für künftige Unternehmer dienen könnten. Es scheint so, als ob erfolgreichen Unternehmern mehr Neid als echte Wertschätzung von anderen Leuten entgegengebracht wird. Nach verschiedenen Studien haben das Vorhandensein und die Darstellung von lokalen Rollenmodellen oder Erzählungen davon eine erhebliche Wirkung auf die unternehmerische Kultur.²⁵

Die erörterten Stärken und Schwächen weisen auf drei sich ergebende Themen im Hinblick auf unternehmerische Kultur und Haltung hin, die das unternehmerische Verhalten in den Landkreisen beeinflussen: (i) eine Vorliebe für abhängige Beschäftigungsverhältnisse, (ii) eine nur schwach ausgeprägt unternehmerische Kultur und (iii) eine beschränkte Einstellung zum Unternehmertum. Diese Themen liefern die Basis für Empfehlungen zur Politikgestaltung, die später in diesem Bericht diskutiert werden. Von diesen drei Themen ist der Mangel an unternehmerischer Kultur das wichtigste in den Landkreisen anzugehende Problem. Die anderen beiden Themen stehen mit der unternehmerischen Kultur in engem Zusammenhang. Neueste Literatur zum Unternehmertum sagt uns, dass die laufenden sozialen und ökonomischen Veränderungen die Chancen für Unternehmertum verstärken. Faktoren wie ‚Outsourcing‘ (Ausgliedern bestimmter Aufgaben), projektbasierte Arbeit, Rechenschaftspflicht und individuelle Präferenzen sowie die zunehmende Nutzung von Marktmechanismen führen zu einer Verwischung der Grenzen zwischen Unternehmertum und lohnabhängiger Arbeit. Der Übergang zu einer unternehmerisch geprägten Gesellschaft ist nicht nur ökonomischer Art, sondern naturgemäß ein kultureller und sozialer Vorgang. Da Unternehmertum in die Gesellschaft stark kulturell eingebettet ist, sind kulturelle Fragen von größter Bedeutung für das Verständnis und die Förderung von Unternehmertum.²⁶

Unternehmerische Fähigkeiten und Training von Führungskräften und Beschäftigten in KMU

Erfolgreiches Unternehmertum verlangt geistiges Kapital, qualifizierte Unternehmer und Arbeitskräfte. Unternehmerische Haltungen und Kultur, wie sie in den vorstehenden Abschnitten besprochen wurden, bereiten den Grund oder eine Plattform für unternehmerische Prozesse, deren Ablauf in hohem Maße von verfügbaren Fähigkeiten und Fertigkeiten abhängig ist. In beiden Landkreisen wurden folgende Stärken und Schwächen herausgefunden.

Stärken

Dem Lokalen Diagnostischen Bericht zufolge haben die Kreise eine „gute Struktur der Wirtschaftsförderung“. Potenziellen Unternehmern, die eine Firmengründung planen, werden verschiedenartige Seminare und Kurse angeboten. Diese sind auf die Entwicklung der während der Startphase benötigten Qualifikationen und Fertigkeiten ausgerichtet. Die Kurse vermitteln nützliche Informationen zu technischen und praktischen Fragen im Zusammenhang mit der Startphase (z.B. Besteuerung, Wahl der Rechtsform, Finanzierung, Fachkenntnisse). Auch für schon bestehende KMU gibt es ein verhältnismäßig gutes Angebot an Weiterbildungskursen und Seminaren zur Entwicklung unternehmerischer Fertigkeiten; diese werden hauptsächlich von privaten sektoralen Beratern und Beratungsfirmen sowie von den Kammern und den Unternehmerverbänden bereitgestellt. Die Leistungen umfassen solche Gebiete wie technische Qualifika-

²⁵ Hytti, Ulla (2003): „Stories of entrepreneurs: narrative construction of identities“. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-1.

²⁶ Steyart, C. – Katz, J. (2004): „Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions“, in: Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 16, No. 3, S. 179-196.

tionen, Finanz- und Steuerfragen, Berufsabschlussprüfungen, Netzworkebildung und Erfahrungsaustausch unter Unternehmern. Außerdem werden selbständige Handwerker mit der erforderlichen Qualifikation in denjenigen Handwerksberufen ausgestattet, in denen der Meisterbrief noch obligatorisch ist. Obwohl in den Unternehmen die Qualifikationsbasis heterogen ist, haben die Unternehmer in den Landkreisen im Regelfall eine ausreichende Kompetenz in technischen Fragen.

Schwächen

Auf Grund der gegenwärtigen Ausrichtung auf die Wirtschaftsentwicklung auf Existenzgründungen oder auf die Anlockung großer Unternehmen (Parchim) wird der Entwicklung von beruflichen Fertigkeiten in bestehenden KMU nicht genug Beachtung geschenkt. Diese Weiterbildung wird in den Landkreisen nicht als eine Investition auf lange Sicht angesehen, die sowohl Zeit als auch Mittel erfordert. Fehlende lokale Kaufkraft und eine geringe Eigenkapitalausstattung werden oft als die Haupthindernisse für Unternehmertum und Wachstum genannt, während das Qualifikationsniveau von potenziellen Unternehmern, von Führungskräften oder Beschäftigten in KMU gewöhnlich als ausreichend angesehen werden. Das kann zumindest teilweise damit zusammenhängen, dass die meisten Unternehmensgründungen auf lokale Dienstleistungen (für Konsumenten) orientiert sind, deren Erbringung sich leicht erlernen lässt, d.h. kein hochspezialisiertes Wissen erfordert. Andererseits kann ein inadäquates Verständnis von Märkten dazu führen, dass Unternehmer sich der Notwendigkeit ihre Unternehmen entsprechend den sich veränderten Erfordernissen der globalen Märkte und des Verbraucherverhaltens zu entwickeln, nicht voll bewusst sind. Das spiegelt sich auch in dem wahrgenommenen Bedarf nach fachlicher Qualifikation wider.

Ein Hauptaugenmerk der Unternehmertum gerichteten Politik liegt auf Arbeitslosen oder Menschen, denen Arbeitslosigkeit droht. Die Maßnahmen sind somit eher Mittel zur Bewältigung von Beschäftigungslosigkeit als zur Entwicklung von notwendigen vorausschauenden Fähigkeiten *per se*. Die öffentlichen, den vorhandenen Unternehmern bereitstehenden Beratungsdienste konzentrieren sich größtenteils auf technische Fragen wie die Informationsbereitstellung zum Landkreis als Gewerbestandort und Erlangung von Fördermitteln und Beihilfen sowie Beratung zu rechtlichen und ordnungspolitischen Fragen. Weiterbildungskurse zu Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für das Betreiben und Leiten eines Unternehmens, ganz zu schweigen zu dessen Wachstum oder Internationalisierung nötig sind, werden weniger häufig angeboten als solche, in denen fachtechnische Fertigkeiten und Informationen für die Gründung einer Firma vermittelt werden. Was öffentliche Politikmaßnahmen betrifft, so wird weniger Gewicht auf die Weiterbildung in bestehenden Unternehmen gelegt, sei es den Unternehmer selbst oder die Beschäftigten. Ein stärkerer Akzent sollte nicht nur auf das Überleben im sog. „Tal des Todes“, d.h. in den kritischsten ersten Jahren des Unternehmens, sondern auch auf die Stabilisierung bestehender Unternehmen und deren Abstützung gelegt werden, damit sie expandieren und breitere Märkte gewinnen können. Gewöhnlich sind Unternehmer keine eifrigen Teilnehmer an Seminaren und Trainingskursen zur Qualifizierung ihrer Fähigkeiten, hauptsächlich wegen Zeitmangels, aber auch auf Grund fehlender Mittel, denn öffentliches Geld wird oftmals nicht in die Förderung von Weiterbildung für bestehende KMU gelenkt. Es ist auch eine Frage, ob die Notwendigkeit einer solchen Weiterbildung überhaupt begriffen wird. Dies ist eine sehr universelle Erscheinung unter KMU und keine Besonderheit der Landkreise Uckermark oder Parchim.

Der Lokale Diagnostische Bericht weist für die Landkreise ein „geringes Marktpotenzial“ aus. Diese Feststellung richtet sich insbesondere an die Uckermark, trifft aber gleichfalls auf den Landkreis Parchim zu. Während der Vor-Ort-Untersuchung kam immer wieder ein besonderer Punkt als größtes Hindernis für Unternehmertum und Wachstum zum Vorschein, nämlich der

Mangel an lokaler Kaufkraft. Gerade diese Frage ist eng mit der Vorstellung von Märkten verbunden – Wie definieren wir Märkte für unsere Produkte oder Dienstleistungen? In abgelegenen und dünn besiedelten Gebieten wie der Uckermark und dem Landkreis Parchim besteht die einzige Möglichkeit für Unternehmenswachstum in der Vermarktung von Erzeugnissen und Dienstleistungen auch außerhalb der Region. Die Unternehmer in den Landkreisen scheinen dies nicht voll zu verstehen, worin. Auch fehlen anscheinend auch Marketing-Fähigkeiten und Marktkenntnis. In den meisten Fällen ist der Markteinstieg zeit- und kostenaufwendiger als erwartet und verlangt ein sich Einlassen auf Risiken sowie Begeisterung für und ein Vertrauen in die eigenen Produkte. Andauerndes Klagen über mangelnde Kaufkraft deutet auf eine Unfähigkeit der Unternehmer hin, neue Chancen zu erkennen und zu nutzen, die sich aus dem ständig wechselnden geschäftlichen Umfeld ergeben. Sie scheinen sich nicht des Mangels an Marketing-Fähigkeiten und Marktkenntnis bewusst zu sein. Dies steht auch im Zusammenhang mit dem industriellen Hintergrund der Arbeitskräfte sowie dem kulturellen und wirtschaftlichen Erbe der Menschen und einem Fehlen von Ehrgeiz und Initiative. Es sind keine nennenswerten öffentlichen Aufwendungen oder Anstrengungen unternommen worden, um dieser entscheidenden Qualifikationslücke beizukommen.

Nach und nach ist es üblich geworden, KMU und Handwerksbetrieben Beratung und Unterstützung zu geben, um Geschäftsnachfolge und Eigentümerwechsel an die nächste Generation zu erleichtern und zu fördern. Obwohl diese Herausforderung in den Kreisen bereits erkannt worden ist und einige Maßnahmen getroffen worden sind (z.B. Bewusstseinsbildung durch 'Agil' und Hilfsinitiativen durch die Kammern), könnte mehr zur Gewährleistung künftiger Geschäftsübergaben getan werden (z.B. längerfristige Weiterbildungsprogramme und systematische Konsultation, wie in dem internationalen Lernmodell „Übernahmeprogramm“ aus Finnland dargestellt wird. In den europäischen Ländern erreichen die nach dem 2. Weltkrieg geborenen sog. „großen Generationen“ ihr Ruhestandsalter, so dass bemerkenswert viele Unternehmen entweder vor einem Besitzerwechsel oder vor ihrer Schließung stehen. Es ist geschätzt worden, dass etwa ein Drittel der Unternehmen in den nächsten zehn Jahren die Geschäftsübergabe erleben werden. Das betrifft etwa 610.000 KMU, von denen etwa die Hälfte Selbständige sind; die andere Hälfte beschäftigt etwa 2,1 Millionen Menschen. In Europa sind somit fast 2,5 Millionen Arbeitsplätze von Geschäftsübergaben betroffen.²⁷

Da gut ausgebildete Spezialisten dazu tendieren, die beiden Landkreise zu verlassen, sehen sich die Unternehmen der Schwierigkeit gegenüber, qualifizierte Arbeitskräfte zu halten. In der Uckermark finden KMU wegen der starken Arbeitslosigkeit meistens noch qualifizierte Kräfte. Im Landkreis Parchim aber gibt es bereits Anzeichen dafür, dass es für bestimmte Sektoren (z.B. im verarbeitenden Gewerbe) zunehmend schwierig wird, qualifizierte Arbeitnehmer einzustellen. Hochqualifiziertes Personal (z.B. Ingenieure und Ärzte) sind in den Landkreisen bereits sehr gefragt. Dieser Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist nicht nur ein Problem für KMU und Unternehmertum als solches, sondern es berührt auch die wirtschaftliche Entwicklung der Landkreise. In Zukunft wird es immer schwieriger werden, neue Firmen oder größere Unternehmen in den Kreis zu locken, wenn nicht genügend ausgebildete Arbeitskräfte verfügbar sind. Die Situation wird dadurch verschlimmert, dass die beiden Landkreise keine eigenen Hochschulen haben (außer der benachbarten Einrichtungen in Rostock und Eberswalde) und damit die unmittelbaren positiven Wirkungen ausbleiben, die Hochschulen gewöhnlich auf unternehmerische Aktivitäten haben. Außerdem sind die Mehrzahl von Unternehmern und Führungskräften in KMU nicht dar-

²⁷ European Commission (2002) „Final report of the expert group on the transfer of small and medium sized enterprises“. European Commission. Enterprise Directorate-General. May 2002. http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm#best_project>.

an gewöhnt, von dem in Hochschulen verfügbaren Wissen und den Ressourcen dort Nutzen zu ziehen (z.B. in Form von Technologietransfer, Anwerbung von Personal), selbst wenn Unternehmen in einige Netzwerke einbezogen sind, um von Wissen und Technologie aus Hochschulen zu profitieren.

In den Landkreisen Uckermark und Parchim hat Arbeitslosigkeit nicht nur mit niedrigem Qualifikationsniveau zu tun, sie wird auch zu einem kulturellen Problem, weil selbst qualifizierte Arbeitnehmer entlassen werden und junge Leute keine Ausbildungsplätze für einen Beruf finden können. Mangel an Arbeitsplätzen und an Gelegenheiten, Arbeitserfahrung zu sammeln, zwingen junge Leute dazu den Landkreis zu verlassen, was es KMU zukünftig noch mehr erschweren wird, ausgebildete Arbeitskräfte zu finden. Die abwandernden jungen Menschen erkennen in den Landkreisen keine ausreichend attraktive Perspektive für die Zukunft. Sie haben Probleme beim Finden von Ausbildungsplätzen, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe, weil nur eine unzureichende Zahl von Unternehmen bereit ist, Auszubildende einzustellen. Die anhaltend schwierige Beschäftigungslage und die Tendenz, die Lehrlingsausbildung als eine unangenehme Option für die berufliche Entwicklung anzusehen, lassen den jungen Menschen vorhandene Chancen in den westlichen Bundesländern verlockender erscheinen. Haben sie erst einmal den „Heimatkreis“ verlassen, ist es nur zu leicht, nicht mehr zurückzukehren, sofern kein besonderer Grund vorliegt oder die Umstände sich nicht ändern. Es ist von entscheidender Bedeutung für die künftige Entwicklung der Landkreise, Wege zu finden, damit für die jungen Menschen dort Chancen und Zukunftsaussichten gefördert und geschaffen werden. Niedrige Geburtenraten in Verbindung mit starker Abwanderung von jungen und qualifizierten Menschen können nachhaltige Auswirkungen für die Landkreise haben: Mangel an qualifizierten jungen Leuten, denen bestehende Unternehmen und Handwerksbetriebe übertragen werden könnten oder die kompetent genug sind, um Chancen des Unternehmertums zu nutzen für die Schaffung von Wohlstand und Wertschöpfung für sie selbst und die Wirtschaft.

Das Hauptergebnis der während der Vor-Ort-Untersuchung geführten Gespräche zu Qualifikation und Aus- und Weiterbildung kann unter folgende Themen gefasst werden: Verbesserung der Qualifikation als Investition, Verfügbarkeit von Dienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung, Mangel an Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Vermarktung und fehlende Chancen für junge Menschen. Unternehmertum wird hauptsächlich als Heilmittel für hohe Arbeitslosigkeit angesehen und nicht so sehr als ein Mittel zur Schaffung von wirtschaftlichem Wohlstand und Prosperität. Wegen dieser Vorstellung von Unternehmertum tendieren die Maßnahmen zur Förderung von Firmengründungen dahin, technische Unterstützung bei der Bewertung der Geschäftsidee und des Unternehmensplans und eine Ausgangsfinanzierung in Form von Beihilfen bereitzustellen. Die Zielgruppe – arbeitslose Personen oder solche in Gefahr, arbeitslos zu werden – baut ebenfalls auf dieser beschränkten Vorstellung von Unternehmertum auf. Auf lange Sicht verlangt die Schaffung von nachhaltig lebensfähigen Unternehmen auch Fähigkeiten in geschäftlicher Kompetenz und Know-how sowie das Vermögen, sich aus dem globalen wirtschaftlichen Umfeld ergebende Chancen zu entdecken, zu erkennen und auszunutzen. In den Landkreisen wird die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten *per se* nicht als eine Investition in die Zukunft angesehen und der Qualifizierung von potenziellen Unternehmern, Führungskräften und Beschäftigten in bestehenden KMU sowie der Schaffung von Ausbildungsmöglichkeiten für junge Menschen nicht genügend Beachtung geschenkt.

Beispiele Guter Praxis in der Uckermark und Parchim

*Die Kammer-Existenzgründungsinformation (KEI) und die Gründeroffensive Mecklenburg-Vorpommern (GO): Initiativen zur Bereitstellung von Informationen und Unterstützung für Existenzgründer und neue Firmen.*²⁸

In den Landkreisen haben die Industrie- und Handelskammer und die Handwerkskammer eine Initiative gemeinsam mit der örtlichen Agentur für Arbeit gestartet, um Existenzgründern und neuen Firmen Informationen und Unterstützung bei der Erarbeitung des Unternehmenskonzepts zu geben. Die Initiative bietet freien Zugang zu einem informativen Internet-Portal, das Querverweise ('Links') zu ähnlichen Initiativen enthält (z.B. AgiL getragen vom Brandenburger Wirtschaftsministerium, von der ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH und der Agentur für Arbeit, sowie dem Lotsendienst als Teil von AgiL). In Brandenburg heißt die Initiative „KEI und in Mecklenburg-Vorpommern GO. Den Initiativen ist es gelungen, eine große Zahl von Existenzgründungen zu fördern. Ausgehend von diesen Initiativen haben die Akteure die Notwendigkeit erkannt, nicht nur in technischen Fragen während der Startphase, sondern auch bei der Fortentwicklung unternehmerischer Fähigkeiten und der Unternehmerpersönlichkeit von neuen Unternehmern mit dem Ziel zu helfen, die Entwicklung von nachhaltig lebensfähigen Unternehmen voranzubringen.

In Brandenburg bieten eine Reihe von Einrichtungen sog. „Lotsendienste“ für Personen an, die sich in der Vorstufe einer Firmengründung befinden; für die Uckermark ist dies unter anderen die Industrie- und Handelskammer Frankfurt/Oder. Dabei soll die notwendige Weiterbildung der künftigen Unternehmer unterstützt werden. Die vom Europäischen Sozialfonds mitfinanzierten Lotsendienste sind auf die notwendige Vertiefung unternehmerischer Fähigkeiten von potenziellen Unternehmern ausgerichtet. Das Programm konnte (unentgeltliche) Weiterbildungsmöglichkeiten für jährlich 55 bis 60 potenzielle Unternehmer im Wert von EUR 1.300 pro Person bereitstellen. Die Lotsendienste schließen folgende Leistungen ein: Einzelgespräch (beratend) mit einem potenziellen Unternehmer, Bewertung der Geschäftsidee und der Persönlichkeit eines potenziellen Unternehmers (Potenzialanalyse), Bereitstellung externer Beratung (z.B. zu Gewerbeflächen) sowie individuelle Beratung und Weiterbildung gemäß dem im Prozess aufgestellten Unternehmenskonzept. In Brandenburg besteht dieser Lotsendienst seit etwa vier Jahren. In dieser Zeit haben über 90% der Teilnehmer neue Firmen gegründet, deren Überlebensrate hoch ist. Die Initiative Lotsendienste unterstützt in spezialisierter und professioneller Weise die Entwicklung von unternehmerischen Fähigkeiten und die Startphase der Unternehmensgründung.

*„Einfach Anfangen“ – Kampagne zur Förderung von Existenzgründungen und des unternehmerischen Umfelds in Mecklenburg-Vorpommern*²⁹

„Einfach Anfangen“ ist eine erfolgreich durchgeführte, preisgekrönte Kampagne in Mecklenburg-Vorpommern. Ihre Zielgruppe sind im Bundesland ansässige Personen im Alter von 18 bis 50 Jahren. Das Programm wird vom Europäischen Sozialfonds und dem Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung des Bundeslandes finanziert. Darüber hinaus kooperiert das Programm mit allen politischen Parteien und wird von einer Vielzahl von Beteiligten finanziell unterstützt. Die Kampagne startete 2002 und war auf Existenzgründungen und das unternehmerische Umfeld ausgerichtet.

²⁸ Weiterführende Informationen zu den Initiativen sind unter nachfolgenden Internetadressen abrufbar <http://www.kei-online.de> und <http://www.go-mv.de>.

²⁹ Weiterführende Informationen zu der Initiative sind unter nachfolgenden Internetadressen abrufbar <http://www.einfachanfangen.de>.

rische Umfeld ausgerichtet, da "ein neuer Geist von Unternehmertum und Mut nötig sind". Die Ziele der Kampagne sind darauf gerichtet:

- Das positive Bild von Unternehmertum zu verbessern;
- Unternehmern und Existenzgründern gute Rahmenbedingungen einzuräumen;
- Existenzgründungen zu fördern; und
- Die Entwicklung des Unternehmertums gemeinsam mit allen Interessensvertretern anzugehen.

Die Aktivitäten umfassen ein Webportal, das Informationen zu Existenzgründungen und Unternehmertum, eine Telefon-Hotline als Hilfe für Firmengründungen, Hörfunk- und TV-Spots, Werbung und Artikel in Zeitungen und Zeitschriften sowie Bewusstseinsbildung an Schulen (Straßenwerbung) bringt. Zusätzlich zur Gründerhilfe umfasst der Markenname 'Einfach An-fangen' ein Mentorenprogramm für junge potenzielle Unternehmer und einen Businessplan-Wettbewerb (früher unter dem Namen 'MV Startup' bekannt). Während des sechsmonatigen Mentorenprogramms geben erfolgreiche Geschäftsleute Rat und Hilfe für junge potenzielle Unternehmer.

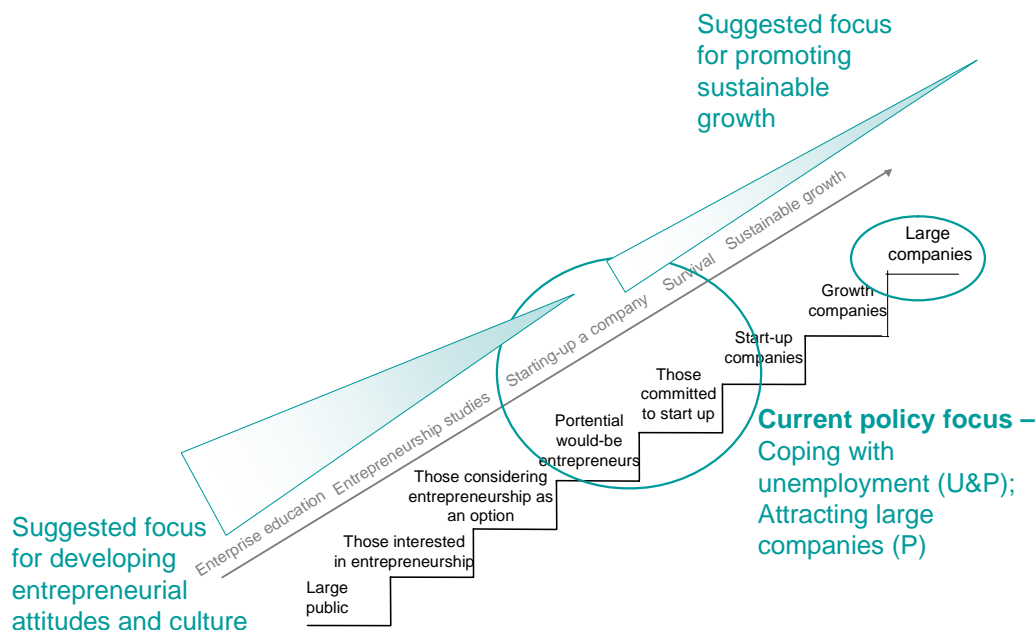
Der Aufwand für die Kampagne wie auch die Ergebnisse des Programms wurden systematisch evaluiert. Die Ergebnisse zeigen beispielsweise einen gewissen Anstieg positiver Haltungen zum Unternehmertum während der Kampagne. Der Landkreis Parchim ist an der Kampagne beteiligt, und ihre Leistung ist (nach dem Informationsrücklauf über die Telefon-Hotline) so zu bewerten, dass insgesamt ermutigende Ergebnisse damit erreicht werden.

Empfehlungen

Da es beim Unternehmertum um die Erkundung, Entdeckung und Nutzung von Chancen geht, ist Unternehmertum nicht nur für bestimmte Menschen (Existenzgründer) reserviert, sondern kann auch als ein Prozess angesehen werden, der viele Menschen in unterschiedlicher Weise betrifft.³⁰ In diesem Sinne spielen öffentliche Programme zur Förderung des Unternehmertums eine Rolle, indem sie darauf gerichtet sind, Haltungen, Kultur und Fähigkeiten zu entwickeln, die im unternehmerischen Prozess innerhalb verschiedener Kontexte benötigt werden (Abb. 2). Diese Abbildung hebt die verschiedenen Etappen von Unternehmertum und die Felder hervor, auf die (sowohl gegenwärtige als auch vorgeschlagene) Politik im Hinblick auf das Unternehmertum in der Uckermark und im Landkreis Parchim ausgerichtet sein sollte.

³⁰ Shane, S./Venkataraman S. (2000): „The promise of entrepreneurship as a field of research“, in: *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, S. 217-226.

Abb. 2 – Förderung des Unternehmertums in der Uckermark (U) und im Landkreis Parchim (P)



Übersetzung:

Blaue Schrift, von links unten nach rechts oben und unten: Empfohlener Schwerpunkt für die Förderung von nachhaltigem Wachstum; empfohlener Schwerpunkt für die Förderung unternehmerischer Haltungen und Kultur; aktueller Politikschwerpunkt – mit der Arbeitslosigkeit zurecht kommen (U&P); große Unternehmen anlocken (P)

Auf dem Pfeil: Unternehmerische Erziehung, Studium des Unternehmertums, Gründung eines Unternehmens, Überleben, Nachhaltiges Wachstum

Stufen von unten nach oben: Allgemeine Öffentlichkeit, an Unternehmertum Interessierte, Personen, die Unternehmertum als Option erwägen, potenzielle künftige Unternehmer, mit Unternehmensgründung befasste Personen, Unternehmensgründungen, Wachstumsunternehmen, Großunternehmen.

Ausgehend von vorangegangener Erörterung werden in diesem Abschnitt des Berichts Anregungen zur Gestaltung von auf das Unternehmertum gerichteten Politiken im Bezug auf unternehmerische Einstellungen, Haltungen und Kultur sowie unternehmerische Fähigkeiten und die Weiterbildung von Führungskräften und Beschäftigten in KMU dargestellt und diskutiert. Die Empfehlungen betreffen folgende Bereiche: unternehmerische Kultur, Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten für Unternehmensgründungen und in bestehenden KMU. Diese Bereiche sind mit verschiedenen „Etappen“ der unternehmerischen Entwicklung und Zielgruppen von Politikmaßnahmen zur Förderung des Unternehmertums verknüpft.

Unternehmerische Kultur, Einstellungen und Haltungen

Unter Beachtung der identifizierten Stärken und Schwächen sollten folgende Fragen unternehmerischer Haltungen und Kultur angegangen werden, um in vollem Maße von den Chancen zu profitieren, die sich aus der unternehmerischen Entwicklung in den Landkreisen ergeben. Alle Themen sind für beide Landkreise relevant, wengleich den Kreisen eine unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Empfehlungen geraten wird. Die Empfehlungen beziehen sich auf die identifizierten Themen, nämlich eine vorherrschend durch Lohnarbeit geprägte Einstellungen und Haltungen, das Fehlen einer unternehmerischen Kultur und eine beschränkte Vorstellung von Unternehmertum.

Anstrengungen und Kampagnen für Unternehmenserziehung fördern. Die Förderung von Unternehmenserziehung bereits während der frühen Phasen der Schulbildung und auch später im Verlauf des gesamten Bildungsweges bis zur Hochschule verstärkt auf längere Sicht die unternehmerischen Bestrebungen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Erziehung ab einem frühen Alter sollte die Kreativität und Selbstbefähigung fördern, ebenso sollen den Kindern und Jugendlichen ein realistisches Bild vom Unternehmertum als einer gangbaren Alternative zu lohnabhängiger Beschäftigung vermittelt werden.³¹ In den Landkreisen Uckermark und Parchim wurde die Entstehung einer solchen Plattform für Unternehmertum während der DDR-Zeit verhindert. Die Anstrengungen müssen ganz von vorn beginnen, d.h. ab der Schulausbildung. Auf Unternehmertum gerichtete Erziehung sollte auch die Ausbildung von Lehrern einschließen, weil Lehrer traditionsbedingt nicht ausreichend genug über Kenntnisse des Unternehmertums verfügen. Die internationalen Lernmodelle im nächsten Abschnitt zeigen Beispiele von Bestrebungen zur unternehmerischen Erziehung. Beide sind mögliche Ansätze für die Landkreise Uckermark und Parchim in Abhängigkeit von verfügbaren Mitteln und den Vorstellungen der Beteiligten. Unterschiedliche Wettbewerbe (z.B. über Unternehmenspläne oder F&E-Wettbewerbe) und Kampagnen für verschiedene Zielgruppen sind ebenfalls gute Instrumente, um das Bewusstsein für Unternehmertum zu stärken. Dabei ist aber auch die Einbeziehung von unternehmerischer Erziehung in das Bildungssystem von entscheidender Bedeutung, denn erst über die Schule können systematisch langfristige, nachhaltige Ergebnisse erzielt werden.

Um einen Generationswechsel in Einstellungen, Haltungen und Kultur zu befördern, wird angeregt, der Schaffung einer gegenüber dem Unternehmertum positiven Haltung besondere Beachtung zu schenken sowie in der Öffentlichkeit das Bewusstsein für Unternehmertum zu stärken.³² Einige Maßnahmen (z.B. „Einfach Anfangen“ und „AgIL“) sind bereits mit günstigen Ergebnissen durchgeführt worden. Das Feld für unternehmerische Erziehung ist jedoch noch verhältnismäßig ungenutzt und wurde vom Bildungssystem in den Landkreisen über lange Zeit vernachlässigt. Es bleibt anzumerken, dass es bei der Förderung unternehmerischer Kultur nicht nur um das ‚Vermarkten‘ von Unternehmertum, um PR-Aktivitäten oder Kampagnen geht, sondern vielmehr um den beharrlichen und systematischen Aufbau einer für die Entfaltung von Unternehmertum jeder Art günstigen unternehmerischen Kultur. Im besten Falle sind größere Unternehmen stark eingebunden in das Wirtschaftsleben und nehmen Teil an den Anstrengungen zur unternehmerischen Erziehung an Schulen unterschiedlicher Stufe.

Die lokalen Akteure können örtliche Besonderheiten im Rahmen laufender Kampagnen hervorheben und diese so näher an die örtliche Bevölkerung heranbringen. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Unternehmervereinigungen und dem Bildungssystem sollte verstärkt werden, damit unternehmerische Haltung und Kultur an den Schulen gefördert werden. Unternehmerische Erziehung fällt zwar nicht in die Kompetenz von Schulen, aber ihre effektive und erfolgreiche Umsetzung erfordert ein intensives Zusammenwirken unter lokalen Akteuren und Beteiligten. Unter anderem mag dies auch die Tatsache widerspiegeln, dass unternehmerische Erziehung vom Bildungssystem über eine lange Zeit vernachlässigt worden ist.

Erkennbare Rollenmodelle und Champions entweder lokal hervorbringen oder sie von außen in den Landkreis hineinbringen, um Lernmöglichkeiten zu schaffen. Die Förderung von Rol-

³¹ Harding, Rebecca (2003): „Global Entrepreneurship Monitor (GEM) United Kingdom“. London Business School.

³² David/Welter, Frederike (2001a): „The Distinctiveness of entrepreneurship in transition economies. Small Business Economics, Vol. 16, No. 4, S. 249-262. Smallbone, David/Welter, Frederike (2001b): „The Role of Government in SME Development in Transition Economies“. International Small Business Journal, Vol. 19, No. 4, S. 63-77.

lenmodellen und Vorbildern ist für die meisten Länder relevant, die bessere unternehmerische Einstellungen und Haltungen anstreben. Können Rollenmodelle nicht vor Ort erkennbar gemacht werden, ist es stets möglich, solchen aus anderen Kreisen Eingang zu verschaffen. Je stärker sich der Landkreis im Hinblick auf das Unternehmertum entwickelt, umso leichter ist es, vor Ort Rollenmodelle und Vorbilder zu finden. Ein realistischerer Ansatz wird dabei wahrscheinlich wirksamer sein, weil es immer ermutigender ist, einen Erfolgsvertreter selbst persönlich zu kennen („Ich kann erfolgreich sein, wenn mein Nachbar/Freund/Schulgefährte es geschafft hat!“). Es ist äußerst wichtig, dass Behörden und Politikmaßnahmen eine Atmosphäre schaffen, in der Unternehmertum nicht nur akzeptiert, sondern auch geschätzt wird.³³ Unternehmertum sorgt somit nicht nur für den Unternehmer, sondern auch für die lokale, regionale und nationale Wirtschaft.

Regionale Erfolgsgeschichten von Unternehmern, Firmen oder Initiativen müssen über verschiedene Medien, in unterschiedlicher Form (z.B. Preisverleihungen, Erfolgsgeschichten), zu unterschiedlichen Anlässen (z.B. bei Konferenzen, Messen/Ausstellungen, Veranstaltungen) und von verschiedenen Akteuren (z.B. Wirtschaftsverbänden, kommunalen Organisationen, Organisationen des öffentlichen und privaten Sektors) herausgestellt und propagiert werden. Damit entstehen auch gute Möglichkeiten für eine natürliche Zusammenarbeit zwischen den Interessensvertretern im Landkreis. Wichtig ist es zu zeigen, dass Unternehmertum mit dem Eingehen von beherrschbaren Risiken und zuweilen sogar mit Misserfolg zu tun hat, dass aber der Versuch und das Risiko sich lohnen. Gartner (2005) argumentiert, dass Unternehmertum mit „Misserfolg im Vorwärtsgang“ zu tun hat, was sagen will, dass man nicht erfolgreich sein kann, wenn man sich nicht genug anstrengt, und das schließt auch zuweilen den Misserfolg ein.³⁴ Wenn sich sichtbare lokale Rollenmodelle und Erfolgsbeispiele nur schwer finden lassen, dann wird geraten, „bundesdeutsche Helden“ zu bitten, dass sie vor einem Publikum in der Uckermark und in Parchim ihre eigene Geschichte vom Unternehmertum erzählen. Geschichten und Begebenheiten aus dem praktischen Leben vermitteln den Menschen eine reale Erfahrung dessen, was es heißt, Unternehmer zu sein. Initiativen, mit denen erfolgreiche Unternehmer aus dem realen Leben und „Siegertypen“ sowie Rollenmodelle (wie „Gründer-Champions“) des Unternehmertums sichtbar gemacht werden, sollten gefördert werden.

Lokale Akteure müssen beim Auffinden und Sichtbarmachen solcher Rollenmodelle intensiv zusammenwirken. Wichtig ist, dass die Akteure die konsistente Botschaft teilen, die im Zusammenhang mit dem Unternehmertum der breiten Öffentlichkeit vermittelt werden soll. Öffentliche Stellen und andere „Freunde von Unternehmern“ müssen ihre Strategien, Fähigkeiten und Arbeitsmethoden kritisch betrachten, um zu gewährleisten, dass sie mit dem Ziel übereinstimmen, die unternehmerische Denkart und Kultur zu entwickeln und zu stärken.

Die Zahl unternehmerisch engagierter Menschen im Landkreis erhöhen, indem abgewanderte sowie neue unternehmerisch tätige Personen dazu bewegt werden, sich im Landkreis niederzulassen. Einem abgelegenen und dünn besiedelten Landkreis mangelt es an Menschen, die gewillt sind, Initiative zu ergreifen. Zuweilen braucht es der „Außensicht“, um gegebene Chancen zu erkennen. Deshalb können sowohl abwandernde als auch zuwandernde Menschen als Vorzug gesehen werden, um Erfahrungen auszutauschen und zu erlangen. Investoren anzulocken ist für einen sich entwickelnden Landkreis nicht genug, aber es kann auch nützlich sein, Neuankömmlinge anzuziehen und insbesondere zu versuchen, Abgewanderte zur Rückkehr ins ihren Heimatkreis zu bewegen. Dann geht um die Erhöhung der Attraktivität des Kreises, insbesonde-

³³ Ibid.

³⁴ Gartner, William B. (2005): „What entrepreneurs do?“ Presentation in the FSF-NUTEK Award Winners Panel Session held in the ICSB 2005 World Conference in Washington DC, USA, June 15-18, 2005.

re in der Sichtweise von qualifizierten und gebildeten Menschen. Die Initiative „MV4You“ in Mecklenburg-Vorpommern sollte daher weitergeführt werden und lokal an Bekanntheit gewinnen.

Während der Vor-Ort-Untersuchung war festzustellen, dass erfolgreiche Unternehmer sich tatsächlich von anderswoher (z.B. aus den westlichen Bundesländern) in die Landkreise begeben hatten. Wenn es in der Region nicht genug unternehmerisch engagierte Menschen gibt, wird angeregt, aktive Leute von außerhalb anzulocken, damit sie sich im Landkreis niederlassen. Eine sich anbietende Zielgruppe für solche Maßnahmen sind jene gewöhnlich gut ausgebildeten und erfahrenen Leute, die den Landkreis verlassen haben, aber noch natürliche Bindungen, z.B. verwandtschaftlicher Art, zum Landkreis pflegen. Nachdem sie das Leben anderswo gesehen und erfahren haben, könnte es für sie einfacher sein, die sich in den Landkreisen Uckermark und Parchim bietenden Chancen zu erkennen. Es wird deshalb empfohlen, größeres Gewicht auf die Förderung von Rückwanderung in den Heimatlandkreis zu legen. In Mecklenburg-Vorpommern (z.B. Parchim) besteht mit „MV4You“ bereits eine solche Initiative, die aber nicht auf unternehmerische Möglichkeiten ausgerichtet ist. Selbst wenn die beiden Landkreise bei einer Reihe von Problemen (z.B. Lohnniveau oder Logistik) zweifellos hinterherhinken, haben sie auch einige Vorzüge (beispielsweise niedrigere Lebenshaltungskosten, Zugang zu einigen Zuschüssen, saubere und schöne Natur), die zu Unternehmenschancen umgemünzt werden können. Deshalb könnte es bis zu einem bestimmten Grad vernünftig sein, einige Initiativen zur Wirtschaftsentwicklung und Unternehmensgründung mit Programmen zur Förderung von Rückwanderung zu verknüpfen. Zumindest könnten jene Personen, die als potenziell rückkehrwillig ausgemacht worden sind, in Projekte zur Förderung des Unternehmertums eingeführt werden. Auf diese Weise würden Rückwanderungsprogramme möglicherweise von der unternehmerischen Dimension profitieren.

Qualifizierung in Unternehmensgründungen und bestehenden KMU

Die folgenden Punkte im Bezug auf unternehmerische Fähigkeiten und Training von Führungskräften und Angestellten in KMU sollten angegangen werden, damit die unternehmerischen Chancen in den Landkreisen voll genutzt werden können. All diese Themen sind für beide Kreise zutreffend und reflektieren die erkannten und diskutierten Fragen, nämlich Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten als Investition, Verfügbarkeit von Dienstleistungen für die Qualifizierung, Mangel an Marketing-Fähigkeiten und Marktkenntnis sowie fehlende Chancen für junge Menschen.

Weiter potenziellen Unternehmern helfen, aber größeres Gewicht auf die Qualifizierung und weniger Gewicht auf technische Frage legen. In den Landkreisen Uckermark und Parchim ist es gelungen, die Gründung von neuen Unternehmen zu fördern. Es wird empfohlen, diese Anstrengungen fortzusetzen, aber mehr Gewicht auf die Qualifizierung potenzieller Unternehmer zu legen. Eine systematischere Weiterbildung bei einem erschwinglichen Preisniveau sollte Existenzgründern angeboten werden, wobei die Wichtigkeit persönlicher Fertigkeiten und Charaktereigenschaften sowie die Originalität und Machbarkeit der Geschäftsidee zur Förderung nachhaltig lebensfähiger Unternehmens zu unterstreichen ist. Die Weiterbildungsprogramme sollten nicht nur auf technische Fragen (wie Besteuerung, Rechtsform usw.) ausgerichtet sein, sondern auch die Abwägung von Zukunftschancen sowie die Unternehmensführung und Vermarktung (einschließlich Marktkenntnis) einschließen. Generell wird angeraten, finanzielle Förderung für konkrete Qualifizierungsaktivitäten des Unternehmens und damit für eine solide Zukunftsbasis zu gewähren und nicht den „normalen“ Betrieb einer Firma zu subventionieren.

Hochwertige Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte in KMU fördern, um den unternehmerischen Prozess zu unterstützen, insbesondere im Hinblick auf Chancenerkennung und Stärkung der Marketing-Fähigkeiten und Ausbau der Marktkenntnis. Zunächst ist es von entscheidender Bedeutung, den Führungskräften in KMU die Augen zu öffnen, was auch auf potenzielle Unternehmer zutreffend ist, damit sie Geschäftschancen und Märkte außerhalb des Landkreises erkennen und wahrnehmen. Ganz im Sinne des unternehmerischen Prozesses von Suchens und Entdeckens. Der Mangel an Ideen scheint in den Landkreisen das Haupthindernis bei der Entwicklung junger Unternehmen um beim Unternehmenswachstum allgemein zu sein. Weiterbildung, neue Erfahrungen, Kooperation und Austausch sind Mittel, um sowohl die Notwendigkeit einer Veränderung zu erkennen als auch den Weg zur Umsetzung ausfindig zu machen. In den Landkreisen Uckermark und Parchim ist es auch eine Frage, die Märkte zu verstehen und Defizite zu erkennen bei Marketing-Fähigkeiten und Fragen wie Funktionieren der Märkte, sowie die Analyse von Markt und Wettbewerbern als Grundlage für geeignete Vermarktungsaktivitäten in der globalen Wirtschaftsarena zu sehen. Hochwertige Qualifizierungsmaßnahmen sollte gefördert werden, um besonders diese Erfordernisse anzugehen, da es so aussieht, dass die Unternehmer gewillt sind, ihre Unternehmen auszuweiten. Es wäre für die Kammern und die Unternehmerverbände nahe liegend, in dieser Hinsicht aktiv zu werden und einige ihrer Weiterbildungsprogramme auf Marketing-Fähigkeiten und die Erlangung von Marktkenntnis auszurichten.

Beide Landkreise können aus der Förderung von Weiterbildung und der Entwicklung von unternehmerischen Fähigkeiten bei Führungskräften und Angestellten von KMU Nutzen ziehen. Wie bereits festgestellt wurde, liegt der Schwerpunkt der Förderung auf Existenz- bzw. Firmengründungen, während bestehende Unternehmen nicht sehr stark unterstützt werden. Angesichts der Beschäftigungslage (Arbeitslosigkeit) und der begrenzten Mittel ist dieses Herangehen verständlich, aber es lässt viele Möglichkeiten des Wachstums bestehender Unternehmen durch Förderung ungenutzt. Es können eine Reihe von Phasen und Problemen gefunden werden, wo Weiterbildung und Entwicklung von Fähigkeiten. d.h. Investition ins geistiges Kapital, vernünftig und nützlich für bestehende KMU wären; so beispielsweise für das Überleben der ersten kritischen Jahre, für die Entdeckung und Erkennung von Wachstumschancen und für die Erweiterung des Marktverständnisses und dessen Kenntnis (Wachstum, Internationalisierung) sowie bei die Firmenübergabe. Es ist angebracht zu schlussfolgern, dass mehr Qualität (nachhaltig lebensfähiges Unternehmertum mit Wachstumsperspektiven und -kompetenzen) und weniger Quantität (Zahl von Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus mit unzulänglichen Fähigkeiten für nachhaltiges Unternehmertum in der Zukunft) in den Landkreisen erforderlich ist. Deshalb wird auch empfohlen, die Qualität von bereitgestellten Aus- und Weiterbildungsleistungen kritisch zu bewerten und auf dieser Grundlage vielleicht auch in die Qualifizierung von Weiterbildungskräften investieren.

Systematische Weiterbildungsmaßnahmen und Folgebetreuung von Führungskräften und Angestellten in KMU während kritischer Phasen der Unternehmensentwicklung fördern zur Stärkung des geistigen Kapitals der Firma und zur Beschleunigung ihres Wachstums. Ein Unternehmen braucht um erfolgreich zu sein auch eine professionelle Betriebsführung. Diese ist in erster Linie nötig, wenn neue Chancen entdeckt worden sind. Es ist äußerst wichtig, eine systematische Entwicklung von Managementfähigkeiten, Geschäftskennntnissen sowie Fertigkeiten im Umgang mit Personal bei Führungskräften und Angestellten von KMU zu fördern. Einige Programme und Dienste werden bereits angeboten, aber mehr Gewicht sollte auf die systematische Entwicklung von Fähigkeiten gelegt werden, um Führungskräften und Angestellten durch die kritischen Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens, z.B. „Tal des Todes“, Wachstum und Firmennachfolge, hindurch zu helfen. Ein internationales Lernmodell aus Finnland geht das aktuelle Problem der Geschäftsübergabe und Nachfolge so an, dass eine Betreuung während der Pla-

nungsphase der Übergabe angeboten wird. Die unternehmerische Qualifizierung in den Landkreisen sieht sich einer allgemeinen Schwierigkeit gegenüber: Die Führungskräfte (Manager) der Unternehmen fühlen sich nicht genug an die Pflicht gebunden, sich selbst oder ihre Angestellten weiterzubilden. Deshalb ist es wichtig, die Bedeutung der Weiterbildung entweder innerbetrieblich oder durch Kurse und Programme außerhalb des Unternehmens zu unterstreichen.

Anreize für KMU zur Lehrlingsausbildung schaffen. Beide Landkreise stehen vor dem Dilemma der Abwanderung junger und qualifizierter Leute, da es für diese an Beschäftigungsmöglichkeiten mangelt. Die ausreichende Bereitstellung von Ausbildungsplätzen ist eine Möglichkeit, junge Menschen zum Bleiben in den Landkreisen zu ermutigen. Aber das Problem hat auch mit der fehlenden unternehmerischen Kultur dort zu tun. Junge Menschen würden lieber eine Anstellung bei einem stabilen Arbeitgeber oder Unternehmen antreten als ein selbständiges Gewerbe zu eröffnen. Junge Fachkräfte sind jedoch ein wichtiges Kapital für die wirtschaftliche Entwicklung und das Unternehmertum in der Region. Ebenfalls ist es für KMU einfacher, den Herausforderungen des Marktes mit gut ausgebildeten Beschäftigten entgegenzutreten. Die Lehrlingsausbildung dient dazu, jungen Menschen Arbeitserfahrung zu vermitteln. Sie ist aber für KMU auch eine Möglichkeit, junge Menschen und ihre Fähigkeiten zu erproben und sie entsprechend den Erfordernissen des Unternehmens auszubilden. Das führt zu einem höheren Qualifikations- und Kompetenzniveau in KMU. Deshalb wird angeregt, das Bewusstsein für künftige Anforderungen an die Qualifikation zu erhöhen und für KMU Anreize zur Lehrlingsausbildung zu schaffen.

Prinzipiell trifft die obige Diskussion auf beide untersuchte Landkreise zu, da dort viele Ähnlichkeiten festgestellt wurden. Da sich die beiden Landkreise aber nach der Wiedervereinigung (und auch davor) nicht in gleicher Weise entwickelt haben und die wirtschaftspolitischen Strategien und Maßnahmen, insbesondere im Hinblick auf das Unternehmertum mit einem lokalen Ansatz angelegt worden sind, werden einige weitere Anpassungen oder vielmehr Ausrichtungen für die o.a. Empfehlungen vorgeschlagen.

Weitere Empfehlungen für die Uckermark

Unternehmerische Haltungen und unternehmerische Kultur bilden das Terrain für unternehmerische Aktivitäten, sei es in Form der Selbständigkeit, eines Handwerksbetriebes oder eines Wachstumsunternehmens. Um aus der Förderung von Existenzgründungen vollen Nutzen zu ziehen, gilt es, dem unternehmerischen Umfeld große Beachtung zu schenken. Es wird empfohlen die lokalen Aspekte bestehender Kampagnen zur Förderung des Unternehmertums auf kurze Sicht und noch systematischere Anstrengungen zur unternehmerischen Erziehung auf etwas längere Sicht zu stärken und auszuweiten (siehe hierzu auch die internationalen Lernmodelle). Wichtig ist, Unternehmertum nicht als Heilmittel für Arbeitslosigkeit, sondern vielmehr als ein Mittel zur dynamischen Wirtschaftsentwicklung zu sehen.

Weitere Empfehlungen für den Landkreis Parchim

Wichtig ist es, mit der erfolgreichen Kampagne für Unternehmertum „Einfach Anfangen“ fortzufahren und durch einen sogar noch systematischeren Ansatz für unternehmerische Erziehung zu ergänzen, wie es für die Uckermark empfohlen wird. Das hätte nicht nur eine Wirkung auf Kultur und Umfeld des Unternehmertums, sondern auch auf die für unternehmerische Tätigkeit erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen.

Desweiteren scheint die Strategie der Wirtschaftsentwicklung (wenn auch nicht explizit erklärt, aber implizit verstanden) im Landkreis Parchim doch stark auf den Einfluss größerer Un-

ternehmen bei der Umstrukturierung der Wirtschaft zu setzen. In diesem Sinne ist es nicht eine Frage der Ausnutzung von Chancen, die sich *per se* aus dem Unternehmertum ergeben, da die Verbindung zwischen Aktivitäten großen und kleinen Maßstabs vage zu sein scheint. Wichtig ist, dass Mitnahmeeffekte großer Unternehmen wirksam genutzt werden könnten, um *das nachhaltige Wachstum unter kleinen Unternehmen voranzubringen*. Dies muss beispielsweise durch die *systematische Qualifizierung* in KMU sowie unter den Arbeitskräften generell verstärkt werden. Es ist ratsam, die Weiterbildung von Führungskräften und Angestellten in KMU zu fördern, um damit das nachhaltige Wachstum von Unternehmen abzustützen. An erster Stelle geht es dabei um die Aufdeckung von und die Suche nach Wachstumschancen sowie um Marketing-Fähigkeiten und Marktkenntnis, und zweitens um Management-Fähigkeiten für die effektive Leitung eines Unternehmens.

Internationale Lernmodelle

Abschließend werden einige Lernmodelle aus verschiedenen OECD-Ländern kurz beschrieben, die für die Landkreise Uckermark und Parchim lehrreich sein können. Die gewählten Initiativen nehmen auf einige der weiter oben dargestellten Empfehlungen Bezug. Da die Förderung unternehmerischer Einstellungen und Haltungen in den Empfehlungen hervorgehoben wurde, beziehen sich zwei Lernmodelle auf diese Frage. Sowohl national als auch international umgesetzte Initiativen wurden ausgewählt. Schließlich geht es bei der finnischen Initiative um die Förderung von Geschäftsübergabe und Firmennachfolge, deren Bedeutung im europäischen Maßstab voll erkannt worden ist.

Initiativen für Erziehung zum Unternehmertum bei jungen Leuten

Die Förderung von Unternehmertum und unternehmerischer Kultur ist in den Landkreisen von höchster Bedeutung, weil eines der Haupthindernisse für die Entfaltung von Unternehmertum auf das dortige kulturelle Erbe zurückgeht. In vielen europäischen Ländern ist man an die Erziehung zum Unternehmertum mit verschiedenartigen Ansätzen herangegangen³⁵. Natürlich legen verschiedene Länder und Schulen unterschiedliches Gewicht auf ihre Bemühungen um unternehmerische Erziehung. Besonders die Länder im wirtschaftlichen Übergang, in denen es an unternehmerischer Kultur, Ambition und Begeisterung mangelt, können potenziell aus Programmen zur unternehmerischen Erziehung Nutzen ziehen. Während der Vor-Ort-Untersuchung wurde die Notwendigkeit solcher Programme an Schulen zur Sprache gebracht, obgleich diese Frage nicht deutlich als Bestandteil der lokalen Wirtschaftsstrategie angesehen wird, sondern eher als ein schulisches Problem. In den Landkreisen waren derartige Aktivitäten und Programme nicht festzustellen, obwohl diese als etwas verstanden werden, was auf lange Sicht das niedrige Niveau von Ambition und Unternehmertum anheben könnte. Frühere Erkenntnisse aus europäischen Ländern deuten darauf hin, dass Initiativen zur unternehmerischen Erziehung, entweder in nationale Schullehrpläne eingebettet oder auf örtlicher Ebene durchgeführt, auf lange Sicht einen wertvollen Beitrag auf die Entwicklung unternehmerischer Kultur haben können. Der Aufbau einer unternehmerisch geprägten Gesellschaft erfordert jedoch eine intensive Arbeit

³⁵ Eine informative Datenbank, die über 350 Literaturverweise enthält (neueste Theorien, Praktiken und/oder Evaluierungen zu unternehmerischer Erziehung) und über 100 Programme oder Initiativen zur unternehmerischen Erziehung, die in einer Anzahl von europäischen Ländern laufen, kann unter <http://www.entredu.com>, eingesehen werden. Die Datenbank ist kostenfrei über die Webseite zugänglich und ist mit zwei anderen Webseiten verknüpft ist, nämlich <http://www.entreva.net> und <http://www.entlearn.net>. Diese bieten Informationen zur Evaluierung von Programmen für unternehmerische Erziehung und von Programmen zur Unterstützung von unternehmensbezogenem Lernen.

über mindestens eine Generation hinweg. Sie widerspiegeln auch die Notwendigkeit der beiden Landkreise, ihre Kultur und Wirtschaft nach der Wiedervereinigung umzugestalten. Ein starkes unternehmerisches Umfeld bildet eine solide Basis für unternehmerisches Verhalten unter jungen Menschen, die dann in den Landkreisen Uckermark und Parchim bessere Zukunftsaussichten finden könnten.

„Determined to Succeed“, VK

Beschreibung des Ansatzes

„Determined to Succeed (DtS)“ soll helfen, eine neue Kultur zu schaffen und die Einstellungen und Haltungen junger Leute zu verändern, so dass sie eine bessere Chance zur Verwirklichung ihres vollen Potenzials erhalten. Der Ansatz ist darauf gerichtet, jungen Menschen in Schottland zu helfen, Selbstvertrauen, Eigeninitiative und Ambition zur Erreichung ihrer Ziele – bei der Arbeit und im Leben – zu entwickeln. Die informative Webseite von 'DtS' beschreibt die Aktivitäten des Programms und bietet Informationen und eine Reihe von Hilfsmitteln für Lehrer. Sie gibt Erklärungen dafür warum und wie die Geschäftswelt in die Vermittlung von Unternehmertum in der Schulbildung eingebunden werden soll und kann und legt die integrale Rolle dar, die lokale Behörden für den Erfolg des Programms erfüllen. Ferner gibt sie Eltern einen Überblick über die 'DtS'-Strategie, so dass sie ihre Kinder ermuntern können, ihre besten Chancen im Leben zu ergreifen.³⁶

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

„DtS“ ist ein landesweites Beispiel für unternehmerische Erziehung, das unternehmerische Kultur und Haltungen bei jungen Menschen befördern soll – die wohl dringlichste Frage in den Landkreisen im Hinblick auf das Unternehmertum. Eine Reihe von beteiligten Interessensvertretern arbeitet bei der Umsetzung des Programms zusammen.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

„DtS“ wurde 2002 evaluiert und erhielt von der Prüfgruppe eine positive Rückmeldung: “[w]ir waren beeindruckt von dem, was wir sahen. Wir erkennen an, dass es viel Begrüßenswertes auf diesem Gebiet schulischer Arbeit gibt. Wir sehen Beispiele guter Praxis in ganz Schottland, von innerstädtischen Gebieten bis zu ländlichen Kommunen, in Primar-, Sekundar- und Spezialschulen [...]“ „DtS“ ist nicht einfach eine weitere Initiative, sondern eine seit langem bestehende Zusammenarbeit zwischen der schottischen Landesregierung, örtlichen Behörden und der Geschäftswelt, um jedem jungen Menschen in Schottland die Chance zu geben, Unternehmertum in der Schulbildung zu erleben. „DtS“ ist fest in die Agenda nationaler Entwicklung und des Bildungswesens verankert. 'DtS' nutzt das partnerschaftliche Herangehen verschiedener Förderer, Schulen und anderer wichtiger Helfer (z. B. die Medien, Eltern, Gleichaltrige), um junge Menschen mit besseren Fähigkeiten, Haltungen, Wissen und Verständnis im Hinblick auf das Unternehmertum auszustatten, die auf längere Sicht zu Unternehmertum und einem aktiveren Schottland führen sollen. Die Rolle der schottischen Landesregierung besteht darin, jeder örtlichen Behörde die besondere Verantwortung dafür zu übertragen, dass „DtS“ umgesetzt wird, Lehrer ausgebildet, Lern- und Lehransätze bei der unternehmerischen Erziehung vermittelt,

³⁶ Für weiterführende Informationen, siehe <http://www.determinedtosucceed.co.uk>.

weltweit die Zusammenarbeit mit Organisationen gepflegt wird, die in ihren Ländern eine echte Veränderung herbeigeführt haben, die strukturellen Hindernisse für Veränderung überwunden werden und nachzuweisen, dass unternehmerische Erziehung in der Schule einen Unterschied bringt.

Aufgetretene Hindernisse und Herausforderungen

Die größten Herausforderungen bei der Erreichung eines Wandels in den Einstellungen und Haltungen sind: Gewährleistung des Engagements der Lehrer, Sicherung der Übernahme einer klaren und konsistenten Botschaft für „DtS“ durch alle Beteiligten, den Unternehmensektor dazu bringen, sich zu engagieren, und schließlich der Umgang mit den Erwartungen, da sich die Ergebnisse des kulturellen Wandels erst nach einer längeren Zeit einstellen werden.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Die erwähnten Hindernisse sind auch für die beiden Kreise zutreffend. Auch erweist es sich als wichtig, einen „Führungsakteur“ zu finden, der die anderen Interessensvertreter dazu zu bringen kann die erforderlichen Ressourcen zu erschließen.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zur weiteren Information

Herr Michael Cross
Projektverantwortlicher „Determined to Succeed“
Lifelong Learning Department
Scottish Executive, Glasgow
Tel: + 44 141 242 0107
Webseite: <http://www.determinedtosucceed.co.uk>

„Go! To School“, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Beschreibung des Ansatzes

Das Programm wurde vom Institut der deutschen Wirtschaft in Köln und vom Bundesland Nordrhein-Westfalen geschaffen und wird von diesen getragen. Örtliche Schuleinrichtungen und Wirtschaftsberater sind ebenfalls aktiv an diesem regionalen Programm beteiligt. Die Hauptzielgruppe sind Schüler, die für Unternehmertum interessiert werden sollen. Darüber hinaus richtet sich das Programm an Lehrer, die Interesse für das Lehren von Unternehmertum haben (Ausbildung von Trainern). Die Zielstellung des Programms besteht darin, den Schülern einen Überblick über Unternehmertum und Unternehmer zu vermitteln, die Schüler zu befähigen, über das Unternehmertum als eine Alternative für ihre eigene Lebens- und Berufsplanung nachzudenken, Geschäftsideen innerhalb der Schule zu gestalten, echte innerhalb oder außerhalb der Schule operierende Schülerfirmen zu gründen und schließlich Lehrer zu unterweisen, dass sie sich dem Konzept des Unternehmertums öffnen und dieses den Schülern in Verbindung mit ihren Hauptfächern Unternehmertum näherzubringen.

Die Hauptkomponente des Programms sind örtliche Projektstage an Schulen, die durch einen Info-Bus und Projektarbeit unterstützt werden. Mit dreitägigen Unterrichtsveranstaltungen zu Unternehmertum wird in Form von sog. „Praxis-Seminaren“, aufbauend auf Simulationsspielen und Wettbewerben, versucht das Bewusstsein der Schüler für Unternehmertum zu stärken. Nach

den Projekttagen sollen im Rahmen des normalen Unterrichts die Geschäftsideen zu Unternehmensplänen und ‚echten‘ Unternehmen weiterentwickelt werden. Außer diesem auf die Schüler fokussierten Ansatz wird die Vermittlung von Unternehmertum an Schulen durch die seminaristische Weiterbildung von Lehrern und die Herstellung von Media-Sets, Spielen usw. unterstützt.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Das Programm fördert unternehmerische Haltungen und Kultur im schulischen Rahmen. Lokale Geschäftsleute sind in das Programm eingebunden, und es wendet sich auch der wichtigen Frage der Ausbildung von Lehrern auf dem Gebiet des Unternehmertums zu. Nach vorliegender Erfahrung ist eines der größten Probleme bei unternehmerischer Erziehung an Schulen ein unzureichendes Verständnis für Unternehmertum unter den Lehrern.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Der Gedanke, Unternehmer zu werden, ist Bestandteil eines ‚normalen‘ Schulfachs und dient der spekulativen Planung und der Berufswahlorientierung. Die Methoden (Seminare, Spiele, Simulationen, Wettbewerbe und Betriebsführung) erfordern gewisse Fähigkeiten, die während der Seminare herausgefunden und vermittelt werden, z.B. Projektführung, Kreativitätstechniken und Ideennutzung. Auch grundlegende Betriebsführungsfertigkeiten wie Buchhaltung, Arbeitsrecht usw. sind einbezogen. Man versucht zu erreichen, dass die Schüler während der ersten Projekttagen an dem Thema Interesse finden (das Projekt unterscheidet sich von der schulischen ‚Routine‘) und möglicherweise entdecken, dass Unternehmer zu werden eine Zukunftsoption für ihr Leben sein könnte. Spiele und Wettbewerbe ziehen Schüler an. So erfahren sie, welche Fertigkeiten und Kenntnisse nötig sind, um ihre Mini-Unternehmen zu führen – sie lernen am praktischen Beispiel und mit der tatkräftiger Unterstützung von Lehrern und Unternehmensberatern.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Der Ansatz wird als recht erfolgreich angesehen. Innerhalb von 6 Monaten konnten etwa 150 Lehrer und 3.500 Schüler durch Info-Bus-Projekttag an das Programm herangeführt werden. Die Schüler schätzen sehr das Auftreten von lokalen Experten – ‚lebendigen Unternehmern‘. In der Atmosphäre des Klassenzimmers sind Basis-Seminare und Spiele sehr erfolgreich und sollten sogar noch erweitert werden. Evaluierungen deuten darauf hin, dass während der Spiele erworbenes Wissen besser haften blieb als das im traditionellen Unterricht erlangte. Die Schüler zeigen auch großes Interesse an praktischen Seminaren und Übungen zur Existenzgründung, deren Lerneffekte sehr gut sind. Die Schulen scheinen jedoch nicht in der Lage zu sein, solche Veranstaltungen allein als Teil ihrer normalen Tätigkeit zu organisieren, weil sie dafür nicht genug Mittel haben. Eine intensivere Lehrerschulung sollte erfolgen, damit die erforderlichen Fertigkeiten und Erfahrungen verstärkt werden können. Die Methoden und das Vorgehen werden jedoch von den Lehrern sehr begrüßt.³⁷

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Entscheidend ist es, engagierte Lehrer zu finden, die bereit sind, etwas über Unternehmertum zu lernen und unternehmerische Einstellungen, Haltungen und Fähigkeiten unter den Schülern zu fördern.

³⁷ Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2004): „Sachstandsbericht Dezember 2003“, Köln.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Frau Korina Schulz
"Go! to school"
Gustav-Heinemann-Ufer 84-88
50968 Köln
Tel: +49)0221)49 81-734
E-Mail: presse@gotoschool.de
Webseite: www.gotoschool.de

„ViestinVaihto-ohjelma“ – Ein Betriebsübernahmeprogramm für KMU, Finnland

Beschreibung des Ansatzes

„ViestinVaihto-ohjelma“, finnisch für Übernahmeprogramm ist ein Programm für Führungskräfte in KMU, mit dem die Planung der Firmennachfolge betreuend unterstützt werden soll. Es wird im nationalen Rahmen über die Regionalzentren für Beschäftigung und Wirtschaftsentwicklung angeboten und vom Ministerium für Handel und Industrie finanziert. Das Programm ist darauf gerichtet, Führungskräften in KMU bei der Planung und Durchführung ihrer Firmenübergabe zu helfen. Dazu werden für den Vorgänger maßgeschneiderte externe Beratungen angeboten. Im Zuge des Programms werden die Situation und die Erfordernisse des Vorgängers und des Nachfolgers analysiert und erörtert. Außerdem werden die rechtlichen Fragen, der Wert des Unternehmens und Probleme behandelt, die mit der Finanzierung und der Besteuerung der Firmenübergabe zusammenhängen. Das Programm besteht aus drei Tagen Beratung zu einem gestützten Honorar, in dessen Ergebnis dem Unternehmen ein schriftlicher Plan für die Nachfolge unterbreitet wird. Dieser enthält Empfehlungen zur weiteren Klärung und für die Veranlassung weiterer Schritte. Der Vorgänger kann zu einem gestützten Honorarsatz fünf zusätzliche Beratungstage erwerben, um eine weitere Abklärung, z.B. zu steuerlichen oder finanziellen Konsequenzen zu erhalten. Die Berater, die die Analyse und fachkundige Beratung vornehmen, sind speziell dafür ausgebildet, wichtige Probleme im Zusammenhang mit der Firmenübergabe und der Nachfolge zu handhaben.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Beide Landkreise sehen sich Problemen bei Firmenübergaben gegenüber und laufen Gefahr eine Reihe von bestehenden Unternehmen zu verlieren. Übernahmeprogramme gehen systematisch die Hauptprobleme an, die es bei der Vorbereitung von Geschäftsübergaben zu beachten gilt. Sie sollten sich in einer solch delikaten Situation auf eine Analyse und Unternehmensplanung von hoher Qualität gründen. In beiden Landkreisen sind junge Leute nicht sehr darauf aus, das Familienunternehmen, den Landwirtschafts- oder Handwerksbetrieb zu übernehmen. Dies ist teilweise ein Mentalitätsproblem, dem man durch die Förderung unternehmerischer Kultur in den Regionen begegnen kann. Die Herausforderungen bei der Geschäftsübergabe und Firmennachfolge haben aber auch mit unzureichender Planung und Beratung innerhalb der Familie und mit potenziellen Nachfolgern zu tun. Auch einige mit der Geschäftsübergabe verbundene Fragen (z.B. Besteuerung, Finanzierung) müssen geklärt werden, bevor weitere Maßnahmen erfolgen können. Das finnische Lernmodell „Übernahmeprogramm“ betont die Notwendigkeit für einen Unternehmer, die Geschäftsübergabe weit im Voraus zu planen und zu erörtern sowie die aktuellen Realitäten und künftigen Erfordernisse des Unternehmens zu verstehen. All das setzt berufl-

che Qualifizierung sowohl des Vorgängers (als Unternehmer) als auch eines Nachfolgers voraus. Eine Geschäftsübergabe kann auch für das Unternehmen eine neue Chance eröffnen, da neue Anforderungen von Märkten und Kunden von einem Nachfolger mit neuen Fähigkeiten und frischer Begeisterung angegangen werden können.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Die Funktionalität des Übernahmeprogramms wurde im Zeitraum 2005-2006 evaluiert.³⁸ Die Evaluierung behandelt die Rolle des Programms bei der Unterstützung von Geschäftsübergaben in KMU im allgemeinen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Übernahmeprogramm effektiv und umfangreich genug war, um den Anforderungen der Vorgängerunternehmer zu entsprechen. Die wesentlichsten Nutzeffekte waren ein kompletter Nachfolgeplan, Zugang zu externer Expertise zu Fragen der Geschäftsnachfolge und der Firma selbst sowie zum Start und der Beschleunigung des Geschäftsnachfolgevorgangs. Etwa ein Drittel der Unternehmer, die an dem Programm beteiligt gewesen sind, waren der Auffassung, dass es von großer Bedeutung und eine Hilfe für die Planung der Geschäftsübergabe ist oder sein wird. Es wird zumindest als ein Weg gesehen, um den Prozess spürbar zu beschleunigen.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Die entscheidende Frage für die erfolgreiche Umsetzung des Programms liegt in dem Fachwissen der Berater und ihrer Fähigkeit, die Expertendienste kundengerecht entsprechend den Erfordernissen unterschiedlicher Unternehmer und KMU zu erbringen. Firmennachfolge und Geschäftsübergabe sind sehr delikate Fragen, die sehr sorgsam, mit Geduld und fachlichem Können behandelt und gelöst werden müssen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Rasche Ergebnisse lassen sich nur schwer erreichen, weil die erforderlichen Vorbereitungen für eine Firmenübergabe gewöhnlich mehrere Jahre dauern. Deshalb muss man mit der Bewertung der Ergebnisse Geduld haben. Der Zugang zu und die Verfügbarkeit von hochwertigen Experten, die sich mit Fragen der Geschäftsübergabe befassen, ist von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahme.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zur weiteren Information

Frau Jaana Lappi
Abteilung Industrie
Ministerium für Handel und Industrie
P.O Box 32, Aleksanterinkatu 4, FIN – 00023 Government, Helsinki, Finland
E-Mail: Jaana.Lappi@ktm.fi
Webseite: <http://www.yrityssuomi.fi/liston/portal/page.jsp?r=3367&l=fi&menu=4171> (Finnisch)

³⁸ Stenholm, Pekka (2006) Evaluierung des Programms „ViestinVaihto-programme“, Veröffentlichungen des Ministeriums für Handel und Industrie, 13/2006. Edita Ltd, Helsinki.

FINANZIERUNG VON UNTERNEHMERTUM

Holger Kuhle, Brüssel

Einleitung

Eine der Herausforderungen bei der Finanzierung von Unternehmertum in den ostdeutschen Bundesländern ergibt sich aus der Kapitalsituation der kleinen und mittleren Unternehmen. Für ostdeutsche Unternehmer und Unternehmensgründer war die seit Einführung der Marktwirtschaft in den frühen 1990er Jahren nötige Finanzierung aus privaten Quellen über Familienangehörige und Freunde so gut wie unmöglich und ist es heute immer noch, da die Menschen hier viel geringere Kapitalreserven besitzen als in den alten Bundesländer. Vor diesem Hintergrund sind viele Firmen fremdfinanziert. Infolge hoher Zinssätze in den neunziger Jahren haben diese Unternehmen eine starke Kreditbelastung zu tragen, die zusammen mit dem chronischen Eigenkapitalmangel angesichts stagnierender und/oder sinkender Erträge weiter anwächst und bislang nur schwer gestoppt werden konnte. Aus der Sicht der Banken ist diese Konstellation sehr risikobehaftet und begründet ihre Zurückhaltung. Hinzu kommt eine Reihe von Faktoren wie der Regulierung von Banken, welche es erforderlich machen, dass Unternehmen einer standardisierten Bewertungsmethode unterzogen werden.

Das Finanzierungsangebot orientiert sich eher an den vorherrschenden unternehmerischen Merkmalen in den westlichen Bundesländern. Doch nach jetzigem Stand kommen die ostdeutschen Unternehmen in überwiegender Zahl nicht dem Bild des traditionellen mittelständischen Unternehmens nahe. Angesichts dieses Widerspruchs, bedarf es einer längst überfälligen Anpassung der Finanzierungsangebote bzw. der für sie von den Unternehmen verlangten Vorbedingungen an die in Ostdeutschland vorherrschende Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmerschaft ohne das die für die Banken geltenden Regulierungen unterlaufen werden. Um das zentrale Problem der fehlenden Banksicherheiten und der schwachen Eigenkapitalsausstattung anzugehen, werden von der öffentlichen Hand eine Reihe von Programmen und Ansätzen entwickelt.

Stärken und Schwächen

In beiden Landkreisen stellen öffentliche Geldinstitute ein breites Angebot öffentlicher Finanzierungsprogramme sowohl für Unternehmensneugründungen als auch für bestehende Unternehmen bereit. Das sind die Mittelstandsbank, die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), im Falle der Uckermark die Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) und im Falle Parchim das Landesförderinstitut von Mecklenburg-Vorpommern, welches keinen Bankstatus aufweist. Öffentliche Förderungen in Form von Krediten werden in der Regel über lokale Privatbanken, so genannte Hausbanken der Unternehmen, ausgereicht.

Die wenig vorhandene Fähigkeit der Unternehmen zur Finanzierungsbeschaffung stellt ein Haupthindernis in der Unternehmensfinanzierung dar. Unternehmer legen zudem den Banken oft unfertige Businesspläne vor und sind häufig enttäuscht, wenn die Bank entscheidet, dass das Vorhaben noch nicht „finanzierungsreif“ ist, d. h. nur unzureichend den Anforderungen entspricht, die ein Finanzierungsengagement mit sich bringt. In der Vergangenheit sind von den

Kammern und anderen Wirtschaftsfördereinrichtungen in den untersuchten Landkreisen, auch in Verbindung mit Sonderprogrammen des Bundes, beträchtliche Anstrengungen unternommen worden, um die Reichweite der finanziellen Beratung zu stärken. Jedoch ist in beiden Kreisen ein Ungleichgewicht zwischen finanzieller Beratung und tatsächlicher Finanzierung zu beobachten. Den Unternehmern wird zwar dabei geholfen, ihr Projekt zu vertiefen und abzurunden, es überzeugend darzustellen und bei der Suche nach finanziellen Unterstützern eine bessere Sicherheit anzubieten. Dem Finanzsektor ist es jedoch nicht gelungen, mit dieser Entwicklung Schritt zu halten.³⁹

Eine Bank prüft die Art der beantragten Finanzierung und die Sicherheit künftiger Rückzahlungen. Die Bewertung der Finanzierungsreife umfasst mehrere, miteinander verknüpfte Kriterien: Sicherheiten, Markt, Management und Technologie. Unternehmer haben sich der Bewertung durch ihre Hausbank zu unterziehen. Wer als Unternehmer einen Kredit benötigt, hat vielerorts Schwierigkeiten den in der Vergangenheit – analog zur gesteigerten Profitabilitätserwartung der Banken – erhöhten Anforderungen an die Bewertung der Finanzierungsreife zu entsprechen. Die Startposition des Unternehmers ist hinsichtlich des von Risikomanagement und Rückzahlungsaussichten bestimmten *Ratings* oftmals nicht mit den Forderungen der Banken vereinbar.

Abgesehen von den für alle Banken geltenden Auflagen zur Risikovorsorge können die Kreditwürdigkeit und Bewertungskriterien von Bank zu Bank unterschiedlich sein und orientieren sich an herrschenden Profitabilitätszielen. Der für den Bankensektor heute charakteristische verschärfte Wettbewerb und die Erwartung auf anhaltende Steigerungen des *Shareholder Value* erhöhen den Druck auf die Ertragslage. Zusätzlich zum erhöhten Margendruck bewirken die bereits erwähnte verschärfte Auflage für Risikovorsorge eine Kreditrationierung. Diese Entwicklungen überlagern sich und folglich haben die Banken nur einen kleinen Spielraum, der die Kreditvergabe an Unternehmen ermöglicht, die nicht gänzlich den Auflagen entsprechen. Es scheint den Banken, die in einem von hoher Arbeitslosigkeit, Abwanderung gekennzeichneten Umfeld agieren, bei der Finanzierung eher zurückhaltend reagieren. Hinzu kommt, dass beispielsweise Immobilien nicht mehr in jedem Fall als Sicherheit akzeptiert werden, was auf die Krise des Immobilienmarktes und auf bereits bestehende Verschuldung infolge von Hypotheken auf Neubau und Rekonstruktion nach der deutschen Einheit zurückzuführen ist. In bestimmten Fällen werden Gewerbeimmobilien, z.B. Lagerhäuser, wegen der genannten Situation und der nicht vorhandenen Nachfrage von den Banken in der Uckermark als völlig wertlos angesehen.

Um das Angebot an verfügbarer finanzieller Förderung für die unternehmerische Entwicklung in beiden Landkreisen zu verbessern und zu komplettieren, müsste das zentrale Problem fehlender Banksicherheiten angegangen werden. Angesichts des in Deutschland bestehenden Hausbankenprinzips wäre dazu der Ausbau eines Systems mit Mechanismen nötig, das von den Banken akzeptiert werden würde. Potenzielle Anknüpfungspunkte dafür bieten die bereits vorhandenen Beteiligungskapitalgesellschaften der beiden in die Untersuchung einbezogenen Bundesländer.

Gewöhnlich werden öffentliche Förderungen in Form von Zuschüssen an spezielle Investitionen gebunden und tragen nicht unbedingt zur nachhaltigen Generierung von Eigenkapital bei. Unternehmer sehen sich in allen Phasen mit unzureichender und für den mittelfristigen Eigenka-

³⁹ Zumindest sollten die Klagen, die übereinstimmend bei den Gesprächen (ausgenommen die mit Finanzinstituten geführten Gespräche) in den untersuchten Kreisen zu hören waren, ernst genommen werden, dass nämlich die Bedingungen für bestehende Unternehmen durch unzureichende und ungeeignete Finanzierung gekennzeichnet sind.

pitalaufbau ungeeigneter Finanzierungen konfrontiert, d. h. von der geplanten Gründung bis hin zu Unternehmen, die schon über mehrere Jahre gut am Markt etabliert sind. Trotz des breiten Angebots an öffentlichen Förderinstrumenten, die vorwiegend auf Existenzgründungen und Investitionen (Infrastruktur und Logistik wie Maschinen, neue Technologien) gerichtet sind, bestehen Finanzierungslücken vornehmlich bei der Betriebsmittelfinanzierung und ergänzender Finanzierung in schwierigen Liquiditätslagen.

Während bei entwicklungsorientierter Venture Capital Finanzierung ein *integriertes* Finanzierungsangebot für Unternehmen im Bereich technologischer Innovation verfügbar gemacht wird, fehlt dieses zur gleichen Zeit bei anderen Formen der Unternehmensfinanzierung. Insbesondere gibt es noch wenig Neuerung im Bereich der Finanzierung für Kleinunternehmen. Bei einem Vergleich der jeweiligen Anteile von nicht-technologieorientierten kleinen und mittleren Unternehmen und technologisch innovativen Firmen wird erkennbar, dass nur sehr wenige ausgewählte Unternehmen von dieser entwicklungsorientierten Finanzierung erreicht werden. In den untersuchten Landkreisen steht Venture Capital Finanzierung für kleine und kleinste Unternehmen nicht zur Verfügung.

Die Gründung kleiner Unternehmen aus der Arbeitslosigkeit heraus wird gefördert. Der Umfang der verfügbaren Förderung, wie sie von der Bundesagentur für Arbeit gewährt wird, hat sich jedoch als unzureichend erwiesen, weil es dort an der nötigen Breite bei der Finanzierung von Projekten fehlt, wo Wachstumspotenzial von vorn herein vorhanden ist. Das Existenzgründerprogramm der Bundesagentur für Arbeit einmal ausgenommen, wird nur ein Teil des Bedarfs abgedeckt. Die finanzielle Förderung für Existenzgründungen aus der Not heraus kommt in gewissem Umfang für die Kosten für den Lebensunterhalt und Zuwendungen für Material und Ausrüstung auf. Doch die Summe nimmt sich besonders gering aus, wenn man die Unterstützung für den Lebensunterhalt abzieht und die verbleibenden Mittel für Investitionen betrachtet. Für die meisten Leute sind das die einzigen Mittel, auf die sie zurückgreifen können, weil sie über keinerlei Ersparnisse und keinen Zugang zu Bankkrediten verfügen. Der Finanzbedarf für die Anschaffung von Material und Ausrüstung schwankt natürlich von Unternehmen zu Unternehmen. Normalerweise sollte die Finanzierung von Existenzgründungen aus privaten Quellen erfolgen. Bei Firmengründung aus der Arbeitslosigkeit heraus ist es jedoch weitgehend unmöglich, auf privates Kapital aus Ersparnissen oder von Familienverbindungen zurückzugreifen. Wie weiter unten noch beschrieben, wird in Mecklenburg-Vorpommern das Mikrodarlehensprogramm nach den Bedingungen der Bundesagentur für Arbeit durch eine Reihe komplementärer Finanzierungsangebote ergänzt.

Beispiele Guter Praxis in der Uckermark und Parchim

Es gibt eine Reihe von spezifischen Landesprogrammen, die in Ergänzung zu Bundesprogrammen auf die oben genannten Herausforderungen in der Unternehmensfinanzierung Bezug nehmen.

Mikrodarlehen. Mecklenburg-Vorpommern bietet seit 2004 eine Ergänzung zu den Finanzmitteln, die auf Bundesebene für Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit verfügbar sind und von der Bundesagentur für Arbeit bereitgestellt werden. Die Vergabe von Mikrodarlehen wurde vom Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung eingeführt, um Finanzierungsengpässen bei Unternehmensgründungen zu begegnen. Diese ergeben aus der Differenz oder der Lücke zwischen den von der Bundesagentur für Arbeit bereitgestellten Mitteln (Überbrückungsgeld und Einstiegsgeld) und dem realen Finanzbedarf der Unternehmen. Dieser Ergänzungsbetrag soll gemäß dem Businessplan dieser Schwierigkeit abhelfen. Damit verbunden ist eine Analyse der Finanzierungserfordernisse durch die Gesellschaft für Struktur- und Ar-

beitsmarktentwicklung (GSA) im Auftrag des o. a. Ministeriums. Der Antrag dafür muss vor der Firmengründung gestellt werden. Diese Förderung hat eine Laufzeit von max. fünf Jahren, wobei das erste Jahr tilgungsfrei ist und die Verzinsung 5% beträgt. Diese Finanzierung wirkt als eine nützliche Ergänzung zu den Programmen der Bundesagentur für Arbeit wie 'Ich AG' und 'Überbrückungsgeld'. Neben einer Zulage für den Lebensunterhalt bieten diese Programme noch Existenzgründungsseminare und ein Zertifikat, das die Weiterbildung zu Grundfragen der Existenzgründung bescheinigt. Dieses Mikrodarlehenssystem könnte ein nutzbringendes Beispiel auch für Brandenburg sein. Mecklenburg-Vorpommern bietet eine Finanzierung über Mikrodarlehen an. Sie wird je nach den Finanzierungslücken errechnet, die sich ergeben, wenn alle verfügbaren privaten Mittel (wie vorhandenes privates Kapital sowie verfügbare finanzielle Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit in Form von Überbrückungsgeld) dem Finanzierungsbedarf gemäß dem Businessplan gegenübergestellt werden. Diese Lückenfinanzierung wird direkt und ohne Vermittlung durch die Hausbanken gewährt. International gibt es einen Trend hin zur gezielten Ausreichung von Mikrodarlehen mittels spezifischer Instrumente (*Microlending*). Nach bislang vorliegender Erfahrung scheint dieser Weg effektiv zu sein, sofern zwei Faktoren gegeben sind: Die Vergabe von Mikrodarlehen muss als ein Massengeschäft angelegt sein und eine auf die Kleinunternehmen ausgerichtete Betreuung (*Coaching*) einschließen. Die Beispiele aus Frankreich oder das in Italien laufende Garantiesystem, wie sie im nachfolgenden Abschnitt „Internationale Lernmodelle“ dargestellt sind, zeigen, dass Finanzierung und Betreuung erfolgreich zusammengeführt werden können, was in Deutschland noch wenig bekannt ist.

Darlehensfonds. Ein weiteres Beispiel dafür, wie in Mecklenburg-Vorpommern auf spezifische Weise das Angebot des Bundes (KfW) ergänzt wird, ist der Darlehensfonds. Dieser Fonds kombiniert die Mittel der KfW und der EU-Strukturfonds (hauptsächlich EFRE). Er kann für die Finanzierung von Investitionen und Betriebsmitteln in Unternehmen mit schwacher Eigenkapitalausstattung in Anspruch genommen werden, insbesondere dann, wenn zusätzliche Finanzmittel benötigt werden, um ein Auftragsangebot (von Kunden) annehmen zu können. Eigenkapital-schwache Unternehmen, d. h. solche ohne ausreichende flüssige Mittel haben oft Schwierigkeiten bei der Deckung ihrer betrieblichen Auslagen oder bei der Vorausfinanzierung. Die Finanzierung von Betriebsmitteln ist somit ein geeignetes Ziel bei der Darlehensgewährung. Diese Förderung erfolgt durch das Landesförderinstitut von Mecklenburg-Vorpommern. Als der Darlehensfonds Ende der 1990er Jahre geschaffen wurde, war er anfänglich primär nur auf die Investitionsförderung ausgerichtet; seit achtzehn Monaten ist die Finanzierung von Betriebsmitteln hinzugekommen. Es können max. EUR 100.000 vergeben werden, wobei zwei tilgungsfreie Jahre eingeräumt werden. Die Laufzeit des Darlehens beträgt zehn Jahre bei einer Verzinsung von 6,7% im Falle der Investitionsförderung oder acht Jahre bei 9,7% für die Finanzierung von Betriebsmitteln.

Beteiligungskapitalgesellschaften/VC-Fonds. Es scheint, dass in den beiden untersuchten Landkreisen die Venture Capital Finanzierung die Form finanzieller Förderung ist, die den Erfordernissen des nichttraditionellen Unternehmenssektors am ehesten gerecht wird. In beiden Ländern gibt es bereits einschlägige Erfahrungen. Die hier näher beschriebene GENIUS Venture Capital GmbH (Beteiligungskapital GmbH) Geldmittel stellt eine Kombination eines staatlichen Depots, von Anlagekapital aus einer oder mehreren Banken (in der Gründungsphase) und einem wachsenden privaten Depotfonds dar. Anders als bei VC-Gesellschaften, die auf kommerziellen Gewinn orientiert sind und sich fast ausschließlich auf die Erprobung, Finanzierung, Verwaltung und später den Verkauf von Anlagevorhaben konzentrieren, haben die o. a. Beispiele mit entwicklungsorientierten Beteiligungskapitalgesellschaften zu tun. Auch diese sind an Gewinn aus ihrer Kapitalanlage interessiert, sie erreichen dies jedoch, indem sie die Entwicklung des Unternehmens formell begleiten, in das sie als aktive Partner investieren. Vom Technologie- und Gewerbezentrum e. V. Schwerin/Wismar im Mai 1998 gegründet, ist die Genius Venture Capital

GmbH bestrebt, kleine und mittlere technologieorientierte Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern durch die Bereitstellung von privatem Kapital zu unterstützen. Die Genius Venture Capital GmbH beteiligt sich an dem Unternehmen als Partner (offenes Investment) und gibt als stiller Teilhaber zusätzliches Kapital (stilles Investment). Die Beiträge bewegen sich in der Größenordnung von EUR 100.000 bis EUR 1.500.000. Das Land Mecklenburg-Vorpommern unterstützt die Genius Venture Capital GmbH im Rahmen des Projekts „Gründungshilfe für technologieorientierte Unternehmen“. Darin eingebunden sind Chancen für Hochschulabsolventen, besonders aus Bundesländern außerhalb von Mecklenburg-Vorpommern. Private Banken sind indirekt an diesem Fonds beteiligt. Der Fonds selbst bietet Absolventen mit einer Projektidee (Frühstufe der Finanzierung) ein Darlehen an und beschafft das Geld dann von Privatbanken. Die Privatbanken ihrerseits werden von der KfW oder von der Garantiebank von Mecklenburg-Vorpommern durch eine Bürgschaft abgesichert. Risikokapitalfonds sind in Brandenburg im Besitz des Landes oder landesnahen Instituten wie Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg, Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH, Seed Capital Brandenburg GmbH und die BC Venture GmbH angesiedelt. Die durchschnittlichen Anlagesummen belaufen sich auf über EUR 500.000.

Innovationsassistent für KMU – die Finanzierung von Investition in Wissen und Innovation. Im Zusammenhang mit dem entwicklungsorientierten Teil der für technologieorientierte Unternehmen bereitgestellten finanziellen Förderung sollte auch die Förderung des Innovationsassistenten in der Uckermark und im Land Brandenburg erwähnt werden. Diese wird von der Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB), der für öffentliche Förderung zuständigen Bank, angeboten. Das Ziel ist dabei die Stärkung von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen in Brandenburg und der Übergang zu umweltverträglichen Produkten und ökologisch nachhaltigen Produktionsverfahren, indem Fachschul- und Fachhochschulabsolventen als qualifizierte Mitarbeiter/Innen (Innovationsassistenten) eingestellt werden. Die Beschäftigung von Innovationsassistenten wird gefördert, wenn die Arbeitsplatzanforderungen die Anstellung von Fachschul- oder Fachhochschulabsolventen nötig machen und/oder wenn die zu entwickelnden Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen neuartig und/oder ökologisch nachhaltig sind und Wettbewerbsvorteile erwarten lassen. Der Arbeitsplatz muss sich in Brandenburg befinden, und die Beschäftigung hat in der Regel für mindestens 24 Monate vertraglich vereinbart zu sein. Das Programm subventioniert im ersten Beschäftigungsjahr 50% des zu versteuernden Bruttogehalts (ohne Sonderzahlungen) von Absolventen bis maximal EUR 20.000; die Förderung geht im zweiten Jahr auf 40% zurück und kann dann höchstens EUR 10.000 betragen. Zwei Absolventen je Unternehmen werden für einen Zeitraum von jeweils 24 Monaten gefördert. Bei Unternehmen in der Gründungsphase (die ersten fünf Jahre ihres Bestehens) können bis zu vier Absolventen eingestellt werden, allerdings nur bis zu zwei Assistenten zur gleichen Zeit. Nicht ausgenutzte Förderungszeit von mehr als sechs Monaten kann für die Erhöhung der Zahl subventionierter Assistenten verwendet werden.

Die hier dargestellten Arten öffentlicher Förderung zielen auf Unternehmen mit technologischer Innovation. Diese sollen so ihr Potenzial nachweisen, sich auf dem Markt zu etablieren oder in neue Märkte außerhalb der Region vorzustoßen. Gerade weil es Unternehmen mit einem großen Entwicklungspotenzial betrifft, die aber noch in der Phase der Produkteinführung sind, ist diese Art Investition von großer Bedeutung. In den untersuchten Landkreisen konnte festgestellt werden, dass sie den Erfordernissen von Unternehmen entspricht, die sich mit technologischer Innovation befassen. Solche Unternehmen sind gekennzeichnet durch den Bedarf an technologischer Verbesserung, der immer dann entsteht, wenn sie Chancen für ihre Fortentwicklung nutzen wollen. Dies setzt seinerseits kapitalintensive Forschung und Entwicklung voraus. In Parchim und in der Uckermark scheinen solche Unternehmen oft mit kleinen Projekten zu beginnen,

sind aber aus Kapitalnot nicht in der Lage, mit nationalen und internationalen Entwicklungen Schritt zu halten.

Empfehlungen

Die Fähigkeit des Finanzmanagements von Unternehmen stärken. Das Unternehmertum, das sich nach Einführung der Marktwirtschaft ziemlich rasch herausgebildet hat, zeichnet sich durch deutliche Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen und durch Flexibilität aus. Die verfügbaren Opportunitätsstrukturen konnten flexibel und rasch genutzt werden, und sich ergebende Folgearbeitsplätze wurden geschaffen. Dieses Unternehmertum war eher nach dem *Trial and Error-Prinzip* entstanden. Die Herausforderung besteht nun darin, zur Erhöhung des Anteils an unternehmerischen Fertigkeiten beizutragen, um Einkommen auf unternehmerische Weise zu steigern, d. h. zu optimieren. Um dies zu tun, wird empfohlen, dass Weiterbildung zur Überwindung von Qualifikationsdefiziten bereitgestellt und die Erziehung und Ausbildung stärker den geschäftlichen Erfordernissen des Finanzmanagement angepasst werden. Individuelle und mehr langfristige Weiterbildung sollte in breitem Maße erteilt werden. Standardkurse sollten bloß als Einführung dienen, bevor sie einzelnen Firmen zugewiesen werden. Wegen der oft reservierten Haltung von Unternehmern zur Nutzung von Beratern – sei es aus Mangel an kritischer Selbsterkenntnis, sei es aus Mittelknappheit – sollte der Wert von Aus- und Weiterbildung vermittelt und Erfolgsbeispiele so dargestellt werden, dass daraus wirksame Publizität erwächst. Der Wunsch nach unternehmerischem Training kann wachgerufen werden, indem das Beispiel eines erfolgreichen Arbeitgebers unmittelbar gezeigt wird. Das setzt voraus, dass Ausbildungsträger mit den Wirtschaftsverbänden und Kammern zusammenarbeiten. Eine ständige Öffentlichkeitskampagne darüber, was an öffentlich finanzierten Fördermaßnahmen verfügbar ist, sollte in Gang gebracht und ein wirksamer Informationsumlauf über öffentliche und private Finanzierung organisiert werden.

Es wäre sinnvoll, die finanzielle Ausstattung von Existenzgründungen von Arbeitslosen aus der Not heraus zu verbessern. Finanzielle Förderung für Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus schließt auf Länderebene Mittel der Bundesagentur für Arbeit ein. Diese decken eine finanzielle Unterstützung zum Lebensunterhalt und Zuschüsse für Material und Ausrüstung ab. Die beiden Fördersummen zusammen genommen reichen für den Unternehmensstart nicht aus. Der Betrag erscheint besonders gering, wenn nach Abzug des Betrages zur Unterstützung des Lebensunterhaltes die verbleibenden Mittel für Investitionen betrachtet werden. Aus dieser anfänglichen Disparität beim Zugang zu Finanzmitteln ergibt sich eine Finanzierungslücke, die durch bestehende Förderangebote nicht unbedingt geschlossen werden kann. Im Grunde genommen wäre es ratsam, zu Beginn der Existenzgründung schon Zugang zu zusätzlichen Investitionsmitteln zu sichern, beispielsweise durch Begrenzung der in späteren Gründungsphasen verfügbaren Mittel oder mit Hilfe eines Mikrodarlebens.

Die Fähigkeit von KMU für die Lobbyarbeit unterstützen. Diese Empfehlung betrifft Akteure auf der Ebene der Länder und der Landkreise. Verhandlungen mit Finanzinstitutionen und Banken, die von einer KMU-Lobbygruppe geführt werden, können sich für KMU als ein nützliches Mittel erweisen bei der Erlangung von Zugang zu Finanzierung, von höherwertigen Kreditkonditionen und einer stärkeren lokalen Wirkung beim Einsatz der vorhandenen Finanzierung. Auch aufgrund der sich verändernden Positionen der Sparkassen ist nämlich die durch sie bislang gesicherte unbedingte lokale Ausrichtung und ihr Engagement ungewiss. Eine im Namen vieler Unternehmen gegründete Lobbygruppe könnte auch zu einem gewissen Wettbewerb zwischen den Banken führen. Wie eine KMU-Lobbygruppe arbeiten könnte, wird anhand des Lernmodells *Artigianfidi Ferrara* erläutert.

Die Diskussion über die Rolle der Banken bei der Finanzierung von lokalem Unternehmertum anstoßen. In Zukunft wird es wichtig sein, dass die Rolle öffentlicher Geldinstitute und Bürgschaftsbanken innerhalb des Bundes wie auch der Länder verstärkt wird und dass sie als Förderer und als Bürgen der Unternehmensfinanzierung in Absprache mit oder auch unabhängig von kommerziellen Banken zentraler positioniert werden. Um die öffentlichen Finanzinstitute in eine gegenüber den kommerziellen Banken auch unabhängige Position zu bringen, sollte der in gewissem Umfang bereits bestehende, die Unternehmen direkt bedienende Finanzservice (d. h. ohne kommerzielle Banken als Verteiler) vergrößert werden. Öffentliche Geldinstitute können nur aktiv werden, wo ein Marktversagen vorliegt. Das trifft offensichtlich für die hier beschriebenen Schwierigkeiten zu. Deshalb wird es für die Politik sehr wichtig sein, die Rolle und Funktion der privaten und öffentlichen Geldinstitute zu erörtern und die Finanzierungsbedingungen zu verbessern, ja sogar wenn nötig neu zu gestalten, die zwischen Banken, Versicherungsgesellschaften und dem Staat und der öffentlichen KfW bestehen. Es wäre von Nutzen, wenn die privaten Banken bei Informationskampagnen zu refinanzierten Darlehen der öffentlichen Banken verstärkt mitwirkten. Erfolgsbeispiele über öffentliche Finanzierungen, die über Hausbanken ausgereicht werden, sollten in den Ländern so der Öffentlichkeit präsentiert werden, dass sie wirksame Publizität erlangen. Eher auf der Länderebene als auf der örtlichen Ebene kann überhaupt Einfluss auf die Vergabe öffentlicher Kredite durch private Banken, seien es Sparkassen, die Volks- und Raiffeisenbank, Genossenschaftsbanken oder private Geschäftsbanken, ausgeübt werden. Der öffentliche Status der Finanzinstitute der Länder, für die das Prinzip der Gewährträgerhaftung gilt, bedeutet, dass die Geldinstitute der Länder nicht zahlungsunfähig werden können und dass sie sich zu niedrigeren Kosten als nichtöffentliche Banken refinanzieren können. Sie zahlen geringere Zinsen auf Geld von den Finanzmärkten, weil sie eine Vorzugsstellung beim Risiko-Ranking genießen. Diese vergleichsweise kostengünstige Refinanzierung kann an die Hausbanken weitergereicht werden, so z.B. in Form der programmgebundenen Refinanzierung in einem Programm zur Förderung der Eigenkapitalbildung in KMU, das vom Land bestimmt und von seiner Förderbank aufgelegt wird. Programmgebundene kostengünstige Refinanzierung ist stärker verbreitet als das Angebot von öffentlichen Finanzierungen über einen Globalkredit an die Hausbanken und ist mit spezifischen Aspekten der KMU-Finanzierung verknüpft. Was für die Hausbanken eine günstige Refinanzierung bedeuten würde, stellt einen kostengünstigen Kredit für KMU als Darlehensnutzer dar. Das ist so, weil die Hausbanken verpflichtet sind, den Kreditnutzern die günstigeren Konditionen weiterzureichen. In den Fällen, da die Hausbanken mit bestimmten KMU-Finanzierungen wegen der Risiken nichts zu tun haben wollen, wäre es für die öffentlichen Geldinstitute vorstellbar, ihnen mit Schadenersatzklauseln, einer Risikoaufteilung oder einer Bürgschaft entgegenzukommen. Es ist von größter Wichtigkeit, dass das Land seine Finanzinstitution strategisch nutzt, um die Finanzierungslücken für KMU zu schließen. Dazu ist eine klare politische Entscheidung notwendig, da die Banken, deren Handlungen vom Gewinnmotiv geleitet werden, das Problem nicht von sich aus lösen können. Eine Voraussetzung für die Umsetzung eines stärker auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der KMU ausgerichteten Finanzierungsmechanismus nach dem oben dargestellten Hausbankenprinzip wird in Folgendem bestehen: Sowohl die Länderregierungen als auch die Bundesregierung müssen gewillt und in der Lage sind, ihre finanzielle Unterstützung in einer solchen Weise gegenüber den Hausbanken zu positionieren, dass die öffentlich geförderte private Finanzierung mit dem Ziel der Generierung von Privatkapital für das Unternehmertum trotz unzureichender Sicherheiten zuwege gebracht werden kann. Angesichts nachlassender öffentlicher Mittel und des schwindenden Umfangs der Förderung liegt die primäre Bedeutung öffentlich geförderter Finanzierung in der Gestaltung der allgemeinen Rahmenbedingungen in einer solchen Weise, dass die Hausbanken auf die Lösung akuter Probleme ausgerichtet werden können. Die Empfehlung lautet, die öffentlich geförderte Finanzierung auf einen kreditbasierten Mechanismus innerhalb eines umlaufenden Fondssystems zu gründen und die auf Zuwendungen basierten öffentlich geförderten Finanzierungen zu reduzieren. Daraus ergibt sich ein Vorteil für die öffentliche Sei-

te: Zuwendungen sind ‘verlorene’ Leistungen, Kredite aber werden zurückgezahlt. Der Vorteil für die Unternehmensseite liegt in der Entstehung einer Kreditgeschichte, die als künftige ‘Eintrittskarte’ zu den privaten Finanzmärkten nötig sein wird. Diese Empfehlung steht in Einklang mit der EU-Strukturfondsförderung, die weiterhin für Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern im Zeitraum 2007-2013 von Bedeutung sein wird⁴⁰. Konkret heißt das, die EU-Beihilfen (z.B. die Strukturfondsmittel) wirksam zur Vergabe von Förderkrediten zu nutzen.

Verbreiterung und Komplettierung der vorhandenen Angebote an Beteiligungskapital für kleine und mittlere Unternehmen. Eine Ausweitung des bestehenden Angebots könnte dazu beitragen (i) die Finanzierung für das Wachstum von kleinen und mittleren, bereits am Markt etablierten Unternehmen (einschließlich Firmenübernahmen) zu verbessern sowie sie zu befähigen, in internationale Märkte vorzudringen, und (ii) die Finanzierung dort zum Zwecke der Entwicklung von Produkten und Verfahren zu sichern, wo frühzeitig ein Innovationspotenzial erkennbar ist. Entwicklungsorientierte Beteiligungskapitalformen könnten auf diese Weise gestärkt werden. Diese arbeiten mit den bestehenden Bürgschaftsprogrammen beider Bundesländer zusammen. Außerdem ist das Programm der VC-Gesellschaften mit verschiedenen Förderprogrammen der lokalen und regionalen Wirtschaftsentwicklungsagenturen verknüpft. In diesem Fall wird das Angebot an finanzieller Förderung durch eine entsprechende Abdeckung des Kreditrisikos mittels Bindungsgarantien ergänzt. Die Ausweitung dieses Programms auf kleine und mittlere Unternehmen wäre von großem Nutzen, um die Realisierung ihres unternehmerischen Potenzials zu unterstützen. Es wäre sinnvoll, von der entwicklungsorientierten VC-Finanzierung zu lernen und sie auf andere Finanzierungsinstrumente anzupassen, z.B. Bankgarantien, und sie Unternehmen aller Art anzubieten. Die niedrige Eigenkapitalquote der Unternehmen bildet das zentrale Finanzierungsproblem, sogar bei nicht-technologieorientierten Firmen. Aus diesem Grund sollten VC-Fonds, die auf den engen Sektor technologieorientierter Unternehmen ausgerichtet sind, ihren Schwerpunkt so verlagern, dass das ganze Spektrum des Unternehmertums einbezogen werden kann. Die Ausweitung und Komplettierung des bestehenden Angebots an Beteiligungskapital könnte auch innerhalb der schon bestehenden VC-Fonds erfolgen, die den Bundesländern gehören oder nahe bei ihnen angesiedelt sind. Dies könnte von den Finanzministern der Länder vorgeschlagen und initiiert werden, die ja Weisungsrecht gegenüber den Fondsgeldgeber der Länder haben (siehe Lernmodell FILTARN).

Internationale Lernmodelle

FILTARN, Frankreich

FILTARN ist ein gutes Beispiel, aus dem sich Lehren ableiten lassen zu der Empfehlung, das vorhandene Angebot von Beteiligungskapital zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen auszuweiten.

Beschreibung des Ansatzes

FILTARN wird seit 1991 betrieben. Dieser lokale VC-Fonds für KMU wurde mit Unterstützung der Agentur AGATE, der Management-Organisation der LEADER-Gruppe von Tarn des Montagnes (Midi-Pyrénées, Frankreich), geschaffen. Der VC-Fonds geht auf eine Initiative einer örtlichen Aktionsgruppe zurück, die ohne LEADER-Finanzierung durchgeführt wird. Die Wirtschaftsentwicklungsagentur AGATE wurde im Jahre 1989 mit dem Hauptziel gegründet das Gefüge kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) zu stärken und deren Wachstum zu fördern.

⁴⁰ Siehe Kienbaum Management Consultants GmbH (2006): „Ex-ante-Bewertung für das EFRE OP des Landes Brandenburg 2007-2013“, Berlin/Düsseldorf.

Im Jahre 1991 wurde AGATE zum Administrator des Programms LEADER I für die Region Tarn des Montagnes und später, im Jahre 1997, des Programms LEADER II für Tarn des Talents. Auf der Grundlage eines Geschäftsbesorgungsvertrages spielt die Agentur AGATE eine aktive Rolle innerhalb von FILTARN, in erster Linie bei der Akquisition der entsprechenden Unternehmen, bei der Bearbeitung ihrer Dossiers und bei der Begleitung der teilnehmenden KMU.

Der Ansatz von FILTARN bedeutet kurzgefasst: Je früher die Unternehmen in Situationen mit Wachstumspotenzialen handeln umso mehr Manövrierfähigkeit haben sie und umso größere Chancen haben sie, dass sie ‚die Kurve kriegen‘.

Vor diesem Hintergrund wurde FILTARN gegründet, um den Unternehmensgründern die Chance zu geben, dass ihnen zu Beginn ihres Vorhabens entwicklungsorientiertes Beteiligungskapital und Beratungsleistungen begleitend zur ihrer Seite stehen. Es ist das Ziel von FILTARN, das Eigenkapital kleiner und mittlerer Unternehmen entweder während deren Gründung oder im Zuge ihrer Entwicklung zu stärken. Indem lokale Firmen ermuntert werden, eine Beteiligung an anderen lokalen Unternehmen zu erlangen, übt FILTARN einen Erziehungs- und Synergieeffekt auf Unternehmer aus. Auf diese Weise lassen sich negative Entwicklungen rechtzeitig durch das Zusammenwirken von Firmengründer und Berater erkennen und geeignete Maßnahmen frühzeitig einleiten. Bei einer Eigenkapitalbeteiligung, die sich nur zwischen EUR 15.000 und EUR 76.000 über eine maximale Periode von sieben Jahren bewegt, fallen die durch FILTARN finanzierten Projekte bescheidener als die von den meisten herkömmlichen Beteiligungskapitalgesellschaften geförderten aus, dienen aber als ein Hebel zur Erschließung weiterer Finanzierungsquellen. Seit 1997 wurden jährlich über 20 Anträge gestellt. Um berücksichtigt zu werden, müssen diese Anträge von in der Region Tarn ansässigen eigentümergeführten Firmen (im produzierenden Gewerbe oder bei Dienstleistungen, nicht im Handelsbereich) kommen. Ihre Projekte müssen aus finanzieller, kommerzieller und personeller Sicht als innovativ und kohärent bewertet werden sowie auf lange Sicht neue Arbeitsplätze schaffen. Gleichzeitig wird den Unternehmen der Vorteil eingeräumt, nicht nur Kapital zu erhalten. Dies erfolgt weniger kostspielig, und das Unternehmen steigt in der Bewertung der Banken, womit sich die Chancen vermehren, zusätzliche Finanzierung zu erlangen.

Ein Investment-Ausschuss analysiert die Finanzierungsanträge. Diese werden dann dem Aufsichtsrat (zwölf Mitglieder, darunter die Geschäftsführer von neun beteiligten Gesellschaften) unterbreitet, der etwa zwölf Projekte pro Jahr prüft. 70% der Projekte erhalten einen positiven Bescheid, was zu einer Beteiligung von FILTARN an dem jeweiligen Unternehmen führt. Vorher war im Durchschnitt jeder vierte Unternehmensgründer nicht in der Lage, seine Firma auf lange Sicht am Leben zu erhalten. Gründe für diese Entwicklung liegen neben geschäftlichen Faktoren in Managementfehlern. Diese umfassen insbesondere:

- Fehlen einer Realzeitübersicht der Unternehmensgründer über die Zahlen ihrer Geschäftsführung,
- sich daraus ergebende Planungsfehler,
- mangelnde externe Unterstützung bei der Umsetzung und Nutzung von möglicherweise vorhandenen Planungsinstrumenten sowie
- mangelnde Erfahrung seitens der Gründer bei der Krisenbewältigung, und
- daraus resultierende verspätete Reaktionen auf Planabweichungen.

Mit dem Beteiligungskapital von FILTARN und der für die Belange kleiner und mittlerer Unternehmen erstellten entwicklungsorientierten Beratung steht den Existenzgründern und den Beratern ein Instrument zur Echtzeitüberwachung der Unternehmensentwicklung zur Verfügung. Auf diese Weise können negative Entwicklungen durch das Zusammenwirken von Gründer und Berater rechtzeitig erkannt und geeignete Maßnahmen früh getroffen werden. Bei FILTARN wird eine Garantie von SOFARIS (öffentlichen Bürgschaftsbank) systematisch abgesichert, einer nationalen Einrichtung, die Bürgschaften für kleine und mittlere Unternehmen ausstellt. Ist die Investmententscheidung erst einmal gefallen, stellt FILTARN Projektförderung und Folgeunterstützung durch ein Mitglied des Aufsichtsrates bereit. Seit seiner Gründung hat FILTARN sein Kapital verdreifacht und es bis Ende 1999 auf etwa EUR 650.000 gebracht. FILTRAN hat gegenwärtig 56 Aktionäre, 42 davon sind lokale Unternehmen; daneben hat die Regionalbehörde im Rahmen der für ein Zielgebiet zwei geltenden Finanzierungsregeln für einen Beitrag aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gesorgt.

Nach fünfzehn Jahren Tätigkeit hat FILTARN eine Beteiligung in über 60 Unternehmen im Wertumfang von EUR 1.629.375 erreicht. Die durchschnittliche Beteiligung liegt nicht über 20% des Kapitals der betreffenden Firmen. 38% dieser Interventionen haben zu Unternehmensneugründungen geführt, 9% zu Firmen, die weniger als fünf Jahre bestanden, 47% betrafen Projekte zur Ausweitung bestehender Unternehmen und 6% waren auf Geschäftsübernahmen gerichtet. Zu den ersten Veräußerungen im eigentlichen Sinne kam es 1998 und 1999 mit durchschnittlichen Kapitalgewinnen von rd. 18% pro Jahr, wobei in einem Fall über 30% *per annum* erreicht wurden.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Das Programm FILTARN ist als eine Reaktion auf das lokale wirtschaftliche Umfeld gedacht, wo Kleinunternehmen vorherrschen und die Schaffung von Arbeitsplätzen ein Hauptanliegen für die örtlichen Behörden ist. Es wurde bereits festgestellt, dass die Eigenkitalaustattung eines durchschnittlichen ostdeutschen Unternehmens ein Problem bei der Finanzierungsbereitschaft der Banken darstellt. Gleichzeitig wurde empfohlen, dass ausschließlich technologie- und innovationsorientierten Unternehmen zugängliche Beteiligungskapitalfonds, die bereits in beiden Bundesländern bestehen, auf das gesamte Unternehmensspektrum ausgedehnt werden. FILTARN belegt, dass VC-Fonds auf ein breites Spektrum von Unternehmertum Anwendung finden können, insbesondere auf kleine Firmen und Familienunternehmen. In beiden untersuchten Gebieten wird viel davon abhängen, dass das bereitgestellte Kapital auch die historisch geprägten strukturellen Erfordernisse und Chancen erreichen kann.

FILTARN zeigt auch, dass VC-Fonds durch die Nutzung von Sicherheiten, die von einer öffentlichen Bürgschaftsbank (SOFARIS) gestellt werden, auf lokaler Ebene initiiert und organisiert werden können. Wenn dieses Erfordernis in beiden Landkreisen ernsthaft erwogen wird, wäre es unter Einbeziehung der jeweiligen Bürgschaftsbank des Landes und/oder der öffentlichen Finanzinstitutionen möglich, ein ähnliches Angebot umzusetzen.

Jedes einzelne VC-Investment hatte hinsichtlich der realisierten Investitionen und der Zahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze eine ziemlich begrenzte Wirkung. Der Kontext, aus dem FILTARN hervorgegangen ist, d. h. eine umfassende strukturelle Transformation, unterstreicht auch seine Relevanz für die Uckermark und ganz besonders für den Landkreis Parchim. Als dichter besiedeltes und stärker industrialisiertes Gebiet (im Vergleich zu den meisten anderen Departments in Südwestfrankreich mit Ausnahme des Ballungsraumes Toulouse) verfügt das Department Tarn über zwei große Arbeitskraftreservoirs, die sich hauptsächlich um den Bergbau (Carmaux) und die Textilindustrie (Mazamet) gruppieren. In beiden Fällen sind darin im Allge-

meinen kleine, sehr traditionelle Familienunternehmen eingeschlossen. Im Verlaufe der letzten 15 Jahre waren diese Arbeitskraftreservoirs erheblichen Strukturproblemen ausgesetzt, wie sie in einer solchen Region in Randlage zutage traten. Diese Probleme verlangen oft Investitionen, die über die Mittel und Möglichkeiten der betreffenden Unternehmen hinausgehen. Solche finanziellen Ressourcen sind aber vor Ort tatsächlich vorhanden, insbesondere bei bestimmten Wirtschaftsunternehmen und Geldinstituten.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Der Hauptgrund für den Erfolg beruht darauf, dass man bei der Nutzung von FILTARN von einer exakten Analyse dessen ausging, was benötigt wurde. Darüber hinaus arbeitete FILTARN auf lokaler Ebene. Auf diese Weise wurde das, was benötigt und angeboten wurde, in einen wirksamen und nachhaltigen Zusammenhang gebracht. So hat die ausschließlich lokal arbeitende FILTARN unter seinen Teilhabern 41 lokale Unternehmen. Ihr Aufsichtsrat und die fünf anderen Administratoren verwalten oder vertreten die lokalen Unternehmen. Die beteiligten lokalen Unternehmen halten einen Anteil von 40,8% des Fonds; andere sind die Sparkasse *Caisse d' Epargne Sodepar* mit 15,9%, das Finanzinstitut von *Caisse de Dépôt, CDC Entreprises* mit 11,9%, die Bank *Crédit Agricole* mit 9,6% und die Vereinigung *Proxidev* mit 6,0%.

Eine Untersuchung in der betreffenden Region Frankreichs hat ergeben, dass es Kapitalbeiträge unter EUR 154.000 sind, die von bestehenden Finanzierungsmechanismen nicht auf den Weg gebracht werden können. Es wurde geschlussfolgert, dass eine lokale VC-Gesellschaft erforderlich wäre, auf die lokale Investoren würden zurückgreifen können. Das Projekt wurde 1990 in Form einer Aktienkapitalgesellschaft (FILTARN S.A.) mit einem Anfangskapital von EUR 164.600 gestartet. Es ist als Reaktion auf das lokale wirtschaftliche Umfeld gedacht, in dem Kleinunternehmen vorherrschen und die Schaffung von Arbeitsplätzen ein Hauptanliegen der örtlichen Behörden gewesen ist. Nach seinem formal-juristischen Status wurde der lokale VC-Verteilungsfonds auf Initiative der lokalen Behörde geschaffen. Der Regionalrat, der *Conseil General*, stellte logistische Unterstützung bereit. Er hatte Aktionäre, von denen fünf Unternehmen aus dem Gebiet von Tarn und vier lokale Finanzinstitutionen waren. Vor allem aber gewährleistet das lokale VC-Management den Unternehmen einen unbürokratischen Zugang.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Anfangs bestand die weit verbreitete Ansicht, dass Beteiligungskapital nichts für lokale Unternehmen, sondern etwas für größere und/oder für auf raschen Gewinn orientierte technologisch innovative Firmen sei. Gleichzeitig gab es auch Skepsis unter den kapitalbedürftigen Unternehmen im Hinblick auf den Zugang zu Geld, das direkt von Anlegern und nicht von Banken kommen würde. Die lokale Ausrichtung von FILTARN ist ein gewichtiger Grund ihres Erfolges, weil sowohl die Kapitalgeber als auch die Begünstigten vor Ort sind, wobei Vertrauen eine größere Rolle bei der Entscheidungsfindung spielt. Über Fragen des Geschäfts und der Beschäftigung hinaus hatte FILTARN eine erzieherische Wirkung gehabt und stärkte in der Gegend das Bewusstsein sowohl bei den Begünstigten als auch bei den Aktionären des Fonds.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

FILTARN ist ein Beispiel „Guter Praxis“, und die Herangehensweise veranschaulicht, wie entwicklungsorientierte Formen der Anlage von Beteiligungskapital durch dezentrale kooperative Regelungen für unternehmerische Tätigkeit kleinsten und kleinen Ausmaßes bereitgestellt werden können. Diese Erfahrung zeigt, dass es möglich ist, die entwicklungsorientierte Finanzierung des Beteiligungskapitalfonds auf andere Finanzierungsinstrumente anzupassen. In diesem

Fall werden die entwicklungsorientierten Komponenten der Finanzierung mit Beteiligungskapital auf Kreditbürgschaften praktiziert und angewandt und wirken darüber hinaus während der Gründungsphase als Stützungen.

Kontaktangaben zur weiteren Information

Frau Marie-Francoise Avenel
Frau Agence Agate.
FILTARN
34-36 allées Corbières, Pépinière de Castres,
81100 Castres, France
Telephone: +33563488740
E-mail: agate@confluent.fr

Artigianfidi Ferrara, Italien

Artigianfidi Ferrara ist ein interessantes Beispiel für ein entwicklungsorientiertes Kapitalbürgschaftsprogramm für Unternehmen aller Art und zeigt die effektive Lobby-Arbeit von KMU.

Beschreibung des Ansatzes

Artigianfidi Ferrara, 1972 gegründet, ist eine Genossenschaft mit 5.600 Mitgliedern, die in Funktion eines kollektiven Bürgschaftsfonds Darlehen und Kredite an bereits bestehende und neue KMU im Handwerk und Gewerbe in der Provinz Ferrara (Italien) vergibt. Dies ist ein lobenswertes Beispiel dafür, wie Bürgschaften in engem Zusammenspiel mit geschäftlichen Erfordernissen innerhalb einer lokalen Einheit des landesweiten Netzwerkes CONFIDI funktionieren können. Der kollektive Bürgschaftsfonds CONFIDI wird entweder von den örtlichen Handwerkskammern und Firmenkonsortien (*Conzorzi*) oder von Verbänden (*Co-operative Artigiane di Garanzia*) umgesetzt. Dabei treten örtliche Unternehmen als Vertrauensgaranten (*Fidi*) für die Kapitaleinlagen ein.

Artigianfidi Ferrara wurde gegründet um die Dienstleistungen und Finanzierungsangebote für KMU des Hand- und Kunsthandwerks leichter zugänglich zu machen und um die Interessen der Mitgliedsunternehmen vor allem Banken gegenüber zu vertreten. Die Höhe der Bürgschaft bewegt sich zwischen 50% und 80% des gewährten Kredits, und darüber entscheidet ein kompetenter Ausschuss von Mitgliedern von Fall zu Fall. *Artigianfidi Ferrara* hat sich mit anderen Konföderationen der Region zusammengetan, um ein Netzwerk mit den Namen *Artigiancredit Emilia Romagna* zu bilden, welches 120.000 Hand- und Kunsthandwerksunternehmen umfasst. Dieses regionale Netzwerk wiederum ist zusammen mit Verbänden aus anderen Regionen Mitglied der *Confederazione Nazionale del Artigiano*, dem nationalen Netzwerk von Handwerksbetrieben, geworden.

Die Mitgliedschaft in regionalen und nationalen Netzwerken hat es *Artigianfidi Ferrara* ermöglicht die angebotenen Finanzdienstleistungen auszuweiten. Für den Zeitraum 1999-2003 belief sich die aktive Rückverbürgung von *Artigianfidi Ferrara* auf EUR 47 Mio. bei insgesamt 778 Bürgschaften innerhalb der Provinz Ferrara.

Artigianfidi Ferrara handelt mit den Banken Verträge aus, die den Mitgliedsorganisationen der Konföderation günstigere Konditionen einräumen, bis hin zu Änderungen in der Kontoführung. *Artigianfidi Ferrara* hilft den Unternehmen, indem sie ihnen die Bürde bürokratischer und zeitaufwendiger Gespräche mit der Bank abnimmt. Dank ihrer Mitglieder verfügt *Artigianfidi Ferrara* über eine Verhandlungsstärke, die ein einzelner Unternehmer niemals aufbringen könnte. *Artigianfidi Ferrara* ist so Bürgschaftsgeber und Lobbyist in einem.

Die Vorteile, die *Artigianfidi Ferrara* bietet sind klar erkennbar:

- Erstens: Die Unternehmen können dank der Bürgschaften überhaupt erst Darlehen erhalten;
- Zweitens: Kredit und Finanzierung werden verbilligt;
- Drittens: Dem Unternehmen wird eine Lobby-Gruppe beigelegt.

Der Bürgschaftsmechanismus ist für beide untersuchten Landkreise und Bundesländer von Interesse, weil die rückverbürgten Mittel der Europäischen Investitionsbank auch einen Revolvingfonds einschließen, wodurch die Belastung für die Regionalentwicklung und die Hausbanken verringert wird.

Warum der Ansatz für die Uckermark und Parchim relevant ist

Es wurde festgestellt, dass in der Uckermark und im Landkreis Parchim eines der zentralen Probleme die schwache Position des Unternehmertums gegenüber den Banken ist. Das hat Auswirkungen darauf, ob Unternehmen überhaupt einen Kredit erhalten und wenn dies geschieht, zu welchen Kreditkosten. Die schwache Position der Unternehmen muss überwunden werden. Das kann jedoch nicht allein durch die Stärkung der betreffenden Unternehmen erreicht werden, z.B. mit Hilfe von Weiterbildungsmaßnahmen. Es wird auch nicht genügen, sich auf sog. Programme zur Stärkung der Finanzierungsreife zu verlassen, d. h. Unternehmen für die Bedingungen fit zu machen, die in der Finanzwirtschaft herrschen. Vielmehr ist es äußerst wichtig, dass die Unternehmen eine gemeinsame Stimme innerhalb eines Netzwerkes finden, um ihre Belange gegenüber der Finanzwirtschaft zu artikulieren. Dies wird nicht bedeuten, dass die Firmen ein ‚Fitnessprogramm‘ durchlaufen, bis sie den Erfordernissen der Finanzwirtschaft und den ihr innewohnenden Gewinngesetzen gerecht werden. Vielmehr ist anzunehmen, dass die Banken selbst sich den historisch bedingten Eigenschaften von Unternehmen in einem gegebenen Gebiet anpassen werden.

Dies ist für die Uckermark und Parchim von vitaler Bedeutung, weil der umgekehrte Weg zu versagen scheint. Angesichts der spezifisch ostdeutschen Bedingungen (wenige oder keine Sicherheiten sowie Märkte, die anfänglich noch begrenzt sind) werden die Unternehmen mittelfristig nicht in der Lage sein, sich maßgerecht den Anforderungen der Finanzwirtschaft anzupassen, die unter sehr anderen, spezifisch nicht ostdeutschen Verhältnissen entstanden sind. Eine mehrere Faktoren sind hier im Spiel einschließlich der Regulierung von Banken. Diese machen es erforderlich, dass Unternehmen einer standardisierten Bewertungsmethode unterliegen und Regelungen gelten, nach denen Finanzinstitutionen gegründet werden oder alternative Kreditgeber am Markt zugelassen werden, der zwischen Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken aufgeteilt ist. Letzteres soll besagen, dass man von der Annahme ausgehen kann, dass die Banken ihren vorhandenen Marktanteil in den untersuchten Gebieten verteidigen und auch vergrößern möchten. *Artigianfidi Ferrara* ist somit ein nachahmenswürdiges Beispiel.

Ähnlichkeiten werden auch erkennbar in dem Kontext, in welchem sich *Artigianfidi Ferrara* bewegt. Die Wirtschaft der Provinz Ferrara in der Region Emilia Romagna ist durch eine Vielzahl kleiner und sehr kleiner Produktionseinheiten und eine hohe Ausfallquote bei neuen Unternehmen gekennzeichnet. *Artigianfidi Ferrara* wurde in einem regionalen Kontext geschaffen, wo Geld teuer ist und Kreditsuchende nicht die erforderlichen Sicherheiten bieten können. Die Banken rechtfertigen diese Praxis, indem sie dem hohen Anlagerisiko und dem Fehlen von Banksicherheiten die Schuld geben.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Der entscheidende Grund für den Erfolg von *Artigianfidi Ferrara* kann in der lokalen Ausrichtung gesehen werden. Gerade auf der lokalen Ebene ist es hilfreich, eine starke unternehmerische Beziehungskultur aufzubauen, die über eine breite kommerzielle Basis verfügt und sich der Aufgabe annimmt, die Möglichkeiten für den Zugang zu Kredit- und Bürgschaftsprogrammen zu vergrößern. Diese Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten ist schließlich der Grund für die niedrigere Rate der Zahlungsverzögerungen (ein niedrigerer Durchschnitt als der bei den Banken), weil dadurch eine wirksame Prüfung der Vorschläge (von Vorhaben) stattfinden kann.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes

Artigianfidi Ferrara ist ein lobenswertes Beispiel dafür, wie bei genauer Betrachtung der geschäftlichen Erfordernisse geholfen werden kann, um ein funktionierendes Bürgschaftsprogramm aufzubauen, das auch in einem ländlichen Umfeld funktionieren könnte. Dies macht es besonders für die Uckermark interessant. Es sollte beachtet werden, dass *Artigianfidi Ferrara* unter der Verantwortung ihrer Unternehmensmanager ihren auf Gegenseitigkeit gegründeten Charakter beibehalten hat. Damit ein solcher Ansatz erfolgreich ist, scheint ein erfahrenes Management eine notwendige Voraussetzung zu sein, besonders im Hinblick auf Fähigkeiten des finanziellen Management. Da man dies in Gestalt einer generell gegebenen Kompetenz in der Uckermark und im Landkreis Parchim aus historischen Gründen nicht als gegeben annehmen kann, sollte die Einführung eines ähnlichen Ansatzes wie bei *Artigianfidi Ferrara* von Weiterbildungs- und Beratungsmaßnahmen begleitet werden, um die Kompetenzen im Finanzmanagement zu verbessern.

Kontaktangaben zur weiteren Information

Herr Giampaolo Lambertini
Confederazione Nazionale dell Artigianato e della Piccola e Media Impresa (CAN)
Associazione Provinciale di Ferrara
441000 Ferrara – via Caldirolo, 84
Phone: +390532749111
E-Mail: glambertini@cnafe.it

ADIE, Frankreich

Die Organisation ADIE, die sich hier auf die Region Hainaut–Nord Pas-de-Calais in Frankreich bezieht, liefert ein wertvolles und besonderes für Brandenburg relevantes Beispiel, was die Empfehlungen zur verbesserten Finanzausstattung bei der Förderung von Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit angeht.

Beschreibung des Ansatzes

Die französische Organisation ADIE (*Association Pour le Droit a l'Initiative Economique* – Vereinigung für das Recht auf wirtschaftliche Initiative) wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet. Sie betreibt fast 100 lokale Agenturen und etwa 300 Kontaktbüros in allen Regionen Frankreichs, von denen Hainaut in Nordfrankreich eine ist. ADIE ist möglicherweise der größte und erfahrenste Mikrodarlehensgeber in Europa.

ADIE bietet eine Vielzahl von verschiedenen Produkten für Kleinunternehmer an. Als erstes vergibt sie Mikrodarlehen bis zu EUR 5.000 die den Zugang zu Mentoren einschließen. Sie sind darauf gerichtet, die Gründung oder Weiterentwicklung eines Kleingewerbes, gewöhnlich im Einzelhandels- und/oder Dienstleistungssektor, zu finanzieren. Der Zinssatz beträgt gegenwärtig 7% bei monatlichen Rückzahlungen plus einem 'Solidaritätsbeitrag' von 2% bis 3%, der in eine Art gegenseitigen Garantiefonds fließt. Sicherheiten, die allerdings in dem sehr seltenen Fall von Schuldnern zur Anwendung kommen, die eine Rückzahlung verweigern, werden auch von Freunden, Nachbarn usw. gefordert.

Wenn überhaupt kein Eigenkapital verfügbar ist, hat ADIE zwei Alternativangebote zur Hand: Gründungsbeihilfen, die von öffentlichen Körperschaften in der Region finanziert werden, und 'Quasi-Eigenkapital'-Darlehen, die unter der Ebene von kommerziellen Darlehen rangieren und aus zinslosen sog. *Predeneur-Fonds* gespeist werden; diese sind von ADIE mit Unterstützung privater Banken aufgelegt worden. Darüber hinaus stehen spezielle graduelle Darlehen, Leasing von Ausrüstungen und Monitoring-Dienste im Angebot. ADIE organisiert auch ein Gründernetzwerk, um gegenseitige Unterstützung zu erleichtern, sowie eine virtuelle 'Gewerkschaft' – finanzielle kooperative Organisationen von Einzelpersonen mit einer gemeinsamen Zugehörigkeit – wie Beschäftigung, Gewerkschaftsmitgliedschaft oder Wohnort. Kreditverbände akzeptieren Einlagen von Mitgliedern, zahlen Zinsen (Dividenden) darauf aus den Einnahmen und gewähren primär den Mitgliedern Verbraucherratenkredite.

ADIE hat arbeitsteilige Partnerschaften mit über 50 französischen Banken aufgebaut: die Mikrodarlehensorganisation kümmert sich um das Darlehen, und die Banken sind dafür verantwortlich, dass die Rückzahlung läuft. Seit 1994 sind rd. 10.000 (aktueller Stand) 'Solidaritätsdarlehen' mit einem Gesamtumfang von über EUR 30 Millionen sowie Quasi-Eigenkapital-Darlehen gewährt worden, zu denen die Banken bis zu EUR 1,9 Millionen beigesteuert haben (was 77% der Gesamtsumme entspricht). Die Rückzahlungsrate erreicht z. Z. 93% und wird sogar noch weiter ansteigen. Verglichen mit den vom französischen Staat getragenen Kosten für einen einzelnen Arbeitslosen (nämlich rd. EUR 18.000) erweisen sich die (jährlichen) Aufwendungen für die Subventionierung eines Existenzgründers in Höhe von EUR 1.800 – EUR 3.000 als unglaublich gering. Diese Investition kann auch als nachhaltig bezeichnet werden, weil die durchschnittliche Überlebensrate unter Unternehmen, die bei Nutzung solchen Geldes gegründet wurden, nach zwei Jahren 75% und nach fünf Jahren 52% erreichte und damit dem Durchschnitt in ganz Frankreich entsprach. Somit ist dies ein gutes Geschäft, sowohl für die Einzelperson als auch für die Gesellschaft.

Eines der entscheidenden Hindernisse, auf die wirtschaftliche Initiativen stoßen, insbesondere solche die auf sozial benachteiligte Menschen ausgerichtet sind, bestehen in den hoch komplizierten und sehr komplexen Anforderungen, die in westeuropäischen Gesellschaften bei der Gründung eines Unternehmens gelten – selbst wenn eine solche Geschäftstätigkeit nur den Pizzenverkauf betrifft. ADIE hat nunmehr im ganzen Land 240 ständige und 700 freiwillige Mitarbeiter, die mit Mentor- und Geschäftsberatungstätigkeit helfen, die Anforderungen zu erfüllen. ADIE ist auch auf politischer Ebene aktiv, um eine existenzgründerfreundlichere Gesetzgebung

zu befördern. Das betrifft die hohen sozialen Nebenkosten, die oft das gesamte Jahreseinkommen eines Kleinunternehmers 'verschlingen': ADIE konnte die französische Regierung überzeugen, in ihre Agenda die Forderung aufzunehmen, dass diese Zahlungen für unter einer bestimmten Schwelle wirtschaftende Firmen während der ersten beiden Geschäftsjahre aufgehoben oder reduziert werden.

Außerdem setzt sich ADIE für Verbesserungen bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen für Mikrodarlehensprogramme in Frankreich ein. Mit der Unterstützung französischer Banken ist die Bankengesetzgebung verändert worden, so dass Organisationen wie ADIE nun berechtigt sind, von Banken geliehenes Geld an Arbeitslose oder Sozialhilfeempfänger auszuleihen. Das bedeutet: Es ist nun endlich möglich, ein zentrales 'Unterstützungsbüro' einzurichten, das zu günstigen Konditionen von Partnerbanken Kreditlinien eingeräumt bekommt, was sie so dazu befähigt, auf kostensparende Weise zu operieren. Trotzdem wird es kaum möglich sein, die Betriebskosten so niedrig zu halten, dass sie unter dem Wucherzinssatz von ca. 10% bleiben, der gegenwärtig bislang für Darlehen gilt. ADIE wirbt auch hier für ein flexibleres Herangehen.

Im Dezember 2001 unterzeichnete ADIE *Hainaut* eine Vereinbarung mit der Sparkasse von Hainaut (*Caisse d'Epargne Hainaut*), die den Zugang zur Bankdienstleistungen für Mikrodarlehen verbessern soll. Die Vereinbarung garantiert u. a. seit 2002 einen stabilen Zinssatz von 7,1% für eine maximale Laufzeit von 2 Jahren und die Chance einer 4-monatigen Rückzahlungsfreiheit sowie eine 50%-Garantiehinterlegung eines externen Bankbürgen. Die Begünstigten haben Zugang zu einem, zwei Jahre lang gebührenfreien Girokonto bei der Sparkasse und Geschäftsberatungsleistungen.

In der Region Hainaut hat ADIE eine neue Art von Außendienstmitarbeitern eingeführt, die 'Distriktdarlehensagenten' genannt werden. Diese neuen Darlehensagenten sind in genau festgelegten Zonen stationiert und mit dem lokalen Umfeld vertraut. Dieses Personalkonzept basiert auf dem Gedanken, dass die Zielgruppe dieses Programms aus Personen besteht, die nicht daran gewöhnt sind, ihren gewohnten Bereich zu verlassen und mit sog. traditionellen Strukturen zusammenzuwirken. Die Aufgabe der Darlehensagenten ist einerseits die Befriedigung von Finanzierungsbedürfnissen und andererseits die Begleitung des Kunden bei der Anmeldung seiner Wirtschaftstätigkeit durch die Dienste eines Informations- und Registrierungsbüros. ADIE *Hainaut* ist ständig bemüht, genügend Freiwillige zu finden um zu gewährleisten, dass alle durch das Projekt finanzierten Unternehmensgründer aus den Nachfolgedienstleistungen zur Unterstützung ihrer Firmen Nutzen ziehen können. Dazu hat ADIE Artikel in der Presse veröffentlicht und sich im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit besonders auf die Einbeziehung von Freiwilligen konzentriert.

Neben den traditionellen Aktivitäten von ADIE sind neuartige Instrumente entwickelt worden, um ADIE zur Hilfestellung gegenüber potenziellen Unternehmensgründern in möglichst vielfältiger Weise zu befähigen. Dazu zählt z.B. der Ausrüstungspool, der Marktstände, Fahrzeuge und Computer umfasst. Er ist im gleichen Maße gewachsen, wie sich ADIE entwickelt hat. Der Pool unterstützt Existenzgründer in der Weise, dass sie die Mittel und Möglichkeiten erhalten, um ihre Tätigkeit zu erproben, wobei sie gleichzeitig ihren Schuldenstand so niedrig wie möglich halten.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Folgende Schlussfolgerung kann zum Wirken von Mikrodarlehensprogrammen in Europa gezogen werden: Je weiter entwickelt der Finanzsektor des jeweiligen Landes ist, umso enger sind die Margen für die Geber von Mikrodarlehen und umso wahrscheinlicher ist es für diese,

dass sie Nischen nutzen: Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit und flankierende Finanzierungsangebote mit Beratung. In Ländern mit einem weniger entwickelten Finanzsektor wie in Osteuropa sind Geber von Mikrodarlehen innerhalb der Bevölkerung weit verstreut; diejenigen, die jedoch auch Konsultation und begleitende Maßnahmen anbieten, sind gering vertreten. ADIE beispielsweise demonstriert die, wenn auch spezifische, Notwendigkeit von Mikrodarlehen in einer Gesellschaft mit einem allgemein hoch entwickelten Bankensektor. Das Beispiel von ADIE zeigt tatsächlich, wie die Gewährung von Mikrodarlehen unter solchen Umständen funktionieren kann, obwohl die Banktätigkeit mit Mikrodarlehen in Westeuropa keinen hohen Gewinn bringen kann. Wichtig ist, dass eine korrekte Interaktion zwischen Bank und Mikrodarlehensorganisationen gewährleistet werden kann. Wenn der Beitrag der Banken darauf beschränkt ist, Geld auszureichen und eine Mikrodarlehensorganisation wie ADIE sowohl die Vorbereitung als auch Vorprüfung der Darlehensanträge sowie die Überwachung der pünktlichen Rückzahlung übernimmt, kann für alle beteiligten Institutionen eine kosteneffiziente Darlehenstätigkeit gesichert werden.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Die vorstehenden Darlegungen zur Zusammenarbeit zwischen Banken und Mikrodarlehensorganisationen geben Gelegenheit, die Rolle der öffentlichen Institutionen und ihren finanziellen Beitrag in einem Mikrodarlehenssystem zu erörtern. ADIE wird mit staatlichen Mitteln finanziert, darin eingeschlossen die aus dem Europäischen Sozialfonds. ADIE erhält diese Mittel als Teil ihrer Rolle als Mikrodarlehensorganisation, die sowohl die Beschaffung des Kredits in die Wege leitet als auch für seine Überwachung sorgt. ADIE übernimmt auch die Funktion des Risikomanagements für die Banken und wirkt gleichzeitig als Berater gegenüber den Unternehmensgründern. Insoweit als die Banken wie auch öffentliche Geldinstitute veranlasst werden sollten, Mikrodarlehen einzuführen, könnten die Bundesländer ihren Beitrag zu Maßnahmen über Mikrodarlehensorganisationen wie ADIE sichern. Damit verbunden wäre die langfristige Bindung der Mittel, um von den Banken ein langfristiges Engagement zu erlangen. Die öffentlichen Mittel sollten nicht von politischen Forderungen wie Haushalte und Einschnitte bei den öffentlichen Ausgaben abhängig gemacht werden, sondern vielmehr auf einer langfristigen Basis bereitgestellt werden, denn sonst wären die für das ganze Mikrodarlehenssystem erforderlichen Mikrodarlehensorganisationen nicht abgesichert.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zur weiteren Information

Frau Sylvia Dominiak
A.D.I.E. (Association pour le Droit à l'Initiative Economique)
4, bd Poissonnière, 75009 Paris, France
Tel. : 0033-6 -73.98.91.91
E-Mail: nord@adie.org
URL: <http://www.adie.org>

ZUGANG ZU EXTERNEN MÄRKTEN, FÖRDERUNG VON INNOVATION UND ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMENSNETZWERKEN

Robert Pollock, Großbritannien

Einleitung

Dieser Bericht befasst sich schwerpunktmäßig mit drei Faktoren von Unternehmertum und Wirtschaftsentwicklungspolitik in den Landkreisen Parchim (Mecklenburg-Vorpommern) und Uckermark (Brandenburg). Es sind dies (i) Zugang zu externen Märkten; (ii) Innovation; und (iii) Netzwerke. Der Bericht erläutert zunächst kurz theoretische Aspekte, auf denen die drei Schwerpunktfragen aufbauen. Blakely (1996) merkt dazu an: „Gegenwärtig vermag keine Theorie oder Theoriensammlung in geeigneter Weise regionale oder lokale Wirtschaftsentwicklung zu erklären. Es gibt mehrere Teiltheorien, die uns helfen können, die der lokalen Wirtschaftsentwicklung zugrundeliegenden Erscheinungen zu verstehen.“ Dieses Papier soll sich nicht in Theorien verfangen, wird aber nutzbringende theoretische Einblicke liefern um Empfehlungen für die praktische Politik zu untermauern.

Lokale Wirtschaftssysteme sind allerorten verschieden. Die Einzigartigkeit des Umfeldes jeder Wirtschaft zu erkennen, ist der allererste Schritt in der Gestaltung erfolgreicher Politik zur wirtschaftlichen Entwicklung. So bemerkte bereits im Jahre 1762 Jean-Jacques Rousseau: „Die allgemeinen Ziele aller Institutionen müssen den lokalen Bedingungen und dem Charakter der betreffenden Menschen angepasst werden.“ Alle Empfehlungen in diesem Beitrag müssen daher innerhalb des sozioökonomischen Umfeldes der beiden ostdeutschen Landkreise betrachtet werden. Zu diesem Zweck führt der Bericht einige Merkmale der lokalen Wirtschaft beider Territorien auf, die bei der Gestaltung öffentlicher Politik und in den Empfehlungen dieses Berichts Berücksichtigung finden müssen. In einer neueren EU-Studie über die Faktoren regionaler Wettbewerbsfähigkeit (2004) wurde dargelegt, dass eine Wirtschaft zur erfolgreichen Entwicklung ihre gegenwärtig vorhandenen ökonomischen Vorzüge begreifen, eine klare, durch diese Vorzüge geprägte Entwicklungsvision und dazu gehörende Strategie entwerfen und einen abgestimmten Aktionsplan zu deren Umsetzung haben muss.⁴¹ Dies trifft auf jede Wirtschaft zu, auf die Volkswirtschaft als Ganzes wie auch auf die regionale und lokale Wirtschaft.

Drei Schlüsselfaktoren für lokale und regionale Wirtschaftsentwicklung

Die drei Schwerpunktfaktoren (Zugang zu externen Märkten, Innovation und Netzwerke) sind in mehreren Studien als entscheidende Determinanten für den Erfolg in einer lokalen Wirtschaft herausgestellt. Eine erfolgreiche lokale Wirtschaft verfügt über eine Basis dynamischer Unternehmen, die bereits in bedeutendem Maße in externe Märkte vorgedrungen sind, über ein hohes Innovationsniveau verfügen und sich auf ein geeignetes Netz örtlicher Firmen und Organisationen stützen können. Es ist auch klar erwiesen, dass gerade die Wechselwirkung zwischen den drei Faktoren den Erfolg jeder lokalen Wirtschaft bestimmt. Die Gründe für den Erfolg einer

⁴¹ Siehe http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf.

lokalen Wirtschaft sind zwar meistens multikausaler Art; indem aber die Ressourcen auf diese Faktoren konzentriert werden und deren wechselseitige Abhängigkeit erkannt wird, werden die politischen Entscheidungsträger am ehesten einen vitalen rechtschaffenen Entwicklungszyklus voranbringen und einen Abwärtstrend von Stagnation und Rückgang in der Wirtschaft verhindern können.

Wir kommen nun zu relevanten theoretischen, die drei Schwerpunktgebiete dieses Berichts untermauernden Aspekten und wollen dabei deren Bedeutung für die lokale wirtschaftliche Entwicklung näher betrachten.

Zugang zu externen Märkten (regionalen, nationalen und internationalen)

Nachfrage ist für jede Wirtschaft lebenswichtig. Eine geringe Nachfrage führt zu Stagnation und Niedergang. Erfolgreiche lokale Wirtschaft aber verfügt über ein hohes Nachfrageniveau. Zudem stammt ein erheblicher Teil der Nachfrage von außerhalb der Verwaltungsgrenzen der jeweiligen lokalen Wirtschaft. Es gilt daher zu erkennen, dass die Absatzmärkte für lokale Produkte und Dienstleistungen auch in regionalen, nationalen und internationalen Wirtschaftsräumen zu suchen sind. Exportbasierte Modelle gehen davon aus, dass die Leistung und Entwicklung einer regionalen oder lokalen Wirtschaft von den exportorientierten Industrien – dem überörtlich handelbarem Sektor – abhängen. Das einfachste Modell ist das ökonomische Basismodell, in dem das Wachstum einer lokalen Wirtschaft vom Wachstum ihres Exportbereiches und ihrer Fähigkeit abhängt, Nachfrage nach ihren Waren und Dienstleistungen außerhalb der jeweiligen territorial-administrativen Grenzen zu schaffen. Es wird unterstellt, dass die externe Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen einer lokalen Wirtschaft durch deren Preise, das Einkommensniveau auf den externen Märkten und den Preis von Austauschprodukten auf diesen externen Märkten bestimmt wird. Faktoren wie Produktqualität werden ebenfalls die Nachfrage und damit auch die Nachfrage auf externen Märkten beeinflussen.

Für die Angebotsseite kann davon ausgegangen werden, dass alle Faktoren mit einer signifikanten Wirkung auf die Produktionskosten auch einen Einfluss auf die Wettbewerbsposition einer Region auf externen Märkten haben werden. Dazu zählen Lohnkosten, Kapitalkosten, Materialkosten, Zwischeneingangskosten und Technologie. Fallen Nachfrage und Angebot für das Exportwachstum einer Wirtschaft günstig aus, wird dies zu einer höheren Gesamtproduktion und ansteigender Beschäftigung führen.

Ein Schlüsselement in diesem kumulativen Prozess besteht darin, die erhöhte Produktion in eine höhere Produktivität zu überführen. Darin liegt das Wesen der Unterstellung dynamisch wachsender Gewinne, wie es durch sog. *Cumulative-causation*- Modelle erklärt wird. Eine Erhöhung des Outputs induziert Innovation innerhalb einer Firma und quer über Firmen hinweg aus, sowohl durch Chancen für stärkere Spezialisierung innerhalb von Unternehmen als auch durch die Ansammlung spezifischer Arten von fixem Kapitals, worin technologische Fortschritte und Innovationen enthalten sind. Solche technologischen Fortschritte heben die Arbeitsproduktivität in der Region an und lassen einen virtuoson Kreislauf entstehen.

Oft sind technologische Mitnahmeeffekte auch geographisch lokalisiert. Hat eine lokale Wirtschaft erst einmal einen relativen Vorteil in Bezug auf Innovation und technologischen Fortschritt erlangt, wird dieser wahrscheinlich über einen langen Zeitraum aufrecht erhalten werden. Diesem Aspekt wollen wir uns nun im besonderen zuwenden.

Innovation

Innovation ist eine entscheidende Triebkraft für den Erfolg einer lokalen Wirtschaft. Innovation ist von einer Reihe von Faktoren abhängig, darunter Investition in und Zugang zu Technologien und Humankapital. Dieser von Innovation bestimmte Ansatz in der wirtschaftlichen Entwicklung ist mit dem endogenen Wachstumsmodell verbunden. Das Modell geht von der Schlüsselvoraussetzung aus, dass Wissensansammlung wachsende Gewinne generiert. Deshalb besteht für die entscheidende Rolle der öffentlichen Politik darin, Innovation durch die Übernahme neuer Technologien, Forschung & Entwicklung (F&E), Erleichterung von Spillover Effekten und so weiter zu fördern.

Wie bereits angemerkt, ist das Humankapital ein wichtiger Aspekt des endogenen Wachstumsmodells. Qualifizierte und gebildete Arbeitskräfte sind tendenziell produktiver und innovativer. Sie sind daher von entscheidender Bedeutung für eine lokale Wirtschaft. Daraus folgt, dass der private und der öffentliche Sektor in die Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmern und in die Schulbildung der Bevölkerung investieren sollten.

Talente werden von Orten mit einem hohen Chancenpotential, niedrigen Eingangsbarrieren und Vielfalt angezogen. Industrien wählen wiederum Standorte aus, die ein besonders hohes Niveau an Talent aufweisen können. Qualifizierte Menschen anzulocken und zu halten, ist ein entscheidendes Mittel zur Förderung und Erhaltung von Innovation und Wachstum überall in der Wirtschaft.

Die OECD-Studie *“The New Economy: Beyond the Hype”* aus dem Jahre 2001 untersuchte Wirtschaften, in denen sich während der 1990er Jahre das Wachstum verbesserte oder stagnierte. Mittels Vergleich und Regressionsanalyse fand die Studie fünf Faktoren heraus, die in stark kausalem Zusammenhang mit Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsfähigkeit stehen. Drei von ihnen waren: Verbreitung von Innovation und Technologie, Humankapital und Anwendung von Informations- und Computertechnologie (ICT). Die übrigen zwei waren Unternehmertum und makroökonomische Stabilität. Der Bericht schlussfolgerte, dass “[P]olitiken, die sich ICT, Humankapital, Innovation und Unternehmertum zunutze machen, auf lange Sicht wahrscheinlich die besten Ergebnisse erzielen”.⁴²

Die Rolle von Innovation bei der wirtschaftlichen Entwicklung wird auf lokaler Ebene noch deutlicher, da eine geographische Disaggregation Entwicklungsunterschiede unterstreicht. Für politische Entscheidungsträger in zurückbleibenden lokalen Wirtschaften ergeben sich zwei profunde Botschaften:

- Eine lokale Wirtschaft, die einen virtuellen Entwicklungszyklus stimulieren will, muss Innovation fördern; geschieht dies nicht, dann kann eine abwärts gerichtete Spirale des Niedergangs unvermeidbar sein.
- In zurückbleibenden Wirtschaften sollte das Verständnis von öffentlicher Politik für Innovation ausgeweitet werden. Dieses Verständnis geht über die herkömmlichen Vorstellungen von formeller F&E-Tätigkeit hinaus und fördert Innovation, die der lokalen Firmenbasis und der Marktnachfrage angemessen ist und die Verbreitung von unmittelbar marktrelevanten Kenntnissen und Technologien stimuliert.

Dies führt uns zum nächsten Faktor, der im Rahmen dieses Berichts behandelt wird.

⁴² OECD (2001): „The New Economy: Beyond the Hype“, Paris.

Netzwerke

In einer Reihe von Untersuchungen verschiedener Wirtschaften wurde festgestellt, dass zwischen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Netzwerken sowohl in städtischen als auch in ländlichen Gebieten ein deutlicher Zusammenhang besteht. Unternehmer in dynamisch wachsenden Firmen investieren mehr Zeit in den Aufbau von formellen und/oder informellen Netzwerken. Netzwerke sind besonders für den Innovationsprozess wichtig, weil wirtschaftliche Innovation ein interaktiver Lernvorgang ist. Neuere Untersuchungen haben ergeben, dass die innovativen und wissensbezogenen Fähigkeiten einer Firma von ihrem Umfeld bestimmt werden: Partner, Mitwettbewerber, Kunden, Humankapital, Wissensinfrastruktur, Regulierung usw. Solche Innovationsnetzwerke bestehen auch auf örtlicher Ebene und sind für den Erfolg einer lokalen Wirtschaft von ausschlaggebender Bedeutung. Sie können als „Innovationssysteme an der Basis“ (*grassroots innovation systems*) bezeichnet werden. Diese Netzwerke sind mit kleineren Wirtschaften verbunden. Sie kennzeichnen sich durch örtliche Initiativen, diffuse Finanzierung (Banken, lokale Verwaltung, Gewerbekammern), angewandte marktnahe Forschung, niedrigeres Niveau technologischer Spezialisierung und örtliche Koordination aus. Kurz gesagt, solche Netzwerke sind für ‚Niedrigtechnologie‘-zweige genauso wichtig wie für ‚Hochtechnologie‘-zweige.

Stärken und Schwächen

Wie bereits angemerkt, müssen Empfehlungen in diesem Bericht im sozioökonomischen Kontext der beiden Landkreise betrachtet werden. Die nachfolgend dargestellten Merkmale der dortigen lokalen Wirtschaft müssen die öffentliche Politik im Hinblick auf die in diesem Bericht analysierten drei Faktoren prägend bestimmen. Die Liste der Merkmale ist nicht erschöpfend, sondern eher ein Versuch um wichtige Sachverhalte aufzuzeigen, die erkannt werden müssen, wenn die Empfehlungen von lokaler praktischer Anwendbarkeit und Wertigkeit sein sollen.

Niedriges Einkommen + hohe Erwerbslosigkeit = geringe Nachfrage

Nachfrage ist für jede Wirtschaft lebenswichtig – sie ist eine Voraussetzung für jede erfolgreiche lokale Wirtschaft. Da in den Landkreisen Parchim und Uckermark niedrige Einkommen mit hoher Arbeitslosigkeit einhergehen, ist es für die Wirtschaft in beiden Landkreisen entscheidend, umfassendere regionale, nationale und internationale Märkte für deren Waren und Dienstleistungen zu finden und zu nutzen. Soll ein lokaler kumulativer Verursachungseffekt, im Sinne des *cumulative-causation* Modells, eintreten und ein virtuoser Kreislauf in Gang gebracht werden, müssen mehr lokale Unternehmen über ihre gegenwärtigen Marktgrenzen hinaus schauen und verstärkt in überörtlichen Märkten expandieren.

Demografischer Nachteil

Beide Landkreise, besonders die Uckermark, kranken an einem deutlichen Bevölkerungsrückgang und erheblicher Abwanderung. Nachweislich sind es qualifizierte und gebildete Personen, die aus beiden Landkreisen weggehen. Aus zwei Gründen hat dies bedeutende politische Auswirkungen:

- Eine weitere Beeinträchtigung der lokalen Nachfrage; und
- Das Halten und Anlocken qualifizierter Kräfte ist von entscheidender Bedeutung für Innovation innerhalb einer lokalen Wirtschaft und für einen endogenen Wachstumsan-

satz. Die Schwierigkeit für beide Landkreise, unentbehrliche Arbeitskräfte zu halten, ganz zu schweigen davon, neue anzulocken, untergräbt das Wachstum der dortigen Wirtschaft.

Diversität von Wirtschaftsstrukturen

Potenziell besteht für die Wirtschaft der Landkreise Parchim und Uckermark eine Kluft zwischen (i) Stadt und Land und (ii) großen und kleinen Arbeitgebern.

In beiden Kreisen haben das produzierende Gewerbe und die Landwirtschaft eine ausgeprägte Bedeutung. In der Uckermark, so wurde es dargelegt, sei die Wirtschaft im Wesentlichen „ländlich mit einer industriellen Insel“. Eine solche Wirtschaftsstruktur kann zu Polarisierung und Fragmentierung in der Politik führen, so dass potenzielle Chancen und Synergien auf der Ebene des ganzen Kreises nicht gesehen werden. Es ist für Wirtschaftsentwicklungsagenturen innerhalb der EU üblich, Maßnahmen hinsichtlich Innovation und Internationalisierung einseitig auf produzierende Unternehmen in städtischen Gebieten auszurichten.

Eine weitere potenzielle Kluft besteht in beiden Kreisen zwischen großen und kleinen Arbeitgebern. Das BIP und die Bruttowertschöpfung pro Arbeitnehmer fällt in beiden Kreisen höher aus als im jeweiligen Landesdurchschnitt. Das ist auf die Konzentration von größeren, kapitalintensiven Unternehmen im Landkreis Parchim (z.B. Maschinenbauunternehmen) und in der Uckermark (z.B. Unternehmen der Papierherstellung und Erdölverarbeitung) zurückzuführen. Diese Abhängigkeit von solch großen Unternehmen für die Wertschöpfung kann politische Entscheidungsträger veranlassen, großen, kapitalintensiven Unternehmen als Schwerpunkt der Politik zur Wirtschaftsentwicklung zu Lasten kleiner, weniger kapitalintensiver Firmen den Vorrang zu geben.

Existenzgründungen aus der Not heraus und nicht, um eine wirtschaftlicher Erfolgchance zu nutzen

In der Wirtschaft beider Landkreise gab es nur in begrenztem Maße Neugründungen von Firmen mit höherer Wertschöpfung. Es wurde erkannt, dass die meisten Existenzgründungen nicht auf eine Marktchance zurückgehen, sondern auf „persönliche wirtschaftliche Notwendigkeit“. In der lokalen Wirtschaft beider Kreise, so wird von den politisch Verantwortlichen angemerkt, „gibt es zu viele kleine Firmen“. Die vorherrschende Betonung der Politik einer Förderung von Existenzgründungen geringerer Wertschöpfung ist wegen Verdrängungsproblemen und dem Nachlassen „unternehmerischen Angebots“ nur auf kürzere Sicht durchhaltbar. Existenzgründungen mit geringerer Wertschöpfung sind durch ein begrenztes Wachstumsvermögen bei Personal, Umsatz und Rentabilität gekennzeichnet oder begrenzter Fähigkeit, Investitionen anzulocken. Außerdem führen solche Existenzgründungen nicht zu der Art von Unternehmen, die über das Produktpotenzial, die Kapazität oder die Ressourcen für Innovation, den Handel außerhalb ihres lokalen Marktes verfügen oder zum Aufbau dynamischer Unternehmensnetzwerke beitragen können.

Das Innovationsdefizit

Legt man die räumliche Verteilung von Patenten zur Innovation nach Guerrero und Seró⁴³ zugrunde, dann schneiden Brandenburg wie auch Mecklenburg-Vorpommern als Innovationsträ-

⁴³ Guerrero and Seró, 1997: „Spatial Distribution of Patents in Spain: Determining Factors and Consequences on Regional Development“, in: Regional Studies, Vol. 31.4.

ger sehr schlecht ab. 2004 erreichte die Bundesrepublik im Durchschnitt 59 Patentanmeldungen je 100.000 Einwohner, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern kamen auf 13 bzw. 12 Patente. Es kann unterstellt werden, dass das Innovationsniveau in beiden Landkreisen ebenfalls sehr niedrig ist. Das ergab sich aus dem Umfang der Förderung durch die Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB) zugunsten von Unternehmen in der Uckermark. In den letzten beiden Jahren hat die ZAB mit 85 Unternehmen gearbeitet und war bei zwei Unternehmensgründungen mit potenziellem Hochwachstum bzw. Hochtechnologieprofil in der Uckermark behilflich. Auch fiel auf, dass das Potenzial für Verknüpfungen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit Unternehmen in der Uckermark begrenzt ist (15 waren im Verlauf von zwei Jahren angebahnt worden).

Bei Befragungen in beiden Landkreisen wurde generell die Meinung vertreten, dass Innovation sich auf eine kleine Zahl lokaler Unternehmen konzentrierte und das Innovationsverhalten und die Investitionstätigkeit in der Masse der Firmen schwach ausgeprägt seien. Innovation werde oft als ein von Hochtechnologie bestimmter Prozess betrachtet. Folglich scheint sich die Innovationspolitik primär an solche Einrichtungen wie ZAB und Parchimer Innovations- und Technologie-Zentrum (PITZ) zu richten, was potenziell zu Lasten von „Innovation an der Basis“ gehen könnte.

Auffassungen in Frage stellen

Beide Landkreise werden als hinterherhinkend und unterentwickelt angesehen. Dies gründet sich auf historische, geografische und ökonomische Faktoren. Solche Auffassungen können jedoch in Frage gestellt und zum wirtschaftlichen Vorteil verändert werden. Beide Landkreise haben Alleinstellungsmerkmale (sog. USPs – *Unique Selling Positions*): Standort, Landschaft und Umwelt, Lebensqualität, Immobilienpreise, niedrige Kriminalitätsraten, Lohnkostenhöhe usw. Diese Faktoren in Verbindung mit den ökonomischen Vorzügen und lokalen Produkten der beiden Kreise müssen gefördert werden, um zur Zuwanderung, zum Verbleiben von Humankapital, Investition und Vordringen in externe Märkte zu ermutigen.

Es gibt weitere, für jedes Gebiet einzigartige Merkmale, die bemerkenswert sind.

Parchim

- Unternehmerisches Klima nahe dem Bundesdurchschnitt, bei dem die „Qualität“ von Existenzgründern aber fragwürdig bleibt,
- im Vergleich zum Bundesland, eine bedeutende Industriekonzentration,
- Eventuelle Notwendigkeit für einen Prozess, der eine Vision voranbringen kann einschließlich einem strategischen Dialogs und einer Prioritätensetzung in der lokalen Entwicklung; und
- Günstige Lage in gleicher Entfernung zu Hamburg und Berlin, einen eigenen Flughafen (und Nähe zur Flugzeugfertigung von Airbus).

Uckermark

- Geografische Chance oder geografische Randlage (Eintrittspforte zu Polen oder Sackgasse),

- zahlreiche Gewerbeanmeldungen im Tourismussektor,
- Ländliche Kultur und gutes Profil im Hinblick auf die Umwelt und Nähe zu Berlin, aber
- starker Bevölkerungsrückgang.

Beispiele Guter Praxis in der Uckermark und Parchim

Während der Vor-Ort-Untersuchung in den Landkreisen Parchim und Uckermark wurden Gespräche mit örtlichen Einrichtungen und Organisationen geführt, die in der lokalen Wirtschaftsentwicklung aktiv sind. Die Hingabe und die Professionalität der in diesem Politikbereich Tätigen war offensichtlich und ist lobenswert.

Es waren auch Initiativen festzustellen, die wegen ihrer guten Praxis, der Innovation und Effektivität herausgestellt werden sollten. Diese könnten zu weiteren Untersuchungen oder Überlegungen zur Übernahme in anderen Teilen Ostdeutschlands Anlass geben. Beispiele werden im folgenden dargestellt (dies ist keine erschöpfende Liste), und zwar gegliedert nach den drei Schwerpunktthemen: Zugang zu externen Märkten, Innovation und Netzwerke.

Zugang zu externen Märkten

Geografie der Nachfrage. In der Uckermark haben die Kreisverwaltung und andere lokale Einrichtungen Schritte unternommen, um Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen des Landkreises zu schaffen, indem Möglichkeiten in der weiteren regionalen Wirtschaft und im benachbarten Polen erschlossen werden. Die Chancen für einen Import von Nachfrage nach lokalen Dienstleistungen werden vom Landratsamt erkannt und durch Stärkung der Position und Rolle der Uckermark in der weiteren „Hauptstadtregion“ mittels einer Wirtschaftsentwicklungsstrategie gefördert. Die Kreisverwaltung verfolgt Möglichkeiten im Zusammenhang mit Tourismus, Gesundheitspflege, Kultur und kulturelles Erbe, und Verlagerung von regionalen öffentlichen Diensten. Der Import derartiger Nachfrage aus der weiter gefassten regionalen und nationalen Wirtschaft ist ein wirksames Mittel für die Verwendung untergenutzter Kapazität (Angebot) in der lokalen Wirtschaft. Darüber hinaus setzt die Uckermark ihre Alleinstellungsmerkmale (USPs) dafür ein, um eine solche Nachfrage nach ihren privaten und öffentlichen Dienstleistungen hereinzuholen.

Die entstehenden Verbindungen zu Polen wurden als langfristig ausgerichtet um ein bedeutendes Potenzial aufweisend erkannt. Um diese zunehmende Chance zu fördern wurde für die Oder-Region das Projekt WIKTOR eingerichtet. Es verfolgte drei sehr praktische Richtungen:

- Verringerung von Risikoscheu, Informationsdefiziten und Barrieren für den Markteintritt von KMU im Handel mit Polen durch Marktberatung und Kontaktveranstaltungen in Polen.
- Verringerung von Risikoscheu und Informationsdefiziten unter künftigen Unternehmern durch die Arbeit mit Schülern (ab 12 Jahren), um Unternehmertum und die durch Polen gebotenen Chancen zu fördern.

- Verringerung kultureller Barrieren unter Einwohnern der Uckermark durch die finanzielle Förderung („Sponsoring“) von Managementassistenten-Praktika in polnischen Unternehmen.

Angebot überdenken (handelbare Waren und Dienstleistungen). Initiativen in den Landkreisen Parchim und Uckermark haben Unternehmen zu Überlegungen angeregt, wie oftmals nur für den lokalen Markt bestimmten Waren und Dienstleistungen auf neuen Märkten abgesetzt werden können. In Parchim hat die Handwerkskammer Schwerin Überkapazität in der örtlichen Bauwirtschaft festgestellt. Um neue Märkte und Nachfrage für diesen Gewerbezweig zu finden, hat die Kammer eine internationale Handelsmission organisiert. Diese reiste mit 30 Teilnehmern nach Schweden. Sowohl die Kammern als auch die Kreishandwerkerschaft spielen eine bedeutende Rolle bei einer Veränderung der Einstellungen und Verhaltenweisen ihrer Mitglieder hin zu einem offensiven Ansatz gegenüber Nachfrage und künftiger Veränderungen am Markt (z.B. Auswirkungen von Supermärkten auf örtliche Versorgungsketten und die Nachfrage).

In der Uckermark helfen neben der Strategie „Hauptstadtregion“ und dem polnischen Markt weitere Initiativen lokalen Unternehmen dabei, in neue Märkte vorzudringen. Ein bemerkenswertes Beispiel ist eine Molkerei, die über *Leader+* und die Initiative „Impulse“ Unterstützung bei der Vermarktung und Netzwerkbildung erhalten hat. Das hat die Molkerei dazu ermutigt, an Messen für „grüne“ Nahrungsmittel teilzunehmen, ihre Produkte in Berlin zu bewerben, Franchising-Möglichkeiten zu erkunden und ihre Produkte auch zu exportieren und weiter zu internationalisieren, z.B. nach Finnland und Polen. Interessanterweise gehört die Molkerei einem niederländischen Zuwanderer (sie wird auch von ihm geleitet), der ein starker Verfechter des Wirtschaftspotentials dieses Gebiets und seiner Alleinstellungsmerkmale ist.

Verbindungen zur weiteren Wirtschaft entwickeln und vertiefen. Jeder der beiden Landkreise verfügt über eine kleine Zahl von priorisierten Schlüsselunternehmen, die innerhalb der lokalen Wirtschaft gut miteinander, aber auch nach außen vernetzt sind. Diese Unternehmen sind zu Recht als solche mit echtem internationalen Wettbewerbsvorteil herausgestellt worden. Die Netzwerke „Erneuerbare Energie – Energie Nord Ost Brandenburg“ und das InnoRegio Projekt NUKLEUS – an letzterem sind Unternehmen des Präzisionsmaschinenbaus von Parchim beteiligt – erweitern und vertiefen die nationalen und internationalen Bindungen lokaler Firmen und erleichtern eine Internationalisierung der örtlichen Firmenbasis. Beide Netzwerke wirken als Katalysatoren für ein Engagement auf externen Märkten (in Deutschland, der EU und global) über den Handel, heimische Investitionen, Veränderung von Einstellungen und Haltungen sowie durch den stillschweigenden und formalisierten Wissensaustausch über regionale, nationale und internationale Grenzen hinweg.

Innovation

Basisorientierte Innovationssysteme. Das „Netzwerk Erneuerbare Energie – Energie Nord Ost Brandenburg“ ist ein exzellentes Beispiel für ein standortspezifisches, zweckgerichtetes und basisorientiertes Innovationssystem. Das Innovationssystem ist auf die unterschiedlichen Erfordernisse und Kapazitäten der 100 Akteure im Netzwerk zugeschnitten. Darüberhinaus wird Innovation auf ganzheitliche Weise verstanden. Es werden große wie kleine, städtische wie ländliche Unternehmen einbezogen. Die Mechanismen zur Verbreitung von Innovation sind ebenfalls dem Zweck angepasst und umfassen firmeninterne Forschung und Entwicklung (F&E), kooperative F&E, Technologietransfer, Internationalisierung von Wissensströmen (z.B. mit Österreich, Dänemark, Frankreich, Schweden), Investitionen sowie Lernen durch „Sehen und Tun“.

Darüber hinaus wird der Kommunikation und Wissensverbreitung ausdrückliche Beachtung auf eine für den Empfänger am besten geeignete Weise geschenkt. Um beispielsweise vor Ort tätige Landwirte einzubeziehen, wird deren Weiterbildung an Demonstrationszentren, angesiedelt in örtlichen Landwirtschaftsbetrieben, praktiziert. Dies ist ein ideales Modell für den stillschweigenden und formalisierten Austausch von Wissen in einem lokalen und relevanten Kontext. Schließlich ist der Innovationsprozess, trotz seiner Lokalisierung, über die Regionale Innovationsstrategie von Brandenburg in einen umfassenderen regionalen Politikrahmen eingebunden.

Innovationskultur in Kleinunternehmen und bei einer breiteren Gemeinschaft fördern. Ein weiterer bemerkenswerter Ansatz in Richtung „Innovation an der Basis“ wurde von der Kreishandwerkerschaft in Parchim und der Handwerkskammer versucht. Beide Organisationen sahen ihre Rollen darin, eine Innovationskultur und ein entsprechendes Verhalten unter ihren unterschiedlichen Mitgliedern zu stimulieren. Diese stellten fest, dass kulturelle Barrieren gegenüber Innovation genauso bedeutend wie finanzielle Barrieren waren. Sie haben auch richtig erkannt, dass Innovation für Kleinunternehmen genauso wichtig ist wie für größere Firmen. Als eine wertvolle Initiative wurde von der Handwerkskammer ein Innovationswettbewerb für örtliche Unternehmen veranstaltet (1. Preis: 5.000 Euro). Es zeigte sich, dass der Wettbewerb viel Publizität vor Ort hinsichtlich der Notwendigkeit von Innovation ausgelöst hat. Es wurde demonstriert, dass Innovation für jede Art von Unternehmen wesentlich und möglich ist, nicht eben nur für größere, kapitalintensive oder technologieorientierte Firmen.

Heutige und künftig Wettbewerbsvorteil durch Innovation schaffen. In Parchim hat man einer Reihe von miteinander verflochtenen Industriezweigen zu Recht auf Grund ihres internationalen Wettbewerbsvorteils und ihres Potenzials für Zukunftswachstum Vorrang eingeräumt. Dies sind Präzisionsmaschinenbau, Hydraulik und Medizintechnik. Das Zusammenspiel zwischen einer lokalen und einer regionalen Initiative - PITZ (lokal) und NUKLEUS (regional) – erweist sich als förderlich, um zu gewährleisten, dass dieser Wettbewerbsvorteil gehalten werden kann. Das PITZ (Parchimer Innovations- und Technologiezentrum) bietet Maschinenbaufirmen die Nutzung von Geschäfts- und Laborräume an und wirkt für diesen Zweig als dessen Zentrum in Parchim, indem es zu öffentlicher Förderung berät, Industrieinformation bereitstellt, die Anbahnung lokaler Partnerbeziehungen vermittelt sowie als Weiterbildungseinrichtung und „neutraler“ Treffpunkt für Unternehmen dieses Zweiges dient. Auf eine sehr konkrete Weise stellt das PITZ einen hochwertigen physischen Mittelpunkt für die Industrie dar und verdeutlicht das starke Engagement der Stadt Parchim für die Industrie. Das Zentrum nimmt auch eine wichtige Rolle beim Vertreten und Verfechten längerfristiger Infrastruktur- und Entwicklungserfordernisse für die örtlichen Unternehmen wahr ist für die Entwicklung der angrenzenden Gewerbegebiete förderlich. Wenn PITZ der physische Ausdruck öffentlichen Engagements vor Ort für den Maschinenbau in Parchim ist, dann stellt NUKLEUS das Netzwerk dar, welches örtliche Unternehmen mit weiter gefassten regionalen, nationalen und internationalen Chancen im Hinblick auf Wissen und Innovation verknüpft. Wie bereits angemerkt, ist Innovation ein interaktiver Lernprozess, der wechselseitige Aktionen zwischen privaten und öffentlichen Akteuren erfordert. Das Innovationsvermögen von Firmen wird durch ihr Umfeld bestimmt: Partner, Wettbewerber, Kunden, Humankapital, Wissensinfrastruktur, Regulierung usw. Neuere Forschung hat auch belegt, dass Verknüpfungen mit der nationalen und globalen Wirtschaft ebenfalls entscheidend für lokale Unternehmen sind. Obwohl auf lokaler Ebene eine formelle öffentliche Wissensinfrastruktur fehlt (z.B. Hochschulen), verbindet NUKLEUS örtliche Unternehmen mit formalisierten Wissensdienstleistungen in Rostock und Wismar und koordiniert die Nachfrage nach und das Angebot von solchen Leistungen. Außerdem ermutigt das Netzwerk zu Innovation über die Förderung ihrer Bereitsteller sowie durch Technologietransfer und Einflussnahme auf die Bereitstellung von Ausbildungsleistungen. Angesichts dieser von NUKLEUS wahrgenommenen Rolle ist

es höchst unglücklich, dass die Zukunft der Initiative wegen der auslaufenden InnoRegion-Finanzierung ungewiss ist.

In der Uckermark gibt es ebenfalls lobenswerte Anzeichen guter Praxis. Das Technologie- und Gründerzentrum der Region Uckermark ist ein gutes Beispiel einer Innovationsinfrastruktur auf lokaler Ebene.

Netzwerke

Erfolgreiche formelle Netzwerke. Das „Netzwerk Erneuerbare Energie – Energie Nordost Brandenburg“ ist ein gutes Beispiel für ein effektives formelles Unternehmensnetzwerk. Es führt alle wichtigen lokalen Akteure in dem Zweig zusammen (über 100) und wirkt als Mechanismus für strategischen Dialog, Entwicklung von Kapazitäten, Lobby-Arbeit und Koordinierung von Beteiligten sowie Internationalisierung und Innovation. Darüber hinaus erweist sich das Netzwerk als ein wirksames Mittel, um Spannungen zu erkennen, anzugehen und beizulegen zwischen Politikumsetzung von unten her und von oben herab, nationalen, regionalen und lokalen Regelungen, der Kluft zwischen Stadt und Land in der Uckermark sowie zwischen kleinen und großen Unternehmen. Die NUKLEUS-Initiative ist ebenfalls ein erfolgreiches Hochtechnologie-Netzwerk, das zwischen Akteuren des öffentlichen und privaten Sektors vermittelt und gewährleistet, dass die Parchimer Unternehmen des Präzisionsmaschinenbaus von den weiter entfernten Wissensquellen in Wismar and Rostock für diesen Zweig Nutzen ziehen können.

Erfolgreiche informelle Netzwerke. In der Uckermark war ein breites und konsistentes Bewusstsein der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der lokalen Wirtschaft festzustellen, verbunden mit der Bereitschaft, offen über die Notwendigkeit von Veränderung zu sprechen. Es bestand auch Klarheit hinsichtlich der Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Organisationen und Einzelpersonen bei der Umsetzung von Wirtschaftsentwicklungspolitik. Darüber hinaus bestand Verständnis darüber, wie Lokalpolitik mit weiter gefasster Regionalpolitik zusammenpassen sollte, z.B. die Regionale Innovationsstrategie von Brandenburg und die Rolle der Zukunftsagentur Brandenburg ZAB bei ihrer Umsetzung.

Kurz gesagt: Die informellen *Governance*-Prozesse in der Wirtschaftsentwicklung scheinen in beiden Landkreisen gut zu funktionieren. Dies ist ein wichtiger Vorzug im Sinne von Kapazität lokaler Wirtschaftsentwicklung. Die Gründe dafür sind möglicherweise multikausaler Art, werden aber auch teilweise auf die gemeinsame lokale Identität und die Tragweite der sozioökonomischen Probleme zurückzuführen sein, denen sich die lokale Wirtschaft gegenübersteht (z.B. eine sich verschlechternde demografische Situation).

Empfehlungen

Zugang zu externen (regionalen, nationalen und internationalen) Märkten

Es besteht die Notwendigkeit, weiter in externe Märkte vorzudringen, um Nachfrage nach lokalen Waren und Dienstleistungen zu schaffen. Eine Voraussetzung dafür besteht liegt in der Markterforschung, mittels derer sich eine potenzielle Nachfrage an lokalen Waren und Dienstleistungen auf drei Marktebenen erfassen lässt:

- *Regionaler Markt.* Es ist erkannt worden, dass der Landkreis Parchim von 15 Millionen Verbrauchern in einem Radius von zwei Fahrtstunden umgeben ist und dass die Uckermark integraler Teil der „Hauptstadtregion“ Berlin ist. Marktchancen (Nachfrage) auf dieser räumlichen Ebene werdem einer großen Vielfalt von kleinen Unterneh-

men in einer Reihe von Sektoren sowohl im ländlichen als auch im urbanen Rahmen offen stehen.

- *Nationaler Market.* Die Landkreise Parchim und Uckermark verfügen über eine Reihe von Industriezweigen, die über die regionalen Grenzen hinaus operieren. Mehr kann getan werden, um die spezifisch lokalen Gewerbeunternehmen an nationale Nachfragechancen heranzuführen, indem die Alleinstellungsmerkmale (USPs) ausgestaltet werden. So ist z.B. das niedrigere Lohnniveau im Maschinenbau von Parchim in Verbindung mit dem Flughafen ein potenzielles Mittel, um stärker in die Zulieferkette von Airbus eingebunden zu werden. Die beiden Landkreise verfügen auch über das Potenzial, um Nachfrage in Form von Investitionen von außen (z.B. Call Centers in Parchim), Touristen und Zuwanderer auf der Grundlage ihrer USPs hereinzuholen.
- *Internationaler Markt.* Beide Landkreise haben Industriezweige mit internationalem Wettbewerbsvorteil. Deren öffentliche Politik muss der Erhaltung eines solchen Vorteils starke Beachtung schenken. Aber selbst dann kann mehr getan werden, um die Internationalisierung der Industrien voranzubringen, die vielleicht weniger offensichtliche Anwärter für internationale Handelsoperationen sind, z.B. die Land- und Ernährungswirtschaft und der Bausektor. Markterkundung, Handelsmessen und -missionen sowie Marketing sind wichtige Formen der Unterstützung für solche Wirtschaftszweige als Anwärter im Exporthandel.

Für Unternehmen, die schon über Exporterfahrung verfügen, kann es erforderlich sein, ihnen Unterstützung und Beratung für tiefere Formen der Internationalisierung wie Lizenzvergabe, Gemeinschaftsfirmen (*joint ventures*), Ausgründung und Übernahme zu geben. Das könnte auf Unternehmen in Zweigen mit internationalen Wettbewerbsvorteilen zutreffen, z.B. Maschinenbau, erneuerbare Energie. Es sollte erkannt werden, dass es auf der Ebene des Bundeslandes bestehende, ausgereifte Programme gibt sowie ein breites Angebot der Kammern, um Internationalisierung zu fördern; dabei müssen Ressourcen und erhebliche Erfahrung in diesem Prozess genutzt werden.

Für jede dieser drei geografischen Marktebenen sollte der öffentliche Sektor mit dem Privatsektor Untersuchungen zur Beantwortung von fünf grundsätzlichen Fragen vornehmen:

- Welche unserer lokalen Wirtschaftszweige (Angebot) könnten angesichts unserer Alleinstellungsmerkmale (USPs) den Bedarf am jeweiligen Markt befriedigen?
- Welches ist das explizite Angebot dieses Zweiges am jeweiligen Markt?
- Wie vermarkten wir dieses Angebot gegenüber spezifischen Kunden am jeweiligen Markt?
- Welches ist das Geschäftsmodell für diesen Sektor am jeweiligen Markt?
- Was ist die Rolle einer öffentlich-privaten Partnerschaft bei der Unterstützung dieses Geschäftsmodells?

Weitere Markterforschung muss sich den einzigartigen Chancen, die sich aus der geografischen Lage beider Gebiete ergeben und Politiken entwickeln, um auf diese Chancen zu reagieren:

- *Parchim* – auf halbem Wege zwischen Hamburg und Berlin gelegen und Vorhandensein eines Flughafens (z.B. standortbezogene Investitionen von außen: Logistik, Transport, Instandhaltung, Lagerwirtschaft);
- *Uckermark* – Nähe zu Polen und innerhalb der Hauptstadtregion gelegen (wie oben, plus Tourismus, Umweltwirtschaft, hoher Nettowert für Zuwanderung von Unternehmen).

Innovation

In beiden Landkreisen sind zur Überwindung des Innovationsdefizits mehr Innovation und ein weiter gefasstes, ganzheitliches Verständnis von Innovationspolitik nötig.

Innovation von der Basis her. Mehr sollte zur Ermutigung von Innovation in Zweigen der Land- und Ernährungswirtschaft, in Grundstoffindustrien und im Dienstleistungssektor sowie in kleineren, weniger kapitalintensiven Unternehmen getan werden. Es gibt gute Beispiele für von der Basis ausgehende Initiativen in beiden Landkreisen. So ist z.B. das „Netzwerk Erneuerbare Energie – Energie Nordost Brandenburg“ ein gutes Beispiel für ein standortspezifisches, zweckentsprechendes Innovationssystem von der Basis her. Die Handwerkskammer und die Kreis-Handwerkerschaft in Parchim hat praktische Initiativen entfaltet, um eine lokale Innovationskultur zu stimulieren. Solche Beispiele guter Praxis sollten zur Nachahmung bei einer größeren Gruppe von Unternehmen und Zweigen erwogen werden. Darüber hinaus könnte aufbauend auf vorhandener Erfahrung und öffentlicher Förderung mehr getan werden, um Investitionen in und die Anwendung von Informations- und Computertechnologie sowie generischer Technologien voranzubringen. Es ist international in breitem Maße erwiesen, dass die Übernahme von ‚Mainstream-Technologien‘ eine bedeutsame Wirkung auf die Produktivität und das Wachstum von Unternehmen aller Art auslösen kann. Zur Übernahme und Nutzung solcher Technologie kann ermutigt werden, indem in Unternehmen das Verständnis für deren Nutzen durch Demonstration und Ausbildung angehoben sowie Teilfinanzierung und Kleindarlehen gewährt werden. Das ist für die Wirtschaft sowohl in städtischen als auch in ländlichen Gebieten wichtig.

Innovation auf höherer Stufe. NUKLEUS ist ein gutes Beispiel einer technologieorientierten Initiative, die die Beziehungen zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor vermittelt und gewährleistet, dass die Unternehmen des Präzisionsmaschinenbaus von Parchim sich breitere regionale Innovationsergebnisse, Märkte und Wissensströme erschließen können. Der Rahmen für eine Duplizierung dieser Initiative ist begrenzt, da der Landkreis nur eine Handvoll von technologieorientierten, kapitalintensiven Industriezweigen mit einem deutlichen internationalen Wettbewerbsvorteil hat. Die Kapazität und Infrastruktur von NUKLEUS sollten jedoch beibehalten und Lehren daraus auf andere Zweige (z.B. konvergierende Technologien, Entwicklung von Zuliefererverbindungen) angewandt werden. Auch muss Fragen des Humankapitals mehr Beachtung geschenkt werden. Ein weiterer potenzieller Weg zur Stimulierung eines höheren Innovationsniveaus in der lokalen Unternehmensbasis besteht in der Vermittlung von Beziehungen zwischen größeren regionalen Unternehmen mit latentem geistigem Eigentum (die gegenwärtig weder die Kapazität oder den Wunsch haben, geistiges Eigentum zu nutzen) und kleineren lokalen Unternehmen. Das kleinere Unternehmen könnte geistiges Eigentum kaufen, eine Lizenz dafür erwerben oder eine Kommissionsgebühr dafür zahlen. Dieses Modell stimuliert den Technologietransfer und ist eine Alternative zum expansiven Ansatz des „spin-out“ einer Unternehmensausgründung. Der Ansatz erfordert eine Einrichtung des öffentlichen Dienstes – mit solider Technologiekenntnis und Verständnis für Belange des Unternehmertums – um nach solchen Vermittlungschancen zu suchen und den Dialog zu initiieren und zu erleichtern.

Innovative Unternehmen herausfinden und vorrangig behandeln. In beiden Landkreisen müssten mehr Mittel darauf verwendet werden, innovative Neugründungsfirmen mit Wachstumspotenzial herauszufinden. Auf die Suche nach Wachstumsfirmen und deren aktive Identifizierung muss stärkeres Gewicht gelegt werden. Dies wird engagierten Einfallsreichtum und eine weiter gefasste, ganzheitliche Verständnis von Innovation erfordern – ein Verständnis, das Produkt, Prozess und Vermarktung umfasst. Ein Gründungsprogramm für Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial und -absichten sollte in beiden Landkreisen als Pilotvorhaben durchgeführt werden. Damit könnten Unternehmensgründungen und junge Firmen mit einem Mindestwachstumspotenzial (bezogen auf Beschäftigtenzahl und/oder Umsatz) identifiziert, öffentliche Förderung koordiniert sowie Mentorbetreuung und Beratung nach Maß bereitgestellt werden. Solch ein vorgehen könnte dazu beitragen private Investitionen zu stimulieren. Eine Methode für die Suche nach und die Analyse von neu gegründeten Unternehmen oder Unternehmen in der Gründungsphase müsste eingeführt werden. Im VK identifizieren einige Entwicklungsagenturen als neu gegründete Unternehmen mit höherem Wachstum solche, die pro Jahr einen Jahresumsatz von über 1 Million Euro erreichen. Ein solches Programm würde sich nur auf eine kleine Gruppe von Existenzgründungen über einen Zeitraum von 2 Jahren (angesichts der Größe der jeweiligen Wirtschaftzone würden vielleicht nur 20 Unternehmen, je nach Programmausrichtung und Wachstumsdefinition, pro Jahr rekrutiert) konzentrieren. Das könnte von Wert besonders in Parchim sein, wo das unternehmerische Klima an den Bundesdurchschnitt heranreicht, Qualitätsprobleme aber offenkundig sind. Die bereits bestehenden Initiativen in Brandenburg, wie z.B. „Innovationen brauchen Mut“ stellen einen guten Ausgangspunkt dar, der auf Landkreisebene weitere Bekanntmachung und Anwendung finden könnte.⁴⁴

Import von Humankapital. Ausgehend von den Alleinstellungsmerkmalen (USPs) jedes Gebiets (Standort, Landschaft/Umwelt, Lebensqualität, Immobilienpreise, Lohnhöhen usw.) sollte mehr getan werden, um Unternehmer in jeden der beiden Landkreise anzulocken. Wie schon angemerkt, besteht ein klares ‚Dreiecksverhältnis‘ zwischen Wachstum, Begabung und Vielfalt. Wenn es Parchim und der Uckermark nicht gelingt, genügend innovative Unternehmer hervorzubringen, dann sollte man versuchen, einige zu importieren. Mehr kann in dieser Richtung getan werden.⁴⁵

Netzwerkbildung

In beiden Landkreisen gibt es gute Beispiele für erfolgreiche Netzwerke. Sowohl das „Netzwerk Erneuerbare Energie – Energie Nordost Brandenburg“ als auch NUKLEUS sind lobenswerte Initiativen. Sie müssen aber auf eine dauerhafte Grundlage gestellt und ihre Verknüpfung mit anderen Politikfeldern wie Bildung, Humankapital verstärkt werden. Dem Erfolg solcher Vernetzungen sollte in anderen geeigneten Wirtschaftszweigen, wie z.B. Bauindustrie, Lebensmittelindustrie, Logistik und Tourismus nachgeeifert werden. Der Netzwerkbildung kann nachgeholfen werden durch eine Analyse der Wertschöpfungskette und Szenarioplanung mit geeigneten Beteiligten aus diesen Zweigen.

Ein Schlüssel für die Initiierung solcher Netzwerke ist es während der Phase anfänglicher Mitgliedschaft, folgende zentrale Frage zu stellen und zu beantworten: „Wie können wir die lokale Wirtschaft durch Kooperation und Zusammenarbeit von einem „Preisnehmer“ (*price-taker*)

⁴⁴ Für weitere Anregungen zur Gestaltung eines solchen Programms, siehe auch die internationalen Lernmodelle „SPOTcheck“, „Entreprise Estonia“ sowie „Kredex“.

⁴⁵ Sowohl in Parchim als auch in der Uckermark ist die OECD-Studiengruppe auf dynamische Bewohner gestoßen, die sich auf Grund der standortspezifischen Alleinstellungsmerkmale zur Zuwanderung in diese Landkreise entschlossen haben.

zu einem „Preissetzer“ (*price-maker*) weiterentwickeln?“ Dies wird eine kollektive Diskussion und Verständigung erfordern über:

- Beschaffenheit der externen Nachfrage und deren Veränderungen über die nächsten drei Jahre;
- Ausmaß der örtlichen Wertschöpfungskette und Struktur der Wirtschaftszweige;
- Potential für die Weiterentwicklung dieser Wirtschaftszweige, um die externe Nachfrage und ihre vorhersagbaren Veränderungen zu decken;
- Eine kollektiv aufzustellende und umzusetzende Strategie, um eine größere Wertschöpfung der örtlichen Wirtschaftszweige zu generieren.

Es zeigte sich das Vorhandensein eines starken Netzwerkes zwischen den Akteuren der wirtschaftlichen Entwicklung in der Uckermark und der darüber hinausgehenden Region, was aber in Parchim weniger offenkundig war. Eine Überprüfung der Mechanismen zur Koordinierung von Strategie und Intervention wäre für Parchim ratsam.

Internationale Lernmodelle

Es sind drei Lernmodelle mit potenziellem Wert für die Landkreise Parchim und Uckermark und potenziell für andere Wirtschaftsräume in Ostdeutschland identifiziert worden. Dies sind:

- Auvergne, Frankreich: Auf einen vorhandenen Wettbewerbsvorteil in einer zurückbleibenden Wirtschaft bauen;
- Schottland, VK: Strategien zur Anlockung von Talenten, um Bevölkerungsrückgang und Qualifizierungslücken (einschließlich unternehmerischem Defizit) entgegenzuwirken; und
- Irland: Innovation und den überörtlich handelbaren Sektor neu überdenken.

Auf den lokalen Wettbewerbsvorteil bauen, Auvergne, Frankreich

Beschreibung des Ansatzes

Die Auvergne ist eine Region der Kontraste. Sie ist größtenteils ländlich geprägt, hat eine geringe Bevölkerungsdichte und ist paradoxerweise, obwohl in der Mitte Frankreichs gelegen, etwas abgeschieden. Sie hat aber noch immer eine starke industrielle Basis, vor allem in solchen Zweigen wie Chemieindustrie, Gummi- und Kunststoffherstellung (Michelin ist dort ansässig), Metallverarbeitung und Lebensmittelindustrie. Der Beschäftigungsanteil in Industrie und Landwirtschaft liegt über dem Landesdurchschnitt; dagegen hinkt die Region bei Dienstleistungen hinterher. Die Auvergne weist eine Unternehmensstruktur auf, die durch einige Großbetriebe beherrscht wird, daneben aber, vor allem im Handwerksbereich, einen bedeutenden KMU Sektoraufweisen kann. Im nationalen Maßstab wird die Region als nachhinkend angesehen.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

In vielerlei Hinsicht ist die Auvergne eine größere Version der Landkreise Parchim und Uckermark und sieht sich mit vielen ähnlichen wirtschaftlichen Herausforderungen konfrontiert, die sich aus Wahrnehmung, Lage und Wirtschaftsstruktur ableiten.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Die 1990er Jahre waren eine Periode, in der die Auvergne von erheblicher Förderung durch den öffentlichen Sektor profitierte. Umfangreiche Investitionsmaßnahmen wurden zur Verbesserung der Verkehrs- und industriellen Infrastruktur in der Region und zur Entwicklung des Flughafens Clermont-Ferrand getätigt. Das Gebiet ist jedoch nach nationalem Standard wirtschaftlich schwach geblieben.

Trotzdem gibt es einige Schlüsselindustrien, die ihren Wettbewerbsvorteil und somit die regionale Wirtschaft verbessert haben; die KMU-Basis ist durch Forschung und Innovation gestärkt worden. Viele der Forschungsleistungen innerhalb der Auvergne stehen mit der Tätigkeit der Hauptindustriestämme Ernährungswirtschaft, chemische und verwandte Erzeugnisse sowie Hochleistungsmaschinenbau im Zusammenhang. Eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Entwicklung vollzieht sich auf dem Gebiet der Biotechnologie. Die Region hat einen multidisziplinären Sektor, der sich auf Biotechnologie und Medizintechnik, insbesondere auf dem Gebiet der Biomaterialien, der Biomechanik und medizinischen Elektronik, stützt. Daten deuten darauf hin, dass diese Industriezweige für die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft insgesamt hinsichtlich Wohlstandsgenerierung, Produktivität, Beschäftigung, Internationalisierung und Neugründung von Hochtechnologieunternehmen/Kommerzialisierung entscheidend sind.

Gemessen am F&E-Personal des privaten Sektors nach Unternehmensgröße haben die mittleren und kleinen Unternehmen in der Auvergne einen höheren Anteil als im Landesdurchschnitt: Er beträgt 18,4% bzw. 20,6% in der Auvergne gegenüber 13,7% und 17,8% für ganz Frankreich. Dieser im Vergleich zum Landesdurchschnitt hohe Anteil von Forschern in KMU widerspiegelt die Schaffung von auf Forschung ausgerichteten Organisationen in den 1990er Jahren in Verbindung mit den regionalen Industrien mit Wettbewerbsvorteilen. Die Auvergne entwickelte auch Gewerbestandorte zur Unterstützung dieser Schlüsselindustrien (z.B. in der Biotechnologie - Biopôle Clermont-Limoges, Bioparc de Vichy, Biopôle de Haute Auvergne).

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Die Lehren für Parchim und die Uckermark sind offenkundig. Beide Landkreise müssen weiter in ihre Industrien investieren, die über einen internationalen Wettbewerbsvorteil verfügen, d.h. in den Präzisionsmaschinenbau (Parchim) und in erneuerbare Energien (Uckermark). Gerade diese Industriezweige haben das Vermögen, höherwertiges Wissen zu nutzen und zu generieren und eine ausreichend kritische Masse an Innovation und Humankapital aufzubringen, mit denen Wachstum über kumulative Verursachung und endogenes Wachstum ermöglicht werden können. Diese Zweige sind es auch, die einen bedeutenden Anteil an Neugründungen von Hochtechnologiefirmen und F&E in KMU erleichtern. Ein solcher Ansatz ist jedoch kapitalintensiv und erfordert in der Vergabe von öffentlichen Mitteln eine klare Prioritätensetzung.

Internetpräsentationen für weitere Informationen

<http://www.casimir.org>

<http://www.anvar.fr>

<http://www.auvergne.drire.gouv.fr>

<http://www.recherche.gouv.fr/drrt>
<http://www.cr.auvergne.fr>

Strategien zur Anlockung von Talenten, Schottland, VK

Beschreibung des Ansatzes

Schottland hat einen lang anhaltenden Bevölkerungsrückgang, seit langem hinter dem Vereinigten Königreich zurückbleibende Wachstumsraten und im Vergleich zum VK-Durchschnitt ein niedrigeres Niveau von Firmenneugründungen. Während der letzten fünf Jahre hat sich mit der Einführung des schottischen Parlaments die Aufmerksamkeit der Politik auf die wirtschaftlichen Chancen konzentriert, die sich aus dem Anlocken von begabten Leuten aus dem übrigen VK und aus Übersee ergeben können. Schottland hat eine Reihe von ausgeprägten Alleinstellungsvorteilen (USPs):

- Wahrgenommene Lebensqualität (nicht übertrieben urbanisiert, gute natürliche Umwelt);
- Niedrigere Lebenshaltungskosten als durchschnittlich im VK (z.B. Preise von Wohnimmobilien);
- Gutes Bildungswesen und eine gute Kinderbetreuung; sowie
- Weniger Druck auf öffentliche Dienstleistungen (z.B. im Gesundheitswesen).

Die Politik zielt auf die Anlockung von: (i) Unternehmern und potenzielle Unternehmern, (ii) Personen mit Fähigkeiten, die in der Wirtschaft gebraucht werden, (iii) Personen, die Vielfalt, neues Wissen und eine internationale Perspektive in die schottische Wirtschaft bringen werden.

Bei diesem Politikansatz laufen Aktionen in zwei Richtungen. Zum einen geht es um die Hebung des allgemeinen Bewusstseins dafür, dass Schottland ein Ort zum Leben und Arbeiten ist. Dies erfolgt über Internet, Marketing und die Medien (z.B. über die Kampagne „*Scotland is the Place*“ (Schottland ist der Standort). Zum anderen laufen gezielte Programme zur Unterstützung von Menschen, die in Schottland leben und arbeiten möchten (diese Programme bieten spezifische Beratung über Beschäftigung, das wirtschaftliche Umfeld, Art der Förderung für Unternehmer, Hinweise für das Leben in Schottland (z.B. Rechtsfragen, Steuern, Wohnungswesen, Schulbildung). Diese Programme richten sich sowohl an Zuwanderer mit Hightech-Qualifizierung, wie etwa die „*Talent Scotland*“-Initiative als auch an den breiteren Markt potenzieller Zuwanderer („*Fresh Talent*“-Initiative). Die Programme sind nicht kapitalintensiv, erfordern aber Marketing und Medienkampagnen sowie eine Koordinierung zwischen den beteiligten Agenturen. Die Kosten eines solchen Programms liegen bei etwa EUR 300.000 pro Jahr.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Für Parchim und speziell für die Uckermark wird der Erfolg der Highlands- und Inselregion (*Highlands and Islands*) von Schottland bei der Anwendung dieses Ansatzes zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung von besonderem Interesse sein. Diese Region ist primär ländlich

geprägt, dünn besiedelt (nur ein urbanes Zentrum von Bedeutung) und hat eine extreme Randlage. Die Region krankt historisch an Bevölkerungsrückgang, schwindenden staatlich geplanten Gewerbebezügen, Abhängigkeit von der Landwirtschaft und einem begrenzten Dienstleistungssektor. Sie ist zum Ziel-1-Gebiet erklärt worden. Es bestehen Ähnlichkeiten zu den beiden Landkreisen.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

In den letzten Jahren hat das Gebiet der Highlands und der Inseln seine sehr markanten Alleinstellungsmerkmale (USPs) vermarktet, um neue unternehmerische Begabungen anzulocken und eine wirtschaftliche und geschäftliche Renaissance zu stimulieren. Die Region hat sich erfolgreich als Gebiet vermarktet, wo die hohe Lebensqualität, das reiche kulturelle Erbe, die guten öffentlichen Dienstleistungen und die öffentliche Unterstützung für die Wirtschaft, die Randlage und Isolierung wettmachen. Für diese Änderung in der Wahrnehmung und Realität sind das Internet und die Informations- und Computertechnologie in erheblichem Maße hilfreich gewesen.

In den Highlands und auf den Inseln sprechen die Ergebnisse für sich. Der lang anhaltende demografische Abwärtstrend ist umgekehrt worden, begabte Zuwanderer haben sich niedergelassen (primär aus anderen Teilen des VK, aber auch eine wachsende Zahl aus Mittel- und Osteuropa). Zum ersten Mal seit vielen Jahrzehnten bewegen sich die ökonomischen Indikatoren (Wachstumsraten, Einkommen, Rate der Existenzgründungen, besonders im Dienstleistungsbereich) in die richtige Richtung.

Aufgetretene Hindernisse

Ein solcher Ansatz erfordert ein klares Verständnis für die Alleinstellungsmerkmale (USPs) eines Gebietes, den Willen zum Wandel und die Bereitschaft, neue Bewohner zu akzeptieren, sowie effektive Vermarktungsstrategien und -kanäle.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Angesichts der demografischen und unternehmerischen Situation in den Landkreisen Parchim und Uckermark müssen diese Strategien zur Anlockung von Begabungen in Betracht gezogen werden. In beiden Landkreisen gibt es Zugezogene, die sich in einem der Kreise niedergelassen haben und meinen, dass nicht genug getan werde, um deren Vorzüge zu vermarkten und zu fördern. Dazu ist eine abgestimmte Vermarktungs- und Medienstrategie für jedes Gebiet und die Verbreitung von Erfolgsgeschichten in den regionalen und nationalen Medien nötig. Es bedarf auch einer Koordination zwischen örtlichen Stellen, um eine konsistente Handlungs- und Vorgehensweise bei Vermarktung und Beratung zu gewährleisten.

Eine abschließende Lehre aus Schottland bezieht sich auf die Internationalisierung. Unternehmen mit Exporterfahrung benötigen Unterstützung und Rat zu tieferen Formen der Internationalisierung wie Lizenzvergabe, Gemeinschaftsunternehmen, Firmenübernahmen, Eröffnung von Büros und Einrichtungen im Ausland. Eine solche Form der Unterstützung ist mit dem „Globalen Unternehmensförderungsprogramm“ von *Scottish Enterprise* eingeführt worden. Ein solches Vorgehen sollte auch für Firmen in Parchim und in der Uckermark bei Industriezweigen wie Maschinenbau und Erneuerbare Energien anwendbar sein.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zur weiteren Information

Frau Hazel Sinclair
Scottish Enterprise
E-Mail: hazel.sinclair@scotent.co.uk
Webseite: www.talentscotland.com
Herr Martin Wight
Scottish Enterprise
E-Mail: martin.wight@scotent.co.uk
Webseite: www.scottish-enterprise.com

www.scotlandistheplace.com
www.scotland.gov.uk/Topics/Business-Industry/support/Fresh-Talent

Innovation und den überörtlich handelbaren Sektor neu überdenken, Irland

Beschreibung des Ansatzes

Unternehmen in Irland sind historisch gesehen schwache Innovatoren und hinsichtlich der Marktchancen eher nach innen orientiert. Die Aufwendungen für F&E und die Innovationstätigkeit sind gewöhnlich auf große einheimische Unternehmen und Firmen in ausländischen Besitz konzentriert. 2004 rangierte Irland unter den 16 EU-Mitgliedsländern auf Platz 11 bei den Ausgaben für F&E. Auch weil heimische Firmen in solchen Sektoren wie Wirtschaftsdienstleistungen, Einzelhandel, Verbraucherdienstleistungen, Bauwesen und Lebensmittelindustrie am stärksten vertreten sind, bestand in der heimischen Geschäftswelt eine wahrgenommene Barriere zur Internationalisierung.

Um dieses Innovationsdefizit anzugehen, wurde 1998 die Einrichtung *Enterprise Ireland* (EI) geschaffen. Das Hauptaugenmerk ist vornehmlich auf Unternehmen des produzierenden Gewerbes und von international gehandelten Dienstleistungen sowie auf stark wachsende Unternehmensneugründungen gerichtet. Sie ist jedoch auch speziell mit der Aufgabe betraut, Innovation in einem breiteren Bereich traditioneller Unternehmen zu fördern, die nicht auf F&E ausgerichtet sind. Die Agentur ist heute mit der Umsetzung einer Strategie betraut, die einem eher ganzheitlichen Verständnis von Innovation folgt. Im Mittelpunkt der „*Technology Innovation Strategy*“ für den Zeitraum 2003-2006 von steht der Technologietransfer.

Die Leistungen des Technologietransfers von zielen auf Unternehmen, die:

- Nach neuen Technologien entsprechend der betrieblichen Erfordernisse suchen;
- Ausschau nach innovativen Wegen zur Befriedigung der Unternehmens- oder Kundenansprüche halten; und
- Für ihre Technologien eine Lizenz vergeben oder sich an innovativen Lösungen beteiligen wollen.

Während der vergangenen zehn Jahre hat Irland auch seine einheimische Firmenwelt zur Internationalisierung ermutigt. Das hat zur Internationalisierung ihrer Wirtschaftsdienstleistun-

gen, des Einzelhandels, der Verbraucherdienstleistungen, des Bausektors und der Nahrungsgüterverarbeitungsbetriebe geführt. Dies wurde primär durch einen Wandel in der Geschäftskultur und einer Neubewertung der Waren und Dienstleistungen hervorgerufen, die international gehandelt werden können. Die öffentlichen Einrichtungen Irlands, an erster Stelle *Forfas*, das nationale Beratungsgremium in Fragen Unternehmertum, Wissenschaft, Technologie und Innovation und *Enterprise Ireland*, haben in dem Prozess der Bewusstseinsbildung und der internationalen Marktanalyse eine Schlüsselrolle gespielt.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Die Lehren für Parchim und die Uckermark sind im Lichte der Fragen zu Innovation und Zugang zu externen Märkten offenkundig.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Einem Unternehmen, das bei *Enterprise Ireland*, Unterstützung sucht, wird zunächst ein Technologietransfer-Berater zugewiesen. Der Berater wird mit dem Unternehmen zusammen dessen Innovationsprobleme und die technologischen Erfordernisse erörtern und darauf aufbauend einen abgestimmten Bericht zu den Bedürfnissen der Firma erstellen. Informationsspezialisten bei *Enterprise Ireland* suchen dann in Netzwerken und Datenbanken der Agentur, nach möglichen Partner oder Mitwirkenden für das Vorhaben. Die Agentur bietet auch Unterstützung in den nachfolgenden Verhandlungen mit potenziellen Partnern oder Mitwirkenden an.

Wenngleich der Dienst die F&E-Tätigkeit nicht stimuliert, so erleichtert er doch Innovation. Technologie, Wissen und bewährte Verfahren werden rasch und leicht überführt.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Ein weiter gefasstes Verständnis von Innovation seitens des öffentlichen Sektors würde der breiteren Firmenbasis in den beiden Landkreisen nutzen. Auch gibt es Raum für die weitere Entwicklung der Innovationsdienstleistungen, die von den öffentlichen Einrichtungen wie auch von den Kammern in Parchim und der Uckermark erbracht werden. Ein solcher Ansatz wird ein abgestimmtes und gemeinschaftliches Herangehen zwischen den örtlichen Stellen und denen des Bundeslandes erfordern. Wie bereits angemerkt, sollten die beiden Landkreise erneut darüber nachdenken, über welches Potenzial lokale Unternehmen für den Handel außerhalb der Kreis- und Regionalgrenzen verfügen.

Kontaktangaben und Internetpräsentationen zur weiteren Information

Frau Aisling Muldowney
TechSearch Service
Abteilung Innovation and Technology Transfer
Enterprise Ireland
Glasnevin, Dublin 9
Irland
Tel: +(353 1) 808 2587 / 2449
Email: techsearch@enterprise-ireland.com
Webseiten: <http://www.enterprise-ireland.com> und <http://www.forfas.ie>

UNTERNEHMERTUM IM LÄNDLICHEN RAUM

Brian Dabson, USA

Einleitung⁴⁶

Ländliche Regionen, ob in Ostdeutschland, in den USA oder anderswo, stellen bei der Förderung von Unternehmertum tendenziell ein Umfeld voller Herausforderungen dar. Deren Intensität ist von Region zu Region unterschiedlich, tendenziell lassen sich jedoch die drei nachfolgend aufgezählten Gruppen von Einflussfaktoren erkennen

- Geringe Größe und Dichte der Bevölkerung in ländlichen Gemeinden,
- Soziale und wirtschaftliche Zusammensetzung ländlichen Gemeinden, und
- Beschaffenheit interner und externer Verbindungen.

Geringe Größe und Dichte der Bevölkerung und als Folge dessen eine begrenzte lokale Nachfrage erschweren es ländlichen Unternehmen im ländlichen Raum, Degressionseffekte zu erzielen und eine kritische Masse zu erreichen. Daher müssen sie ihre Produkte und Dienstleistungen zu höheren, oft außerhalb der Annehmbarkeit lokaler Verbraucher, liegenden Preisen verkaufen, was ihren Markt noch weiter einschränkt. Kleine Unternehmen haben keine andere Wahl als außerhalb ihrer Regionen zu verkaufen, oft in Marktnischen, wengleich der aufkommende E-Commerce dies zu einer realistischeren Strategie für viele ländliche Unternehmer hat werden lassen.

Schwierigkeiten bei der Erreichung von Degressionseffekten werden auch für jene offenkundig, die Dienstleistungen für kleine Unternehmen bereitstellen. Für Unternehmer im ländlichen Raum ist es schwieriger an Ressourcen und Dienstleistungen zu gelangen, die an urbanen Standorten einfach nutzbar sind, wie z.B. regelmäßige Paketdienste, Hochgeschwindigkeits-Internetzugang oder spezialisierte technische Beratung. Geeignete Gebäude mit guter Zufahrt, Gestaltung oder öffentliche Versorgungsleistungen sind möglicherweise schwer zu finden. In vielen ländlichen Gemeinden sind nur wenige Kreditinstitute vertreten, was als Folge den Zugang zu Kapital begrenzt, Wettbewerb und Optionsmöglichkeiten einschränkt und risikoscheue und zuweilen diskriminatorische Verhaltensweisen bestärkt. Darüber hinaus finden Unternehmer seltener Gleichgesinnte, mit denen sie Ideen austauschen und Probleme gemeinsam angehen können; das Fehlen von unterstützenden Netzwerken kann die Zahl sich formierender neuer Unternehmen einschränken.

⁴⁶ Für eine umfassendere Analyse, siehe Dabson, Brian (2001): „Supporting Rural Entrepreneurship in Center for the Study of Rural America, Exploring Policy Options for a New Rural America“. Kansas City, MO: Federal Reserve Bank of Kansas City.

Auch die soziale und wirtschaftliche Struktur von ländlichen Gemeinden kann einen dämpfenden Effekt auf das Unternehmertum haben. Die ländliche Wirtschaftsstruktur ist oftmals beherrscht von der landwirtschaftlichen Produktion und der Präsenz einiger weniger Produktionsstätten des produzierenden Gewerbes. Die meisten örtlichen Einrichtungen sind darauf eingespielt, diese Unternehmen und seine Arbeitnehmer zu bedienen. Dieser Mangel an ökonomischer Diversität mag in guten Zeiten kein Problem sein, und die Abhängigkeit und Selbstgenügsamkeit der (von Arbeitnehmern: Anmerk. d. Übers.) – der Antithese von Unternehmertum – werden in deren Denkweise verinnerlicht. Wenn aber die Agrarpreise kollabieren, die Naturressourcen ausgeschöpft sind, die Fabrik schließt oder sich verkleinert, dann bleibt wenig Möglichkeit, den Folgen veränderter Einkommensverhältnisse zu widerstehen.

Das Arbeitskraftpotential im ländlichen Raum leidet an einem niedrigen Stand und einer geringen Vielfalt an Qualifikation, einem Mangel an Fachkräften und einem strukturellen Missverhältnis zwischen verfügbaren Beschäftigungsmöglichkeiten und der Zahl von Beschäftigungssuchenden Personen. Junge und gut ausgebildete Menschen neigen dazu abzuwandern. Die ländliche Bevölkerung ist vielleicht durch den Zwang der Umstände mehr auf sich gestellt als die Leute in der Stadt, aber die Unternehmermentalität ist tendenziell nur schwach ausgeprägt. Der starke Sinn von Unabhängigkeit, geboren aus Not und Erfahrung, verkleinert die Wahrscheinlichkeit, nach Unterstützung zu suchen, und verringert Interaktion. Darüber hinaus besteht nur eine begrenzte Fähigkeit zur Lösung von wirtschaftlichen Entwicklungsproblemen – die Masse von Menschen und Organisationen, auf die man sich stützen kann, ist klein und bürgerschaftliche Hilfe weniger reichlich vorhanden.

Unternehmer verlassen sich auf interne Bindungen, die den Fluss von Gütern, Dienstleistungen, Informationen und Ideen befördern. Die Intensität von familiären und persönlichen Beziehungen in ländlichen Gemeinschaften kann zuweilen hilfreich sein. Diese können aber auch hinderlich für effektive Geschäftsbeziehungen sein, nämlich dann, wenn geschäftliche Absprachen eine weniger strenge Objektivität annehmen und die Rivalitäten zwischen Gemeinden den Rahmen für regionale Kooperation einengen. Bestehende Unternehmen können der Gründung neuer Firmen aus Furcht vor Konkurrenz auf einem eingeeengten Markt Widerstand entgegensetzen. Die Lokalpolitik kann die Trennlinien von Autorität und Entscheidungsfindungsprozessen verwischen.

Es sind aber die begrenzten Verbindungen zur Außenwelt, die den ländlichen Kontext am klarsten charakterisieren. Die Abgelegenheit von einem Flughafen oder einer Fernverkehrsstraße wird die Art von Unternehmen einschränken, die an ländlichen Standorten operieren können. Ländliche Unternehmen müssen außerordentliche Anstrengungen auf sich nehmen, um in städtische Märkte vorzudringen, und die Beziehungen zwischen der städtischen und der ländlichen Wirtschaft sind oft ungleich. Die Naturressourcen werden in städtische Zentren verbracht, ohne dass Gelegenheit zur Wertsteigerung vor Ort durch Verarbeitung oder Herstellung gegeben wäre. Die Kontrolle vieler ländlicher Reichtümer durch nicht ortsansässige Eigentümer, sei es durch den Staat oder durch private Unternehmen, schränkt die Chancen für lokale unternehmerische Aktivität ernsthaft ein.

Stärken und Schwächen

Kontext für Unternehmertum in der Uckermark⁴⁷

Die Uckermark ist mit über 3.000 Quadratkilometern der flächenmäßig größte Landkreis in Deutschland, hat aber nur eine Bevölkerung (2005) von 140.503 Ew. bei einer Siedlungsdichte von 46 Ew/km². Zwischen 1995 und 2004 ist die Bevölkerung um 11,8% zurückgegangen gegenüber einem Zuwachs von 0,3% in Brandenburg und 0,3% in Deutschland insgesamt. Der Rückgang ist sowohl auf die sinkende Geburtenrate als auch auf Abwanderung zurückzuführen. Für 2020 wird für den Landkreis eine weitere Abnahme der Bevölkerung auf etwa 120.000 vorausgesagt.⁴⁸

Während der vergangenen 40 Jahre hat die Uckermark eine Reihe von strukturellen und wirtschaftlichen Veränderungen erlebt. Schwedt wandelte sich von einer Kleinstadt mit 5.000 Ew. zu einem bedeutenden Industriezentrum, das zum Höhepunkt seiner Entwicklung 55.000 Ew. hatte, von denen 8.000 in der Erdölraffinerie (PCK) und 2.000 in der Papierindustrie tätig waren. Die Wiedervereinigung und das Einwirken von Marktkräften auf den Industriebereich führte in der gesamten Region zu einer Vielzahl von Betriebsschließungen und -verkleinerungen. Nunmehr ist Schwedt, wenngleich immer noch ein bedeutsames Zentrum der Erölverarbeitung und der Papierindustrie, auf eine Bevölkerung von unter 38.000 Ew. geschrumpft. Der größte Arbeitgeber für ca. 1.300 Beschäftigte ist das PCK mit einem Konsortium aus BP-Shell-Total als Eigner.

Auf dem Lande ist in Nachfolge der Staatsgüter und Produktionsgenossenschaften eine Struktur großer Pflanzenbaubetriebe entstanden, die noch sehr produktiv sind, aber nur wenig lokale wertsteigernde Verarbeitung aufweisen. Das Beschäftigungsniveau in der Uckermark ist zwischen 1992 und 2003 um 15,8% auf 52.660 Personen gesunken, von denen 8,3% in der Land- und Forstwirtschaft, 25,7% im produzierenden Gewerbe und 65,9% im Dienstleistungssektor tätig sind. Der Anteil der Beschäftigten in der Land- und Forstwirtschaft ist 3,5 mal größer als in Deutschland insgesamt und zweimal so hoch wie in Brandenburg.

Die Folge dieser Veränderungen war eine Kombination von hoher Arbeitslosigkeit (25,4% gegenüber 18,7% für Brandenburg und 10,5% für ganz Deutschland), einem niedrigen Lohnniveau im Vergleich zum übrigen Deutschland und einer Abwanderung qualifizierter junger Menschen. Dies wiederum hat zu angespannten Märkten für Güter und Dienstleistungen geführt. Wenige Unternehmen verfügen über ausreichendes Eigenkapital um Erweiterungen oder Verbesserungen zu finanzieren, und die Banken, die nach der Wiedervereinigung bei der Darlehensgewährung an kleine Firmen erhebliche Probleme erfahren haben, scheuen tendenziell jedes Risiko.

Unternehmertum wird allgemein als eine Alternative zur Arbeitslosigkeit gesehen und scheint daher eher ein Unternehmertum ‚aus der Not heraus‘ und steht somit im Gegensatz zu einem Verlangen, sich bietende Chancen zu ergreifen oder solche zu schaffen. Schätzungen nach machten Unternehmer aus Not 80% aller Unternehmer aus. Ein Antrieb für unternehmerische

⁴⁷ Die in diesem Abschnitt genannten statistischen Angaben beruhen auf Informationen, die von Regionomica aus dem Landes- und dem Bundesamt für Statistik und von anderen staatlichen Stellen bereitgestellt wurden.

⁴⁸ Für weitere Informationen, siehe <http://www.rpg.uckermarkk.barnim.de/planungsregion/prognose.html>.

Tätigkeit kam in erster Linie durch die Ich-AG, ein von der Bundesagentur für Arbeit über ihre lokalen Büros umgesetztes Programm, bei dem Existenzgründer über einen Zeitraum von drei Jahren eine Zulage für den Lebensunterhalt beziehen. Diese Zulagen wurden von einer Reihe von Beratungs- und Weiterbildungsprogrammen unterstetzt, die über die Kammern und andere Einrichtungen angeboten werden. Die Kreishandwerkerschaft in der Uckermark schätzt, dass sich etwa 200 neue Firmen im Bereich des Handwerks gebildet haben. Dies sei durch die Ich-AG und seit einiger Zeit erfolgte Lockerungen im Gesetz ermöglicht worden, mit denen die Barriere für den Eintritt in bestimmte Tätigkeiten des Handwerks herabgestuft wurde (Aufhebung des Meisterzwanges – Anm. d. Übers.). Das bedeutet eine Wettbewerbszunahme auf einem bereits angespannten Markt für lokale Dienstleistungen, deren Preise zwar sinken, eine Vermögensbildung aber ausbleibt. Selbst von besser und höher qualifizierten Arbeitnehmern wird das Unternehmertum nur selten als eine attraktive Option gesehen, wenn andere Beschäftigungsmöglichkeiten gegeben sind.

Solange man sich stark auf öffentliche Mittel und die Erwartung verlässt, dass es die Aufgabe des Staates ist, wirtschaftliche Chancen zu schaffen, werden Möglichkeiten, die sich aufgrund globaler Veränderungen ergeben, nur zögerlich erkannt und wahrgenommen. Herausforderungen und Probleme nehmen einen breiten Raum in der öffentlichen Wahrnehmung ein, und wenige Menschen sehen Möglichkeiten und Chancen.

Nach Ergebnissen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn, schneidet die Uckermark unter den Landkreisen in Deutschland 2003 beim Ranking der Regionalen Unternehmerischen Initiative mit am schlechtesten ab. Die Rangeinteilung misst die Zahl der in einem Jahr registrierten Firmenneugründungen und -verlegungen und dividiert diese durch die Zahl beschäftigungsfähiger Einwohner im Vergleich zum Vorjahr. 2004 lag die Zahl der Gewerbeanmeldungen je 1.000 Einwohner bei 11,6 für Deutschland, bei 11,7 für Brandenburg und bei nur 7,7 für die Uckermark. Die Daten zur Gewerbeanmeldung belegen, dass es 2004 bei 1.088 Anmeldungen eine Nettozunahme von 367 Unternehmen gab; im Vergleich dazu erfolgten fünf Jahre vorher 731 Anmeldungen bei einem Nettoverlust von 21 Firmen. Für 2004 waren die Hauptbereiche für Neugründungen Handel und Instandsetzung (27,6%), Bau (14,2%) sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe (9,9%).

Kontext für Unternehmertum im Landkreis Parchim⁴⁹

Der Landkreis Parchim hat bei einer Bevölkerung von 103.294 Ew. (2005) und einer Fläche von 2.223 km² mit 46 Ew/km² die gleiche Bevölkerungsdichte wie die Uckermark. Zwischen 1995 und 2004 kam es zu einem leichten Bevölkerungsrückgang von 3,3%, der niedriger als in Mecklenburg-Vorpommern mit 5,7 % ausfiel. Wie in der Uckermark stellt die Nettoabwanderung einen bedeutsamen Faktor dar.

Anders als in der Uckermark hat sich das Beschäftigungsniveau des Landkreises Parchim im Zeitraum 1992-2003 um 2,3% auf 36.253 Personen erhöht, fast doppelt so hoch wie der Bundesdurchschnitt und ganz anders als im Bundesland, wo es um 6,0% abgesunken ist. Die Beschäftigungsstruktur nach Sektor ist im Wesentlichen der in der Uckermark sehr ähnlich bei einem gegenüber dem Bundesdurchschnitt höheren Anteil der Land- und Forstwirtschaft (8,4%). Die Arbeitslosenquote war mit 17,2% hoch – sie betrug 20,5% für Mecklenburg-Vorpommern und 10,5% für ganz Deutschland.

⁴⁹ Die in diesem Abschnitt genannten statistischen Angaben beruhen auf Informationen, die von Regionomica aus dem Landes- und dem Bundesamt für Statistik sowie von anderen staatlichen Stellen bereitgestellt wurden.

Landwirtschaft stellte traditionell die wirtschaftliche Basis dar und trägt auch heute noch 40% zum BIP bei. Was früher Genossenschaften waren, sind heute große, hochproduktive Agrarunternehmen von bis zu 7.000 ha Fläche. Das neue betriebswirtschaftliche Konzept und in geringerem Maße die seit 1990 eingeführten technologischen Verbesserungen haben zu einem Rückgang um 75% in Beschäftigung geführt. Der Maschinenbau war der Hauptindustriezweig, aber davon ist nur eine bedeutende Firma geblieben, Hydraulik Nord Parchim, ein Hersteller von Komponenten für die Autoindustrie und für Heizungssysteme, der 800 Arbeitnehmer beschäftigt; vor 15 Jahren waren es ca. 2.500. Diese beiden Säulen, Landwirtschaft und Maschinenbau, sind nicht mehr in der Lage, die Wirtschaft des Landkreises Parchim zu tragen.

Der Mangel an Beschäftigungsmöglichkeiten hat junge Leute, besonders jene mit guter Bildung und Qualifikationen, ermutigt, in Richtung Westen aufzubrechen. Ironischerweise sieht sich Parchim wegen des Lohngefälles zwischen den östlichen und den westlichen Bundesländern (das sich nach örtlichen Aussagen in der Größenordnung von 1.000-1.500 €/Monat bewegen soll) nun einem Mangel an Facharbeitern im Feingeräte- und Maschinenbau gegenüber. Gleichzeitig können mit den verfügbaren Plätzen für die Lehrlingsausbildung und betriebliche Weiterbildung nur 60% des Bedarfs abgedeckt werden.

Die angespannte Lage der regionalen Wirtschaft hat die Nachfrage nach lokalen Dienstleistungen und Bauarbeiten auf dramatische Weise absinken lassen. Die Kreishandwerkerschaft berichtet über einen Rückgang der Bautätigkeit um 50% seit 2000. Dadurch haben sich die Zahl und die Größe von Bauunternehmen bis zu einem Punkt verringert, dass nunmehr keine ausreichenden Kapazitäten vorhanden sind, um bei umfangreichen Aufträgen konkurrieren zu können. Ortsansässige kleine Einzelhändler beginnen den Druck sich verändernder Verbraucherpräferenzen und des Strukturwandels im Einzelhandel zu spüren. Bemühungen zur Bewältigung der Arbeitslosigkeit im Landkreis durch die Förderung von Ich-AG und andere Hilfsprogramme bringen neue Firmen in den bereits überfüllten lokalen Markt. Mitglieder des Unternehmerverbandes Norddeutschland/Mecklenburg-Schwerin verwiesen auf den von ihnen wahrnehmbaren wachsenden Druck seitens der informellen Wirtschaft.

Das unternehmerische Klima von Parchim rangiert nach dem Befund der Regionalen Unternehmerischen Initiative auf dem Niveau des Bundes bei 11,6 Gewerbeanmeldungen je 1.000 Einwohner; die Zahl für Mecklenburg-Vorpommern liegt mit 11,9 nur wenig höher. Bei den Gewerbeanmeldungen ist es seit 2000 zu einer signifikanten Wendung gekommen. Im Jahre 2000 gab es einen Saldo von 143 Abmeldungen, während 2004 nach 1.210 Anmeldungen ein Nettozuwachs von 408 Firmen zu verzeichnen war. 2004 entfielen die Neugründungen auf die Hauptsektoren Handel und Instandsetzung (24,1%), Bau (19,1%) sowie Hotel- und Gaststätten-gewerbe (7,5%).

Wie in der Uckermark scheint wirtschaftliche Not der Hauptantrieb für Unternehmertum im Landkreis Parchim zu sein, aber die allgemeinen Bedingungen wie fehlende Nachfrage, die finanzielle Sicherheit durch die Arbeitslosenunterstützung, die mangelnde Bereitschaft, eine schwer erlangbare bezahlte Beschäftigung zu verlassen und Schwierigkeiten bei der Erlangung von Kapital wurden als Hindernisse für unternehmerische Initiative angeführt. Mehrfach wurden Meinungen darüber geäußert, ob erhebliche Lücken bestehen oder nicht, und ob staatliche Programme oder Bankprodukte dem Bedarf entsprechen würden oder nicht. Ein Bankvertreter bestand darauf, dass keine Existenzgründung wegen fehlender Finanzierung scheitern müsse, solange die Geschäftsidee solide ist, das Qualitätsmanagement steht und das Unternehmenskonzept professionell präsentiert wird.

Wichtig erscheint auch die Sichtweise, wonach Parchim genauso wie ganz Ostdeutschland eine schmerzliche Übergangsperiode durchläuft, da die ältere, in den Traditionen und Einschränkungen der Zeit vor 1990 aufgewachsene Generation die Zügel an die jüngere, vielleicht offener eingestellte Generation übergibt. Dies wurde in einem zweifachen Zusammenhang erörtert. Zum einen im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge und die Notwendigkeit, eine sorgsame Planung und ausreichende Finanzierung zu befördern und damit zu sichern, dass die Firmen überleben und mit neuen und besser ausgebildeten Eigentümern prosperieren können. Zum anderen ging es um die Notwendigkeit, jene zur Rückkehr und zur Anwendung und Umsetzung ihrer neu erlangten Fertigkeiten und Kenntnisse zu ermutigen, die früher die Gegend verlassen haben.

Chancen für ländliches Unternehmertum in Uckermark

Das Wirtschaftsministerium von Brandenburg verfügt über eine regionale Entwicklungsstrategie, die auf Schlüsselbereiche wie Luftfahrttechnik, Autoindustrie und Biotechnologie ausgerichtet ist. Diese werden am ehesten einen Nutzen für die wichtigsten Städte des Bundeslandes, nämlich Potsdam, Frankfurt/Oder, Eberswalde und Brandenburg bringen. Damit ist es möglich, Finanzmittel des Landes und Fachwissen auf diese primären Sektoren der Wirtschaftsentwicklung zu konzentrieren. Daneben gibt es auch für den jeweiligen Landkreis spezifische Strategien, die im Falle der Uckermark die Papierproduktion, Erölverarbeitung, Metallbearbeitung und Logistikdienste einschließen, wobei das Hauptaugenmerk auf Schwedt gerichtet ist.

Der Landrat der Uckermark ist damit befasst, in einem fortlaufenden Prozess die wirtschaftliche Vision des Landkreises im Hinblick auf die weitergefasste Hauptstadtregion neu auszurichten. Im Rahmen dieser Strategie sollen die ländlichen Kreise eine spezifische und ergänzende Rolle spielen. Im Falle der Uckermark soll eine solche Rolle auf drei Säulen ruhen. Die erste besteht in der Stabilisierung des gegebenen Beschäftigungsniveaus in der Industrie, im Handwerk, bei Dienstleistungen und im Handel. Die zweite Säule soll integrierte Lösungsansätze für die Landwirtschaft, den Tourismus und den Naturschutz abstützen, und die dritte soll das vorhandene Potenzial in den Bereichen Gesundheitsfürsorge, Bildung und Kultur erkunden. Von besonderem Interesse sind solche Chancen für das Unternehmertum, die zwischen und über diese Säulen hinweg geschaffen werden könnten, wie Landwirtschaft, alternative Kraftstoffe, erneuerbare Energien und Biotechnologie sowie Gesundheit, Bildung und Naturschutz.

Der Entwurf einer Integrierten Ländlichen Entwicklungsstrategie für die Uckermark wurde im August 2005 veröffentlicht.⁵⁰ Das Konzept der Integrierten Ländlichen Entwicklung hat seine Wurzeln in den EU-Programmen *LEADER* und *LEADER+* und mit dem Pilot- und Demonstrationsprogramm der Bundesregierung „Regionen Aktiv“ in 18 Regionen.⁵¹ Dieses ist darauf gerichtet, die genannten Programme in kohärente Strategien zusammenzuführen.

⁵⁰ Landkreis Uckermark und Landgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern mbH „Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept für den Landkreis Uckermark“, August 2005.

⁵¹ Im Jahr 2004 wurden neue Finanzierungsgrundsätze des Bundes eingeführt, um die Erarbeitung von integrierten ländlichen Entwicklungsstrategien für ganz Deutschland zu fördern. Sie sind darauf gerichtet, bestehende Maßnahmen für Dorferneuerung, Flurbereinigung und Entwicklungsplanung mit regionalen Bewirtschaftungs- und ländlichen Entwicklungsstrategien zu verknüpfen in dem Versuch, vorher getrennte und isolierte Programme zu harmonisieren. Integrierte Entwicklung setzt regional spezifische, sektorübergreifende, partnerschaftsbasierte, dynamische und langfristig konzipierte Ansätze voraus, um tiefsitzende Herausforderungen in ländlichen Ökonomien angehen zu können. Diese Grundsätze sollen dazu ermutigen, auf regionale Vorzüge, Partnerschaften zwischen politischen Entscheidungsträgern, Verwaltungsleuten, Bürgern, Unternehmen und der Wissenschaft zu bauen, so dass konkurrierende soziale, kulturelle

In der Uckermark gibt es drei ‚Lokale Aktionsgruppen‘ für *LEADER+*: Zukunft Unteres Odertal, Land-Stadt Uckerregion and Naturparkregion Uckermärkische Seen, die jeweils einen großen Teil der östlichen, zentralen und westlichen Teile des Landkreises abdecken. Diese ländlichen Wirtschaftsentwicklungsinitiativen repräsentieren ein starkes, von der Basis kommendes Engagement von über 50 lokalen in der staatlichen Verwaltung, nichtstaatlichen Organisationen, Firmen, Landwirten und Forstleuten in Richtung eines ökologisch nachhaltigen Tourismus, von Einkommensdiversifikation in der Landwirtschaft und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie von Kleinunternehmen. Diese drei Initiativen werden von dem Programm „Regionen Aktiv“ für Barnim-Uckermark umwoben.

Im Entwurf der Strategie zur Integrierten Ländlichen Entwicklung wird betont, wie wichtig es ist, die regionalen Vorzüge und Potenziale voll zu nutzen. Unterstrichen wird darin auch die Notwendigkeit, die Bevölkerung durch entsprechende Vorbereitung zu befähigen, die sowohl extern als auch intern ablaufenden Veränderungen zu bewältigen und daraus sowie aus der Kooperation mit Nachbarregionen (einschließlich Polen und baltische Länder), aus dem Ausgleich zwischen ökologischen und sozialen Erfordernissen bei der Stärkung der Wirtschaft und durch alternative und regenerative Kraft- und Treibstoffe, erneuerbare Energien, moderner Landwirtschaft und Tourismus neue wirtschaftliche Möglichkeiten zu erschließen.

Eine Reihe vielversprechender wirtschaftlicher und unternehmerischer Chancen innerhalb der Uckermark sind bereits gefunden und erkundet worden. Es gibt reichlich Optimismus hinsichtlich des Potenzials für die Gewinnung erneuerbarer Energie, vor allem im Bereich der Biotreibstoffe und der Solarenergie. Etwa 100 Unternehmen und Organisationen sind in einer Energiebündelungsinitiative vernetzt. Dadurch konnten 640 Arbeitsplätze geschaffen werden. Die Kombination von Verarbeitungskapazitäten in Schwedt und den landwirtschaftlichen Kapazitäten in der Uckermark und in benachbarten Kreisen für den Anbau von Raps und anderen Energiepflanzen hat beträchtliche Investitionen angezogen. Acht Demonstrationsanlagen wurden geschaffen, um skeptische Landwirte und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung von dem vorhandenen Potenzial zu überzeugen.

Die Naturschönheiten der Uckermark mit ausgedehnten Wäldern und Seen sowie reichhaltiger Flora und Fauna lässt auf ein erhebliches Potenzial für den Tourismus schließen, der seinen Markt in erster Linie bei den Bewohnern von Berlin findet. Obwohl der Tourismus von den brandenburgischen Behörden zu einer Priorität erklärt worden ist, braucht es Investitionen in touristische Einrichtungen, Unterkunftsmöglichkeiten und Vermarktung sowie Aus- und Weiterbildung in Dienstleistungsberufen.

Die Lage der Uckermark an der Grenze zu Polen, etwa auf halbem Wege zwischen Berlin und der polnischen Stadt Stettin, bietet lokalen Unternehmen die Möglichkeit zur Ausweitung ihrer Märkte. Es gibt Ansätze seitens der EU sowie durch EU Geldern mitfinanzierte lokale Initiativen, um grenzüberschreitende Partnerschaften und den Handel mit Polen und Schweden voranzubringen. Diese haben eine gewisse Beachtung gefunden, aber Sprachbarrieren sowie Defizite bei Kapital und Vermarktungskapazitäten haben bislang eine Internationalisierung erschwert, die ja eine bedeutende wirtschaftliche Triebkraft darstellt.

Elemente einer unternehmerischen Infrastruktur, welche die Grundlage für eine Renaissance des Unternehmertums in der Uckermark bilden könnten, sind vorhanden. Sie könnten die. Dazu gehören die Tätigkeit der Fachhochschule in Eberswalde, die von den Kammern und ande-

und wirtschaftliche Anforderungen eher zusammen als unabhängig voneinander behandelt werden können.

ren Einrichtungen angebotenen „Lotsendienste“ für neue und aufstrebende Unternehmer, die Palette von sektorspezifischen Dienstleistungen der Zukunftsagentur Brandenburg GmbH (ZAB) sowie die Technologiezentren in Schwedt und Eberwalde und der von Brandenburg Capital geführte Wagniskapitalfonds für Technologie-Unternehmen.

Chancen für ländliches Unternehmertum in Parchim

Als Teil der vorbereitenden Arbeit zur Strategie für Integrierte Ländliche Entwicklung in Westmecklenburg wurde eine detaillierte subregionale Bewertung für Parchim vorgenommen. Dazu wurden Leitprinzipien erstellt und Projekte für eine Umsetzung bestimmt. Diese Arbeit ist noch im Gange und muss noch formell bestätigt werden. Gleichzeitig hat die im Rahmen des *Leader+* Programms gebildete ‚Lokale Aktionsgruppe‘ Untersuchungen vorgenommen und Projekte auf der Grundlage einer Drei-Punkte-Strategie durchgeführt, die auf Lebensqualität für die ländliche Bevölkerung, den Transfer von Wissen und bester Praxis sowie technische Hilfeleistung ausgerichtet ist. Es gibt Bemühungen zur weiteren Entwicklung des Tourismus unter Nutzung der im Landkreis zahlreich vorhandenen Naturparks, Seen und Wälder. Ein dabei erörterter Gedanke ist, Wege zu finden, um gesunde Ernährung, Erholung im Freien und die Beherbergung von Besuchern miteinander zu verbinden. Aber dies muss erst noch zu einer umsetzbaren Initiative werden. Parallel dazu hat es auch Diskussionen darüber gegeben, wie Landwirte in der Verarbeitung von Nahrungsgütern und mit erneuerbaren Energien wertzuwachsförderliche Möglichkeiten nutzen könnten. Der Regionale Planungsverband Westmecklenburg ist als Institution damit beauftragt, einen regionalen Konsens über die Entwicklungsschwerpunkte für den westlichen Teil des Bundeslandes einschließlich Landkreis Parchim zu befördern.⁵²

Auf der Ebene des Landkreises verfolgt die Wirtschaftsentwicklungsstrategie zwei Stoßrichtungen: Die wichtigere besteht in der Unterstützung und Erweiterung bestehender Unternehmen, die andere zielt auf ein Anziehen von Investitionen. Der Erfolg würde von der Fähigkeit abhängen, die physische Infrastruktur, insbesondere die Anbindungen an Fernverkehrsstraßen und auch die ‚weichen‘, auf die Lebensqualität einwirkenden Standortfaktoren, wie Schulen und kulturelle Einrichtungen, zu verbessern. Dabei wird der Parchimer Flughafen von vielen als der bedeutendste strategische Vorteil angesehen. Als ehemals russische Militärbasis wurde er 1994 zum Zivilflugplatz mit einer 3.000-Meter-Piste, Genehmigung für den 24-Stunden-Betrieb und großen Flächen im unmittelbaren Umfeld, die für eine industrielle Entwicklung geeignet sind. Ein privates Luftfrachtunternehmen hatte bereits Interesse geäußert. Es wird auch davon gesprochen, den Flughafen für Flugtests von Airbus Hamburg zu nutzen. Investitionen in weitere Infrastruktur, um Parchim besser an die Autobahn Berlin-Hamburg und die Eisenbahn anzubinden, könnte eine wesentliche Ergänzungsmaßnahme für die Wiederbenutzung des Flughafens sein, was Parchim zu einem attraktiven Ziel für eingehende Investitionen machen würde.

Der Erfolg des Unternehmens Hydraulik Nord Parchim auf dem Gebiet des Präzisionsmaschinenbaus und der Flüssigkeitstechnik lockt bereits hochqualifizierte Arbeitskräfte in die Gegend und bietet das Potenzial für die Schaffung eines *high-value* Cluster. Der Inkubator des Parchimer Industrie- und Technologiezentrums (PITZ) könnte einer der Wege sein, um Clusterbildung zu erleichtern.

⁵² Die OECD-Studiengruppe hatte keine Gelegenheit, mit dem Planungsverband zusammenzukommen, es ist aber davon auszugehen, dass die meisten seiner letzten Bemühungen auf die Holzindustrie, erneuerbare Energien und Aquakultur konzentriert waren. Allerdings läuft die gegenwärtige Finanzierung dieser Agentur 2006 aus. Es wird erwartet, dass sie künftig ihre Arbeit eher auf regionale Vermarktungs- und Werbeaktivitäten sowie auf die Internationalisierung der Region ausrichten wird.

Da die Bewohner von Parchim ‚Hochdeutsch‘ sprechen, ist der Landkreis für Call-Center-Firmen attraktiv geworden. Und obwohl es sich dabei um ein scharf umkämpftes globales Marktsegment handelt, gibt es einige Zuversicht, dass es in Parchim zu einer Bündelung von Call-Centern kommen kann, die relativ gut bezahlte Beschäftigung für moderat qualifizierte Arbeitskräfte bieten.

Empfehlungen

Weiter oben wurden die Herausforderungen für ländliche Regionen bei der Schaffung einer Kultur des Unternehmertums und insbesondere die vorhandenen Möglichkeiten beschrieben, um aufbauend auf gegebenen Politiken, Programmen und Initiativen das ländliche Unternehmertum zu fördern. In diesem Abschnitt werden fünf Empfehlungen zur vollen Nutzung dieser Möglichkeiten gegeben, welche im darauffolgenden Abschnitt mit Modellen, die in ländlichen Gebieten der USA Anwendung gefunden haben, verknüpft werden.

Jede Art von Strategie für ländliches Unternehmertum sollte folgende fünf Elemente umfassen.

1. Den Blick auf die Identifizierung lokaler und regionaler Vorzüge und deren Umsetzung in unternehmerische Tätigkeit richten. In wirtschaftlich unter Druck stehenden Gemeinschaften, auch denen in ländlichen Gebieten, besteht die Tendenz, deren Probleme und Unzulänglichkeiten zu betonen, oft als Mittel, um Investitionen und Förderung seitens des öffentlichen Sektors heranzuziehen. Folglich fällt es schwer, die Chancen zuerkennen, die in einen wirtschaftlichen Vorteil umgesetzt werden könnten. Eine Inventarisierung lokaler und regionaler Vorzüge – selbst die ärmsten ländlichen Gemeinden verfügen über gewisse Vorzüge, seien sie humaner, sozialer, physischer oder finanzieller Art – kann Möglichkeiten aufzuzeigen, um unternehmerische Aktivitäten zu generieren oder anlocken, was im allgemeinen sie wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit verbessern könnte. Die neueren und fortlaufenden Initiativen für Strategien zur regionalen und integrierten ländlichen Entwicklung und die als Teil von *Leader+* initiierte lokale Planung haben die regionalen und örtlichen Führungskräfte dazu ermutigt, den in der Uckermark und im Landkreis Parchim anzutreffenden Vorzügen Beachtung zu schenken. Die natürliche Umwelt dieser Landkreise ist als wichtiger Vorzug erkannt worden, der eine Reihe von wirtschaftlichen Möglichkeiten im Tourismus, für Erholung im Freien, Bildung und Gesundheitsfürsorge zu erschließen vermag. Darüber hinaus bieten die Umstellung landwirtschaftlicher Praktiken in Richtung alternativer Pflanzenkulturen, wertschöpfender Produktion, Bioenergie und Windkraft zusätzliche Chancen für nachhaltige unternehmerische Entwicklung. Eine Wertschätzung der Umwelt kann sich ebenfalls auszahlen, indem breiter gefasste Ziele regionaler Wirtschaftsentwicklung unterstützt werden, sei es durch Ermutigung von Unternehmen, ihren Standort in die Region zu verlegen, so dass Arbeitnehmer attraktive Optionen für Wohnen und Freizeitaktivitäten haben, oder dass Unternehmer, die nicht mehr länger im großstädtischen Raum tätig sein wollen oder müssen, dazu angeregt werden, sich in einer kleinstädtischen und ländlichen Umgebung anzusiedeln.

Das Lernmodell „Netzwerk in den Zentralappalachen“ steht beispielhaft für einen systematischen Ansatz in der Entwicklung eines ländlichen Unternehmertums, das auf natürlichen und standortbedingten Vorzügen basiert.

2. Ländliche Unternehmer in externe Märkte, regionaler, nationaler and internationaler Art, einbinden, um so eine Abhängigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen von stagnierenden lokalen Märkten zu verringern. Strategien hierzu müssten einschließen: die Nutzung von Infor-

mations- und Kommunikationstechnologien für E-Commerce, kooperative Vermarktungsstrategien, die sektoral oder geographisch oder beides sein könnten, und die Beförderung von Netzwerken sowie der Austausch zwischen Unternehmern über regionale und nationale Grenzen hinweg. Eine der Herausforderungen, der man sich in der Uckermark und in Parchim stellen muss, besteht in Folgendem: Unternehmertum wird in erster Linie als eine Strategie angesehen, um erwerbslosen Menschen Chancen zu eröffnen, und nicht so sehr als ein Weg, um neuen Wohlstand und Möglichkeiten für die Schaffung von Arbeitsplätzen in diese ländlichen Regionen zu bringen. Es scheint entweder bei den Unternehmern selbst oder seitens der Agenturen und Programme, die sie fördern, wenig Erwartung zu bestehen, dass diese neuen Unternehmen etwas Anderes tun werden als einen lokalen Markt mit ihren Leistungen und Aktivitäten zu bedienen. Technische Hilfe und Ausbildung wird so umgestaltet werden müssen, dass die Bedeutung des Zugangs zu breiteren Märkten für Produkte und Dienstleistungen aus der Uckermark und Parchim hervorgehoben wird.

Das Lernmodell „Netzwerk Zentral-Appalachen“ beschreibt einen Ansatz zur Erschließung externer Märkte durch regionale Cluster-Bildung. Das Lernmodell „Kentucky-Fonds für ländliche Innovation“ bestätigt die Tatsache, dass mit der richtigen Unterstützung gute Ideen und Menschen durch Kommerzialisierung bis zu einem Punkt gefördert werden können, an dem sie Investitionen durch Wagniskapital anlocken können. Durch Nutzung geeigneter Netzwerke können auf dem Lande angesiedelte Unternehmer an Ressourcen und Märkte außerhalb ihrer Region herangeführt werden, um erfolgreiche Firmen zu schaffen.

3. Förderleistungen für Unternehmer zu effektiven Systemen ausgestalten, um ihnen Hilfe zu geben, z.B. durch technische Unterstützung und Ausbildung, erleichterten Zugang zu Kapital, Bereitstellung von Gewerbeflächen und -räumen sowie Anleitung zu geltenden Regularien. Das Ziel muss sein, Wege und Möglichkeiten einzubringen, durch die die Effizienz gesteigert und die Transaktionskosten verringert werden können, wobei das qualitative Engagement gegenüber verstreut angesiedelten ländlichen Unternehmern gehalten oder verbessert werden sollte. An Agenturen und Institutionen auf Kommunal-, Kreis- und Landesebene mangelt es nicht, die auf unterschiedliche Weise zur Förderung und Unterstützung des Unternehmertums beitragen können. Die starken Bindungen zwischen Regierungsstellen und Kammern und auch die, von der Basis kommende und durch das Programm Leader+ erleichterten, Beiträge sind offensichtlich. Diese Beziehungen und Netzwerke werden entscheidend sein um zu gewährleisten, dass jenen Unternehmern mit der Motivation, Arbeitsplätze und Wohlstand in den ländlichen Gemeinden zu schaffen, integrierte und umfassende Unterstützung zuteil wird. Besondere Beachtung wird dabei den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen und der Zeit geschenkt werden müssen, die erforderlich ist, um ordnungspolitische Zusagen zu erhalten.

Das Lernmodell „Systeme zur Entwicklung von Unternehmertum in den ländlichen USA“ beschreibt ein relativ neues systemisches Konzept, das in den ländlichen Regionen der USA Interesse hervorruft. Dabei erhalten diejenigen Träger (öffentliche, private und gemeinnützige) finanzielle Anreize und technische Unterstützung, die Dienstleistungen für Unternehmer und kleine Firmen anbieten, damit diese gemeinsam arbeiten und planen um auf die Bedürfnisse der Unternehmer ausgerichtete Systeme zu schaffen.

4. Unternehmerische Bildung verankern in den Lehrprogrammen von allgemeinbildenden Schulen, Fach- und Hochschulen sowie in den Aus- und Weiterbildungsprogrammen für Arbeitnehmer. Die Ausweitung der Erziehung und Berufsausbildung mit dem Ziel der verstärkten Schaffung neuer Unternehmen und ihres Wachstums ist potenziell ein starkes Mittel, um junge Menschen in ländlichen Gemeinden zu halten. Dies kann auch dazu beitragen neue Möglichkeiten für Arbeitnehmer in gewerblichen und anderen Berufen wie auch in der Land- und Forstwirtschaft zu schaffen.

schaft zu schaffen, um zu überlegen, wie sie ihr eigenes Unternehmen aufbauen können, insbesondere dann, wenn sie für ihre abhängige Beschäftigung keine angemessene Entlohnung finden und nicht auf der Suche nach besseren Chancen in die Stadt ziehen möchten. „Einfach Anfangen“, die an anderer Stelle beschriebene Kampagne in Mecklenburg-Vorpommern, zielt darauf ab besonders unter jungen Menschen ein Interesse am Unternehmertum als einer Option in ihrer beruflichen Entwicklung zu wecken. Die Kampagne ist ein ausgezeichnetes Beispiel für zielgerichtete Anstrengungen, die nötig sind, um von der tief verwurzelten Haltung des Wartens auf staatliche Programme zur Schaffung von Arbeitsplätzen wegzukommen; sie soll die Leute dazu ermutigen, über ihre eigenen Möglichkeiten nachzudenken. Es gibt bereits 100 Schulen, hauptsächlich in städtischen Gegenden, die das Thema Unternehmertum in ihre Lehrpläne aufgenommen haben. Die nächste Herausforderung besteht darin auch die Schulen in ländlichen Gegenden für ein ähnliches Interesse zu gewinnen.

Das Lernmodell „REAL“ in North Carolina ist ein Modell, welches speziell dafür entwickelt wurde, im ländlichen Raum das Interesse bei Schülern, deren Eltern sowie Gemeinden zu wecken, um diese für die Einführung von „Unternehmertum“ in den Lehrplan zu gewinnen.

5. Entwicklung einer lokalen Unterstützungshaltung für Unternehmertum durch die örtliche Bevölkerung, um so die Chancen für Erfolg im Unternehmertum auszuweiten. Wenn Menschen bei dem Versuch ein Unternehmen zu gründen oder auszuweiten dem Misstrauen und der Geringschätzung durch die örtliche Bevölkerung begegnen, werden sie entweder ihr Unternehmen aufgeben oder wegziehen. Ländliches Unternehmertum muss von örtlichen Führungspersonlichkeiten als eine effektive Alternative zur Anlockung von Unternehmen von außerhalb verstanden und willkommen geheißen werden.

Das Lernmodell „Enterprise Facilitation®“ unterstreicht ländliche Selbsthilfe und ist bei Führungsleuten in ländlichen Gemeinden auf positives Echo gestoßen, besonders in Gegenden, wo das Interesse an unternehmerischer Entwicklung gering war.

Internationale Lernmodelle

Strategien für nachhaltiges Unternehmertum in den Appalachen⁵³

Beschreibung des Ansatzes

Die zentrale Appalachen-Region ist eine Gebirgsgegend, die sich über die fünf Bundesstaaten Kentucky, Ohio, Tennessee, Virginia, and West Virginia erstreckt und einige der von wirtschaftlichem Notstand am stärksten betroffenen Gebiete des Landes einschließt. Seit 1993 ist CAN, das „Netzwerk in den Zentral-Appalachen (*Central Appalachian Network*,) darauf ausgerichtet, eine gesunde und dauerhafte regionale Wirtschaft durch ökologisch nachhaltige Strategien ländlicher Entwicklung aufzubauen. CAN umfasst acht gemeinnützige Einrichtungen und Organisationen. Das Netzwerk hat dank finanzieller Förderung durch die W.K.Kellogg-Stiftung und die Appalachen-Regionalkommission, einer gemeinsamen föderalen Entwicklungsagentur von 13 Bundesstaaten, eine Reihe von Strategien für nachhaltiges Unternehmertum formuliert, die auf praktischen Erfahrungen des Netzwerkes und Forschungen aus dem ganzen Land aufbauen.

⁵³ Dieses Lernmodell wurde angepasst aus dem Central Appalachian Network (2005): „Strategies for Sustainable Entrepreneurship“.

CAN hat mehrere Strategien identifiziert, darunter die folgenden beiden:

- *Auf die Vorzüge der Appalachen setzen.* Das auf den lokalen Vorzügen aufbauende Unternehmertum setzt auf eine nachhaltige Nutzung von Wäldern, Agrarflächen, Flüssen, Seen und Bergen durch biologische und Nischenprodukte, Ökotourismus und Holzzeugnisse aus ökologisch nachhaltig geerntetem Holz; herrührend von der Schönheit und dem Naturerbe der Region, darunter traditionelles Handwerk, Musik, Nahrungsmittel und Architektur. Diese Art von Unternehmertum trägt erheblich zur regionalen Wirtschaft bei und wächst mit jedem Jahr. Die naturbedingten Vorzüge werden als Wettbewerbsvorteil der Region angesehen. Die Strategieprogramme helfen Unternehmern beim Finden von Nischenmärkten und deren Fortentwicklung sowie bei der ihrer Stärkung der Marktposition durch regionale Vermarktung sowie und indem sie die Quantität und Qualität der Produkte verbessern.
- *Regionalmärkte für ländliche Unternehmer aufbauen.* Im Sinne einer wirtschaftlichen Entwicklungsstrategie fördert CAN regionale Bündelungen und Cluster. Dies sind informelle geographische Konzentrationen von Unternehmern, spezialisierten Zulieferern, Dienstleistern, Handelsverbänden, regionalen Entwicklungsagenturen, Hochschulen und staatlichen Stellen, die ähnliche Märkte bedienen und zu gemeinsamem Vorteil zusammenarbeiten. In der Region der Zentral-Appalachen sind solche Bündelungen durch Inkubatoren (Küchen, Kunst, Holzzeugnisse), technische Einrichtungen und spezialisierte Infrastruktur (wie z.B. mit Solarenergie beheizte Holz Trocknungsöfen) zielgesteuert gefördert und unterstützt worden, um so Innovationen voranzubringen, Qualität zu verbessern, Kosten für eine Firmengründung zu reduzieren sowie Märkte auszuweiten.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Die Tätigkeit von CAN und ihren Mitgliedsorganisationen stellt ein Modell dar um den Ansatzes zur Wirtschaftsentwicklung einer Region auf deren naturgegebene Vorzüge auszurichten. Viele der über das Programm Leader+ und ähnlichen Ansätzen vorgeschlagenen Initiativen in den beiden Landkreisen ähneln denen, die in den Appalachen ablaufen. CAN aber liefert einen klar abgesteckten Rahmen und eine strategische Ansatzausrichtung auf die naturgegebenen Vorzüge, sei es bei Förderung von Unternehmertum und Innovation oder im Hinblick auf eine Ausweitung der Märkte. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Überzeugung, dass ein Unternehmertum, welches auf regionale Vorzüge setzt, im Einklang mit ökologischer Nachhaltigkeit steht und zur Erreichung derselben wesentlich ist.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Nachdem über viele Jahre hinweg die Ansiedlung von Industrie als erstrangiger Faktor für wirtschaftliche Entwicklung angesehen wurde, Umweltschädigung als Preis für Wirtschaftsfortschritt hingenommen wurde und ein Bevölkerungsrückgang die Folge einer Abwanderung junger Menschen auf Arbeitssuche war, konnten die Organisationen des CAN Netzwerkes nun ein alternatives Paradigma anzubieten. Jede der Organisationen hat ihre eigenen Stärken – Clusterbildung und deren Vernetzung, Nischenmarketing, Unternehmensfinanzierung, nachhaltige Entwicklung – aber nur durch die Zusammenarbeit und ein voneinander Lernen konnten sie ihren regionalen Einfluss erheblich stärken. Die direkte Arbeit mit Unternehmern, die einen Wert in den Naturressourcen um im Standort der Appalachen sehen, hat den Blick der Organisationen geschärft und konkrete Inspirationen für deren Handlungsgrundsätze beigesteuert.

Aufgetretene Hindernisse und Herausforderungen

Jahrzehnte der Ausbeutung natürlicher Ressourcen – Kohlebergbau, Holzgewinnung – haben tief verwurzelte kulturelle Haltungen im Hinblick auf wirtschaftliche Entwicklung und die Umwelt hervorgebracht. Obwohl das Gegenteil bewiesen ist, hat die Ansiedlung von Industrie in dem von Gesetzgebern und von der Geschäftswelt verfolgten Ansatz Vorrang. Unternehmertum wird dabei eine zweitrangige Bedeutung eingeräumt. Die Ausbeutung von natürlichen Ressourcen ist immer noch offenkundig bei Praktiken wie der Abtragung von Bergspitzen, in der Tagebauförderung und im Kahlschlag in der Waldnutzung. Für einige sind wirtschaftliche Entwicklung und der Schutz der Umwelt miteinander unvereinbare Ziele. Die Organisationen des CAN Netzwerkes stehen daher noch immer vor der Aufgabe, ihre Erziehungsarbeit fortzusetzen und dafür einzutreten, dass ihre Strategien in den Hauptstrom öffentlicher Politik einmünden.

Überlegungen zur Übernahme in den beiden Landkreisen

Die Strategien des CAN Netzwerkes würden möglicherweise wegen der stärkeren Beachtung von Umweltfragen in Europa eine verständnisvolle Aufnahme in den beiden Landkreisen finden. CAN ist ein Netzwerk von gemeinnützigen Organisationen und steht damit etwas außerhalb, obwohl es mit staatlichen Einrichtungen auf lokaler und bundesstaatlicher Ebene verbunden ist. Eine wichtige Erwägung für die Uckermark und Parchim liegt darin, ob es möglich sein wird, dieses Modell innerhalb eines staatlichen Rahmens zu verfolgen.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Frau Pam Curry
Geschäftsführerin
Center for Economic Options
910 Quarrier Street, Suite 206
Charleston, WV 25301
USA
Tel: +1(304) 345-1298.
E-Mail: pcurry@economicoptions.org
Webseite: www.centerforeconomicoptions.org.

Frau June Holley
Appalachian Center for Economic Networks
94 Columbus Road
Athens, OH 45701
USA
Tel: +1(740) 592-3854
E-Mail: jholley@acenetworks.org
Webseite: www.acenetworks.org

Herr Justin Maxson
Präsident
Mountain Association for Community Economic Development
433 Chestnut Street
Berea, KY 40423-1510.
USA
Tel: +1(859) 986-2373

E-Mail: jmaxson@maced.org

Webseite: www.maced.org

Central Appalachian Network www.cannet.org

Innovation und Unternehmertum im ländlichen Kentucky⁵⁴

Beschreibung des Ansatzes

„Innovation Group“, eine Initiative der „Vereinigung für Wissenschaft und Technik von Kentucky“ (*Kentucky Science and Technology Corporation*), ist eine eigenständige und gemeinnützige Organisation, die vom Bundesstaat Kentucky geschaffen wurde und durch diesen teilfinanziert wird. „Innovation Group“ leitet über einen Vertrag mit dem Bundesstaat ein Netzwerk von sechs Innovations- und Vermarktungszentren (ICCs), die an Universitäten, quer über Kentucky verteilt, angesiedelt sind.

Eines dieser ICCs ist das Zentrum für Wirtschaftsentwicklung, Unternehmertum und Technologie (CEDET) an der Eastern Kentucky Universität. Das ICC betreibt ein Netz von vier regionalen Innovationszentren, die an sog. Community-Colleges (teilsubventionierte Colleges auf lokaler Ebene, ähnlich dem deutschen Volkshochschulmodell – Anm. d. Übers.) bestehen. Die Innovationszentren anderer Teile des Bundesstaates sind Partner der örtlichen Verwaltungen, Wirtschaftsentwicklungsagenturen, Kammern, Banken und Privatunternehmen.

Die Innovationszentren haben die Aufgabe, Chancen für Unternehmertum durch unternehmerische Erziehung und Ausbildung, Mentorentätigkeit, Unterstützung bei der Anwendung geeigneter Technologien sowie in der Schaffung eines Zugang zu dem bundesstaatsweiten Kapitalnetzwerk und internet-basierten Ressourcen und fachlicher Anleitung zu stärken. Jedes Zentrum wird von einer Person mit starken lokalen Bindungen und Kenntnissen geleitet, die über Erfahrungen im Hinblick auf Unternehmertum und Wirtschaft sowie Finanzierungsfragen verfügt. Entscheidend war auch das Verständnis für örtliche Institutionen und die örtliche Kultur, um das Vertrauen von Unternehmern zu gewinnen, die normalerweise nicht daran denken würden, sich mit einem öffentlichen Programm einzulassen. Diese Zentren konzentrieren sich in ihrer Arbeit auch auf Möglichkeiten eines technologiebasierten Unternehmenswachstums. Sie stellen umfassende Dienstleistungen phasenweise, welche vom Konzept bis zum marktfähigen Prototyp und der Kapitalbeschaffung, bereit. Ebenfalls sind diese Zentren bei ihrer Arbeit darum bemüht die örtliche Bevölkerung entsprechend miteinzubeziehen. Ein Beispiel für den letztgenannten Aspekt ist folgendes: Es ist „Innovation Group“ gelungen, vier örtliche Gruppen für Wagniskapital-Investment im Bundesstaat Kentucky zu formieren, um auf diese Weise Unternehmen mit Eigenkapital auszustatten, die durch ihren Vermarktungsprozess vorangekommen sind.

„Innovation Group“ verwaltet einen „Fonds für Ländliche Innovation“, der kleinen, in Kentucky ansässigen ländlichen Firmen helfen soll, Wege einer Umsetzung ihrer Erfindungen und Ideen in Vorhaben von investitionsreifer Qualität zu beginnen. Der Fonds operiert erst seit drei

⁵⁴

Dieses Lernmodell wurde adaptiert aus Dabson, Brian (2005): „Innovation and Entrepreneurship“ in Rural America; Stone, Cheryl and Mel White (2005): „Kentucky’s Rural Innovation and Entrepreneurship Program: An In-Depth Look at How it Works“ in: Economic Development America Winter 2005 Ausgabe, <http://www.eda.gov/EDAmerica/winter2005/>.

Jahren und hat in dieser Zeit bereits 227 Anträge zur Finanzierung mit einem Gesamtvolumen von über 3,7 Mio. USD erhalten. In 109 Fällen wurden Bewilligungen im Wert von 1,6 Mio.USD erteilt. Der Fonds nimmt Investitionen bei nachgewiesener Konzeptentwicklung oder für Prototypen in der Frühphase auf zwei Stufen vor: einer Anfangsstufe von bis zu 7.500 USD und einer höheren Stufe von bis zu 100.000 USD über einen Zeitraum von zwei Jahren. Bislang lagen vier aller Bewilligungen in der höheren Stufe. Mit wachsender Erfahrung darüber, wie der Fonds arbeitet und genutzt wird, erwägt die „Innovation Group“ nun Wege zur Anhebung der Anfangshürde, so dass die Qualität der Anträge wächst und ein höherer Anteil finanziert werden kann.

Ein Beispiel von unternehmerischer Initiative, das nach diesem Verfahren gefördert wurde, ist eine von einem Farmerehepaar gegründete Firma, die Computer Hard-, Software entwickeln und IT-Dienstleistungen anbieten. Diese ermöglichen es Landwirten und anderen in landwirtschaftlich verwandten Zweigen tätigen Personen, unter Verwendung von handgesteuerten, an einen zentralen Server angeschlossenen Geräten die Bodenbearbeitung, Pflegemaßnahmen an Kulturen und Erntearbeiten zu überwachen und geeignete Berichte für eine Vielfalt von föderalen und betriebswirtschaftlichen Zwecken zu erstellen. Ein weiteres Beispiel lieferten zwei Brüder, die eine Software-Firma gegründet haben, welche ein ausgeklügeltes Verkaufsstellen-Überwachungssystem für Baumärkte und Werksverkaufsstellen mit großen oder komplexen Warenbeständen entwickelt hat. Dadurch wird erschwingliche Technologie für kleine Firmen bereitgestellt, damit sie mit großen Discountern besser konkurrieren können. Zu anderen Vorhaben, die in abgelegenen ländlichen Gegenden entstanden sind, zählt eine Spritze zur Sondenernährung, ein programmierbarer Lenker für Motorräder, ein rechnergesteuertes Gerät für die Arzneimittelverabreichung und ein Staubsauger für die Pferdepflege. In allen Fällen sind die Unternehmer in ein intensives Protokollsystem eingebunden und stehen in ‚kontinuierlichen Dialog‘ mit den Mitarbeitern von „Innovation Group“. So finanzielle, fachliche und Vermarktungsfertigkeiten so weit fortentwickelt werden, dass Antragsteller selbstsicherer werden und bereit sind, in erheblichem Maße Eigenkapital zu investieren.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Der östliche Teil von Kentucky ist eine ausgedehnte Agrarregion (ca. 40.000 km²) von großer landschaftlicher Schönheit, schließt aber einige der in den Vereinigten Staaten am stärksten von wirtschaftlicher Not betroffenen Verwaltungsbezirke ein. Wichtige traditionelle Beschäftigungsmöglichkeiten sind vor allem in der Holzgewinnung und im Bergbau zu finden. Diese Zweige können aber die regionale Wirtschaft nicht mehr ausreichend tragen. In Folge dessen sind Abwanderung, Erwerbslosigkeit und Unterbeschäftigung, spärlich ausgebildete und qualifizierte Arbeitskräfte sowie eine unzureichende Infrastruktur zu erheblichen Hindernissen für die Wettbewerbsfähigkeit der Region geworden.

Die Bedeutung des „Fonds für Ländliche Innovation“ liegt darin, dass er einen Tatbestand bestätigt: Potenzielle Unternehmer gibt es sehr wohl in ländlichen Regionen, und gute Ideen und Leute können mit geeigneter Unterstützung soweit gebracht werden, dass sie Beteiligungskapital für ihre Unternehmungen anziehen. Öffentliche Mittel werden strategisch zur Förderung dieses Prozesses eingesetzt und werden nicht zur Beschäftigungssubventionierung verwendet. Der Fonds stellt einen systemischen, von oben nach unten verlaufenden Ansatz dar, der Netzwerke von Organisationen und Fachwissen nutzt, um lokale Unternehmer in abseits gelegenen ländlichen Gebieten an bundesstaatweite Systeme der finanziellen Förderung und Investition anzubinden.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Da der Fonds erst seit etwa drei Jahren operiert, ist es noch zu früh, um sich definitiv zu seinem Erfolg zu äußern. Es gibt aber eine Reihe von Faktoren, die zu dem bisherigen Erfolg beigetragen haben. Erstens, der Fonds und seine Operationen sind als Prozess konzipiert worden, innerhalb dessen Unternehmer klar gegliederte Phasen durchlaufen. Sie führen zu dem Ziel, auf dem Lande ansässige Unternehmer mit privaten Investoren zusammenzuführen. Zweitens, eine Struktur ist geschaffen worden, die auf lokalem Wissen und Verbindungen aufbauend vertrauensvolle Beziehungen mit Erfindern und Unternehmern erkennen und entwickeln kann und die Teil regionaler Netzwerke für Sachkenntnis und technische Hilfe sind. Diese sind ihrerseits wiederum Bestandteil eines bundesstaatweiten Systems, das der Förderung von Innovation und Technologieanwendungen dient. Drittens, die Leitorganisation, die Vereinigung für Wissenschaft und Technik des Bundesstaates Kentucky, ist eine eigenständige, nicht von der Regierung des Bundesstaates abhängige, Einrichtung, die eher in der Lage ist, an der Seite von Privatfirmen zu arbeiten und Beziehungen quer über den öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektor hinweg zu entwickeln.

Aufgetretene Hindernisse und Herausforderungen

Die Herausforderungen an das Modell liegen im Wesentlichen in der Beobachtung der potenziellen Erfolgsfaktoren. Die eindeutige Ausrichtung auf Produkte mit einem Potenzial für private Investitionen bedeutet, dass die Suche nach Erfindern und Unternehmern gründlich und umfangreich sein muss, damit ein akzeptabler *dealflow* entstehen kann. Die besonderen Merkmale von armen ländlichen Regionen gestalten diesen Prozess viel schwieriger als dies in suburbanen und großstädtischen Gebieten der Fall wäre. Die Schaffung einer Struktur mit vielen verschiedenen Organisationen und Institutionen mit unterschiedlichen Kapazitäten und Kompetenzen führt zu höher ausfallenden Transaktionskosten, als dies bei einem weniger komplexen und mehr zentralisierten Management der Fall wäre. Die Tatsache, dass die Leitorganisation außerhalb der bundesstaatlichen Regierung liegt, aber in ihrer Arbeit weitgehend von bundesstaatlichen Mitteln abhängt, bedeutet dass sie ihr Anliegen ständig hinsichtlich weiterer Finanzierung gegenüber den Gesetzgebern vertreten muss.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Der „Fonds für Ländliche Innovation“ wurde in einem Kontext begrenzter öffentlicher Mittel, eines schwierigen wirtschaftlichen Umfelds und einem Wust von Problemen geschaffen. Diese Probleme erklären sich aus der Tatsache, dass eine arme ländliche Region einen umfangreichen Prozess wirtschaftlichen und sozialen Übergangs zu durchlaufen hat. Um etwas Ähnliches in den Landkreisen Uckermark und Parchim in Gang zu setzen, bedarf es einer Kombination von konsequenter Mittelbewilligung, Verfügbarkeit von qualifiziertem Fach- und Investitionspersonal und der Bereitschaft zu einer ausdauernden Investitionen in unternehmerische Vorhaben, die zu ihrer Reife viele Jahre brauchen können. Das ist nicht eine Lösung auf die Schnelle für die Probleme dieser Regionen, sondern Ausdruck des Vertrauens in die Zukunft.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Herr Jim Clifton
Geschäftsführer
The Innovation Group
200 West Vine Street, Suite 420
Lexington, KY 40507

USA
Tel: +1(859) 233-3502
E-Mail: jclifton@kstc.com <http://tig.kstc.com>
Webseite: www.kstc.com

Frau Cheryl Stone
Direktorin
Center for Economic Development, Entrepreneurship, and Technology (CEDET)
Coates CPO 32A, 521 Lancaster Avenue
Richmond, KY 40475
USA
Tel: +1(859) 622-2383
E-Mail: cheryl.stone@eku.edu
Webseite: www.cbt.eku.edu/cedet

Systeme zur Entwicklung von Unternehmertum in den ländlichen USA

Beschreibung des Ansatzes

In den meisten ländlichen Gegenden der USA fehlt es nicht an Einrichtungen und Programmen Förderung kleiner Unternehmen, die Beratung, Ausbildung, technische Unterstützung und Zugang zu Kapital bereitstellen. Oft aber neigen diese dazu, abgeschottet voneinander, kategorisch, unterfinanziert und erscheinen alles in allem für Unternehmer so verwirrend, dass dieser sich kaum die Mühe macht sich in der Fülle der Angebote zurechtzufinden. Die umfassendste Kritik an diesen Programmen kam von Gregg Lichtenstein und Thomas Lyons.⁵⁵ Sie merkten an, dass diese Programme im allgemeinen mehr auf den Geldgeber als den Kunden, die eher auf die Geschäftstätigkeit oder das Anbieten spezieller Produkte als auf die Erfordernisse und Umstände des Unternehmers ausgerichtet sind.

Lichtenstein und Lyons waren Pioniere bei der Befürwortung eines systemaren Ansatzes für die Entwicklung von Unternehmertum. Dieser soll sich gründen auf einem passgerechten Zuschnitt von Dienstleistungen, die einerseits den bei Unternehmern anzutreffenden verschiedenen Niveaus von Qualifikation, Bildung und Motivation entsprechen und andererseits den Kapazitäten und Ressourcen der Dienstleister angepasst sind. Ein wettbewerbsfähiges Projekt der W.K. Kellogg-Stiftung, das 2004 von der Gesellschaft für Unternehmensentwicklung (CFED), (*Corporation for Enterprise Development*) entwickelt worden war, baute auf diesem Gedankengang mit der Absicht auf, eine Reihe von Programmen und Ansätzen finanziell zu fördern, die systemare Ansätze zur Entwicklung von Unternehmertum schaffen oder voranbringen würden.⁵⁶ Diese wurden als eine koordinierte Infrastruktur von öffentlichen und privaten Hilfen definiert, die Unternehmertum erleichtern. Dabei wurde ein System als effektiv angesehen, das eine breite Palette von Programmen integriert sowie Produkte und Dienstleistungen auf die unterschiedli-

⁵⁵ Lichtenstein, Gregg A. and Thomas S. Lyons, (2001): „The Entrepreneurship Development System: Transforming Business Talent and Community Economies“, in: *Economic Development Quarterly* 15 (February 2001), S. 3-30.

⁵⁶ Basierend auf Dabson, Brian/Jennifer Malkin et al (2003): „Mapping Rural Entrepreneurship“, W.K. Kellogg Foundation and CFED.

chen Bedürfnisse von Unternehmern zuschneidet. Diese Systeme, so das Postulat, würden umfassend, flexibel, kulturell sensitiv und integrativ sein und sollten von den Dienstleistern verlangen, dass sie vielmehr kollaborieren als unabhängig oder isoliert zu operieren.

Das Projekt „Systeme zur Förderung von Unternehmertum in Ländlicher Entwicklung“ suchte nach gemeinsamen Anstrengungen, die Erziehung, Ausbildung und technische Hilfe im Hinblick auf Unternehmertum, Kapitalzugang, Netzwerke und unternehmerische Einstellungen und Haltungen in selbstdefinierten, über mehrere Verwaltungsbezirke reichende ländliche Regionen umfassen sollten. Es gab 182 Anträge aus ländlichen Regionen in 47 Bundesstaaten, und über 2.000 Organisationen waren unmittelbar in den Prozess als mitwirkende Partner einbezogen.⁵⁷ Es gab eine große Vielfalt von Leitorganisationen, darunter solche für regionale Entwicklung, Hochschulen, Colleges, Aktionsagenturen und Stiftungen auf Gemeindeebene, Organisationen zur Förderung von Kleinstunternehmen, Gruppen kleiner Farmer und Schulbezirke. Sechs Systeme in North Carolina, Nebraska, New Mexico, Oregon, South Dakota and West Virginia wurden ausgewählt und für einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren für Investitionen durch die Kellogg-Stiftung finanziell unterstützt.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Die LEADER+-Programme der Europäischen Union und die deutschen Strategien für Integrierte Ländliche Entwicklung stellen bedeutsame Schritte auf dem Wege zur Schaffung kohärenter Visionen und Aktionen für ländliche Regionen und Gemeinden dar – diese müssen innerhalb der Vereinigten Staaten erst noch aufgegriffen werden. Ungeachtet dessen könnte das durch das Konzept eines systemaren Ansatzes in der Förderung von Unternehmertum diese Strategien in den ostdeutschen Bundesländern und darüber hinaus noch verstärkt werden. Die Investitionen der Kellogg Stiftung brachten einige wirksame finanzielle Anreize und technische Hilfen für die Erbringer (öffentliche, private und gemeinnützige) von Leistungen für Unternehmer und Kleinunternehmen, für ein gemeinsames Planen und Gestalten eines systemaren Ansatzes.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Die Projekte laufen erst ein Jahr, so dass es noch zu früh ist, um Erfolgsfaktoren herauszufinden. Es gibt viele verschiedene Modelle, die im Rahmen dieses Ansatzes erprobt und getestet werden. Es wird daher wohl einige Jahre dauern, bis Auswirkungen und Resultate klar erkennbar sind. Ein Indikator für die Attraktivität des Konzepts ist, dass weitere systemare Ansätze unter Nutzung lokaler Ressourcen in ländlichen Regionen von Minnesota bis Louisiana eingeführt werden. Diese tragen ebenfalls zur Reichhaltigkeit an Daten und Erfahrungen bei, die so gesammelt werden können. Darüber hinaus besteht ein wachsendes Interesse seitens der Regierung auf föderaler und bundesstaatlicher Ebene an Entwicklungsprogrammen, welche die dem hier dargestellten systemaren Ansatz zugrunde liegenden Prinzipien folgen.

Aufgetretene Hindernisse

Aus begrenzt verfügbarer Evidenz scheint sich zu ergeben, dass es bei diesen Systemen an Hindernissen und Herausforderungen nicht mangelt. Dabei heben sich vier Herausforderungen besonders ab. Erstens, die Investitionen der Kellogg-Stiftung in Höhe von 2 Mio. USD für jedes System sind sowohl Segen als auch Fluch. Die Mittel werden in armen ländlichen Gegenden, wo

⁵⁷ Dabson, Brian, (2005): „Fostering Entrepreneurship Development Systems in Rural America: First Review of the Results of the Request for Proposals“. CFED/RUPRI Bericht für die W.K. Kellogg Stiftung.

sie eingesetzt werden, sehr dringend gebraucht; aber an einigen Orten behindern Meinungsverschiedenheiten über die Art der Verwendung dieser umfangreichen Mittel den weiteren Fortgang. Zweitens, der Ansatz sucht Probleme von Kompetenz und Wettbewerb zwischen Einrichtungen anzugehen, indem diese gezwungen werden, zusammenzuwirken und zu kooperieren. Dabei werden eine Reihe von personellen, institutionellen und operationellen Probleme ausgelöst, zu deren Lösung es viele Jahre brauchen wird. Drittens, es zeigt sich die Tendenz, die Aufmerksamkeit stärker auf die Bereitstellung von Dienstleistungen (die sich mit den ersten beiden Herausforderungen befassen) zu richten und weniger auf die Stimulierung des „Angebots“ von Unternehmern. Diese Systeme unternehmerorientiert zu gestalten, ist eines der erstrangigen Ziele des Projekts. Viertens, während der verschiedenen Projektphasen erweisen sich bestimmte Komponenten als schwieriger voranzubringen als andere, insbesondere jene, die die Beeinflussung bundesstaatlicher Politik im Hinblick auf Unternehmertum und die Einbindung junger Leute betreffen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Der systemare Ansatz zur Entwicklung von Unternehmertum, wie er in den ländlichen USA gewählt worden ist, stellt ein ambitioniertes Vorgehen dar, dessen Ergebnisse erst nach einiger Zeit erkennbar sein werden. Vielleicht wichtiger als die Erwägung einer Nachahmung dieses Ansatzes in großem Maßstab in den Landkreisen Uckermark und Parchim wäre an diesem Punkt, dass alle mit der Entwicklung von Unternehmertum befassten Agenturen und Institutionen intensiv darüber nachdenken was notwendig wäre, um eine koordinierte Infrastruktur öffentlicher und privater Förderung zu schaffen um Unternehmertum zu erleichtern. Dies müsste eine breite Vielfalt von Programmen zusammenbringen und Produkte und Dienstleistungen auf die verschiedenartigen Bedürfnisse von Unternehmern zuschneiden.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Frau Caroline Carpenter
Direktorin des Programmes
W.K. Kellogg Foundation
1 Michigan Avenue East
Battle Creek, MI 49017
USA
Tel: +1(269) 969-2208
E-Mail: Caroline.carpenter@wkkf.org
Webseite: <http://www.wkkf.org>

Frau Kimberly Pate
Direktorin
Corporation for Enterprise Development (CFED)
777 North Capitol Street, NE, Suite 800
Washington DC 20002, USA
Tel: +1(202) 408-9788
E-Mail: kim@cfed.org
Webseite: <http://www.cfed.org>

Herr Leslie Scott
Direktor
Institute for Rural Entrepreneurship
North Carolina Rural Center

4021 Cary Drive
Raleigh, NC 27610
USA
Tel: +1(919) 250-4314
E-Mail: lscott@ncruralcenter.org
Webseite: <http://www.ncruralcenter.org>

REAL - Erziehung zum Unternehmertum im Ländlichen North Carolina, USA⁵⁸

Beschreibung des Ansatzes

Das Programm „REAL – Ländliches Unternehmertum durch aktionsbasiertes Lernen“ (*Rural Entrepreneurship through Action Learning*) – wurde Mitte der 1970er Jahre konzipiert. Es war eine Reaktion darauf, dass junge Leute ihre Heimatorte aufgrund sinkender Beschäftigungschancen verließen. Dies waren zumeist nur unzureichend ausgebildete und vorbereitete junge Menschen, die im Wettbewerb um gute Stellen in städtischen Gebieten nicht würden bestehen können. Der Mitbegründer des Vorhabens Dr. Jonathan Sher erkannte die Notwendigkeit, die Jugend zu Schöpfern und nicht nur zu Suchern von Arbeitsplätzen werden zu lassen. Er entwickelte den Gedanken von schulbasierten Entwicklungsunternehmen auf Gemeindeebene. Schüler identifizierten in ihrem Umfeld Chancen und nicht befriedigte Bedürfnisse und gingen daran, Unternehmen zur Bedienung dieser Märkte zu gründen. Mit den Jahren wuchs REAL über die Oberschulen hinaus und arbeitete mit jüngeren Kindern ab dem Kindergarten sowie mit Erwachsenen in Community-Colleges (teilsubventionierte Colleges auf lokaler Ebene, ähnlich dem deutschen Volkshochschulmodell – Anm. d. Übers.) und gemeindebasierten Organisationen. Es gibt Mitgliedsorganisationen von REAL in 10 Bundesstaaten sowie in Thailand und Norwegen. 2004 wurde REAL Teil von CFED, die sich als nationale gemeinnützige Organisation, der Nutzung von Vorzügen und wirtschaftlichen Chancen in armen Gegenden und Gemeinwesen verschrieben hat.

Gemäß der CFED-Website wird das Programm von REAL in 43 Bundesstaaten und Ländern gelehrt. Wissensvermittler an 290 Oberschulen, 151 Post-Sekundar-, 92 gemeindebasierten und Online-Schulen sowie an 420 Elementar- und Mittelschulen nutzen Lehrprogramme von REAL. Jedes Jahr stellt REAL praktische Unterweisung über Unternehmertum für mehr als 10.000 Schüler jeden Alters bereit, und 1.668 Lehrer sind für das REAL-Programm ausgebildet worden.

Die umfassendste Umsetzung von REAL fand in North Carolina statt. North Carolina ist ein sehr vielgestaltiger Bundesstaat, in der auf der einen Seite erfolgreiche Großstädte, Hochschulen von Weltklasse und Forschungsparks, und auf der anderen Seite ausgedehnte Gebiete mit ausgeprägter ländlicher Armut zu finden sind. Seitdem im Jahre 1985 das Programm REAL in North Carolina gestartet wurde, haben über 10.000 Unternehmer eine Ausbildung erhalten, und mehr als 392 Lehrer und Administratoren von Oberschulen, Post-Sekundar- und gemeindebasierten Bildungseinrichtungen haben an Seminaren für berufliche Entwicklung und Wochenendschulungen teilgenommen. Außerdem haben über 550 Unternehmer, Banker, Buchhalter und

⁵⁸ Dieses Lernmodell wurde auf Grundlage von Informationen angepasst, die auf den Websites von CFED und North Carolina REAL Enterprises <http://www.cfed.org> und <http://www.ncreal.org> dargestellt sind.

andere Fachleute über Gemeinde-Unterstützungsteams Hilfe für Teilnehmer und Absolventen der REAL-Unternehmertumsschulung geleistet. Die Programmaktivitäten des laufenden Jahres erstrecken sich auf alle 85 ländliche Verwaltungsbezirke von North Carolina.

An Oberschulen wird „REAL Entrepreneurship“ als Wahlfach im Rahmen von Wirtschafts- oder Marketing-Programmen angeboten. Dabei können Schüler ihre unternehmerischen Fähigkeiten erproben und unternehmerische Möglichkeiten in ihrem Umfeld analysieren und auf die Schaffung von Unternehmern ihrer Wahl hin erkunden und planen, um diese eventuell zu eröffnen, zu betreiben und zu besitzen. REAL organisiert Training in den Community Colleges und an Hochschulen und ist bei der Ausweitung und Verstärkung bestehender Programme durch Einbeziehung der REAL-Lehrpläne behilflich. Daneben sieht das Programm auch 14-16wöchige Kurse für aufstrebende junge Unternehmervor. Andere Programme umfassen einen REAL-Lehrgang in Spanisch, ein Programm für jüngere Kinder, Unternehmensseminare an der Schule (z.B. Ladengeschäfte innerhalb der Schule), Jugendlager und Online-Kurse.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Einer der wirksamsten Wege zur Änderung unternehmerischer Kultur in einer Gemeinde besteht darin, junge Menschen die Möglichkeiten von Unternehmertum näher zubringen und sie diese erfahren zu lassen. Das ist eine der Schlüsselkomponenten von Mecklenburg-Vorpommerns Kampagne „Einfach Anfangen“. REAL ist ein bewährtes und erprobtes Modell, um unternehmerische Haltungen innerhalb des formellen Bildungssystems zu verankern und über hochrangige Marketing-Kampagnen hinaus den nötigen Schwung zu erhalten.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

REAL wurde als Antwort auf ein kritisches Problem geschaffen, dem sich ländliche Gemeinden überall in der Welt gegenübersehen – dem der Abwanderung junger Menschen in die Städte auf der Suche nach wirtschaftlichen Chancen. Das Wesen von REAL liegt darin, das es auf Lernen aus Erfahrung beruht – dem Kreislauf von Erfahrung, Abwägung, Ausweitung und Anwendung. Unternehmertum eignet sich nicht für traditionelle Lehr- und Lernmethoden. Und so ermuntert REAL Schüler, unmittelbar in unternehmerische Tätigkeit einbezogen zu werden und nicht bloß darüber zu lesen. Die Lehrprogramme, ob für Kinder, Jugendliche oder Erwachsene, basieren auf sechs Faktoren: Zusammenarbeit zwischen Schülern und Lehrern, die Rolle des Lehrers als Beförderer und Betreuer, die Erlangung von Kernkompetenzen durch die Schüler, eine Betonung von Lehre durch Gleichrangige und kooperativem Lernen, direktes Engagement mit der örtlichen Gemeinde und Ermunterung zu Kreativität.

Aufgetretene Hindernisse

Nach 30 Jahren Entwicklung und Umsetzung ist REAL noch nicht nennenswert außerhalb von North Carolina und Georgia angewandt worden. Wie schon erwähnt, gibt es Mitgliedsorganisationen von REAL in zehn Bundesstaaten, ihre Tätigkeit ist aber tendenziell in Tragweite und Umfang begrenzt. Wenngleich es über die Jahre erhebliches Interesse an unternehmerischer Bildung gegeben hat – sie zeigt quer durch die ländlichen USA ein starkes Anwachsen – so bestehen für deren breite Übernahme noch größere Probleme. Die beiden Haupthindernisse sind Einschränkungen bei Mitteln und Lehrprogrammen. Erziehung auf dem Gebiet des Unternehmertums kann kostspielig bei ihrer Einführung und Beibehaltung sein. Obwohl sich positive Ergebnisse im Hinblick auf den Erziehungseffekt und die Motivation bei Schülern nachweisen lassen, gab es bei öffentlichen oder philanthropischen Organisationen nur geringes Interesse, die erforder-

derlichen Geldmittel bereitzustellen. Das zweite Hindernis liegt in der zunehmenden Betonung von testbasiertem Lehren in den Vereinigten Staaten, was wenig Raum für Tätigkeiten innerhalb des Schulsystems lässt, die nicht zum Kern des Lehrprogramms zählen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Effektive und in weitem Maße verfügbare unternehmerische Erziehung ist ein wesentlicher Bestandteil bei der Schaffung von unternehmerischer Kultur. Die US-Erfahrung zeigt, dass es unter einigen Lehrern und Personen, die an wirtschaftlicher und gemeinschaftlicher Entwicklung interessiert sind, dafür eine starke Unterstützung gibt. Es besteht jedoch erheblicher Widerstand seitens der Erzieher, der Beauftragten im Erziehungswesen und der politischen Entscheidungsträgern gegenüber einem Ansatz, der eine andere Pädagogik und zusätzliche Mittel erfordert und der im Hinblick auf seine Auswirkung auf die erzieherischen Ergebnisse noch umfassend bewertet werden muss. Damit das Modell in der Uckermark und im Landkreis Parchim seine Wirkung entfalten kann, wird es eines engen Zusammenwirkens von Belangen der Bildung und der wirtschaftlichen Entwicklung bedürfen. So kann ein Ansatz entstehen, der es in wirksamer Weise vermag, junge Menschen besser vorzubereiten und größere wirtschaftliche Optionen in ihren ländlichen Gemeinden zuschaffen.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Frau Kimberly Pate
Direktorin
Corporation for Enterprise Development CFED
777 North Capitol Street, NE, Suite 800
Washington DC 20002
USA
Tel: +1(202) 408-9788
E-Mail: kim@cfed.org
Webseite: <http://www.cfed.org>

Frau Anna Koltchagova
Stellvertretende Direktorin
North Carolina REAL Enterprises
123 W. Main Street, Suite 210
Durham, NC 27701
USA
Tel: +1(919) 688-7325
E-Mail: anna@ncreal.org
Webseite: <http://www.ncreal.org>

Enterprise Facilitation® in Rural Kansas⁵⁹

Beschreibung des Ansatzes

Das Programme „Enterprise Facilitation®“ baut auf dem Ansatz, die ländliche Bevölkerung zur unternehmerischen Aktivität zu stimulieren. Dieser „den Menschen in den Mittelpunkt stellende Ansatz zur Entwicklung von Gemeinwesen und Wirtschaft“ ist das gesitige Produkt von Ernesto Sirolli. Der Ansatz wurde in Westaustralien entwickelt und erprobt und hat während der letzten fünf Jahre überall in den ländlichen USA viel Aufmerksamkeit erlangt. Nach Ansicht von Sirolli erfordert ein erfolgreiches Unternehmen Kompetenz in drei Bereichen: die technische Fähigkeit, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erzeugen, die Fähigkeit, das Produkt oder die Dienstleistung zu vermarkten somit die Fähigkeit, die Finanzen des Unternehmens gut zu verwalten. Sirolli ist der Auffassung, dass nur wenige Einzelunternehmer gleich gute Kompetenzen in allen drei Bereichen haben. Folglich müssen für einen Erfolg der unternehmerischen Aktivität dem Unternehmer Kompetenzteams zur Seite stehen.

Praktisch gesehen umfasst Enterprise Facilitation® zwei Elemente. Dies ist zum einen Unternehmensmoderator (*Enterprise Facilitator*), der als Ansprechpartner für Geschäftseigentümer und künftige Unternehmer fungiert und vertrauliche, kostenfreie Dienste innerhalb des örtlichen Umfelds anbietet. Daneben gibt es ein sog. „*Community Board*“, ein Gemeindegremium, das sich aus 20 bis 50 Einwohnern zusammensetzt und den Unternehmensmoderator unterstützt, in dem der Unternehmensgründer bei Führungspersonen der Gemeinde und potenziellen Kunden eingeführt wird.

Der Unternehmensmoderator ist kein fachlicher Experte, sondern jemand, der gut zuhören kann, hilfsbereit, gut vernetzt und fähig ist, die Fertigkeiten und Bedürfnisse von Unternehmern zu bewerten. Das Gemeinde-Board umfasst lokale Geschäftsleute und örtliche Führungspersönlichkeiten, auf dem Gebiet der Wirtschaftsentwicklung tätige Praktiker, Vertreter des privaten Sektors und andere Fachleute. Das Board ist dafür zuständig, den Vermittler vertraglich zu verpflichten und ihn zu unterstützen. Die Board-Mitglieder erhalten eine Ausbildung vom Sirolli-Institut.

Kansas ist ein Bundesstaat dessen Landwirtschaft in der Güter- und Warenherstellung bedeutend ist. Kansas steht vor erheblichen Herausforderungen auf Grund der Abwanderung, die diese Herzregion der USA zunehmend ‚entleert‘. 2001 trat der Bundesstaat Kansas in dem Versuch, auf den ländlichen Niedergang zu reagieren, an das Sirolli-Konzept heran und verpflichtete sich zu Investitionen in drei ländlichen Regionen (zwei kamen im Jahre 2003 hinzu). Eine Mitte 2005 vorgenommene Evaluation ergab, dass in den fünf Regionen von insgesamt 956 betreuten Kunden, 88 neue Unternehmen gegründet, 40 Unternehmen erhalten, 30 Unternehmen erweitert wurden und 485 Arbeitsplätze neu geschaffen oder erhalten werden konnten. Die geschätzten Kosten pro Arbeitsplatz reichten von USD 2.400 bis USD 7.800. Der Bundesstaat Kansas investierte über einen Zeitraum von fünf Jahren fast USD 500.000 in diese Projekte und weitere USD 750.000 zur Deckung der Kosten für Unterstützung und Ausbildung durch das Sirolli-Institut. Jeder regionale Standort sollte ca. 100.000 USD aus lokalen Quellen als seinen Beitrag aufbringen.

⁵⁹ Dieses Lernmodell wurde adaptiert aus Macke, Don, Deborah Markley and Erik R. Pages (2005): „Enterprise Facilitation® in: Kansas: Lessons and Recommendation“. RUPRI Center for Rural Entrepreneurship.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

„Enterprise Facilitation®“ wurde geschaffen, um auf spezifische Erfordernisse und Herausforderungen ländlicher Gemeinden zu reagieren. Die Betonung von Selbsthilfe und der vollsten Nutzung lokaler Ressourcen ist bei ländlichen Gemeinden in vielen Ländern auf eine gute Resonanz gestossen. Die Arbeit über das Sirolli-Institut gewährleistet, dass Unternehmensmoderatoren und die Gemeinde-Boards eine geeignete Ausbildung erhalten, die es möglich macht, dass der Ansatz in Gegenden Anwendung findet, wo bislang nur wenig Interesse für die Entwicklung von Unternehmertum gab. Für die Landkreise Uckermark und Parchim kann dieser Ansatz hilfreich sein, indem Gemeinden und Gruppen ermutigt werden, unternehmerische Möglichkeiten für sich selbst zu erkunden und entsprechend zu handeln, ohne dass auf Hilfe durch ein staatliches Programm gewartet wird. Es könnte besonders gut als Ergänzung zu Initiativen wie LEADER+ wirken.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Das Sirolli-Institut arbeitet gegenwärtig mit 21 ländlichen Gemeinden quer durch die zentralen und westlichen Regionen der USA sowie mit fünf Gemeinden in Kanada und mit einer in England. Die Kansas-Evaluierung bestätigt, dass von dem Konzept eine große Kraft ausgeht. Es scheint klar zu sein, dass Gemeinden das Modell sehr wohl verstehen und schätzen sowie sich diesen Ansatz zu eigen machen. Die Art der von dem Sirolli-Institut während der Startphase gewährten Förderung wird als effektiv und zweckmäßig angesehen. Und es gibt klare Wirkungen im Hinblick sowohl auf die wirtschaftliche Entwicklung als auch auf die regionale Kapazität zur Förderung des Unternehmertums. Es ist auch so, dass das Modell mit der Qualität des Unternehmensmoderators und dem Ausmass an Unterstützung, die er/sie von dem Gemeinde-Board erhält, steht oder fällt.

Aufgetretene Hindernisse und Herausforderungen

Es gibt eine Anzahl von Herausforderungen, denen man während des Verlaufes der Projekte begegnen muss. Die erste besteht in der Notwendigkeit, Mittel für den Erhalt dieser Projekte zu finden, da die Startfinanzierung und die Förderung durch das Sirolli-Institut zurückgehen. Das Modell „Enterprise Facilitation®“ ist ohne Zweifel kostspielig und außerhalb der Reichweite ärmerer Gemeinden. Das hat die Entstehung kostengünstigerer (aber nicht unbedingt so effektiver) Alternativen bewirkt. Andere Herausforderungen liegen in der Konstruktion und der Zielausrichtung des Modells. Die meisten Kunden sind kleine bis sehr kleine Unternehmer im Lifestyle-Bereich mit begrenzt ökonomischen Wirkungen auf die Schaffung von Arbeitsplätzen. Bislang hat es keine erkennbaren Bemühungen gegeben, über diesen Nischenmarkt hinaus zu expandieren um potenzielle Wachstumsunternehmen zu fördern. Darüber hinaus neigen die Projekte dazu, sich auf die Ressourcen ihrer eigenen Gemeinde (im Sinne von *community*; Gemeinschaft: Anmerk. d. Übers.) zu stützen, was offensichtlich eine Stärke im Hinblick auf die Einbindung von Engagement seitens der Gemeinde ist, aber sie sind tendenziell nicht verknüpft mit der weiter gefassten Förderung von Unternehmertum und Geschäftsentwicklung, wie sie von öffentlichen und anderen privaten und gemeinnützigen Organisationen und Programmen gewährt werden.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Es müssen sowohl kulturelle als auch praktische Fragen angegangen werden. „Enterprise Facilitation®“ hat sich in Australien, Kanada und in den USA als wirksam erwiesen und wird derzeit im Vereinigten Königreich erprobt. Ob es im Kontext von Deutschland funktionieren

würde, muss sorgsam überdacht werden. Sollte es Interesse an einem solchen Vorgehen geben, müsste eine Wahl getroffen werden zwischen einer Arbeit gemeinsam mit dem Sirolli-Institut oder der Entwicklung eines deutschen Modells nach ähnlichen Grundsätzen.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Herr Ernesto Sirolli
Vorsitzender der Geschäftsführung
Sirolli Institute International Enterprise Facilitation
Box 22544
Sacramento, CA 95822-1119
USA
Tel: +1(877) 74-6554
E-Mail: info@sirolli.org
Webseite: <http://www.sirolli.org>

Frau Deborah Markley
Leitende Direktorin
RUPRI Center for Rural Entrepreneurship
72 Cedar Hills Circle
Chapel Hill, NC 27514-1620
USA
Tel: +1(919) 932-7762
Webseite: <http://www.energizingentrepreneurs.org>

POLITIKUMSETZUNG IN DER FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM

Andrea R. Hofer, OECD

Einleitung

Die Entwicklung von Unternehmertum umfasst mehrere Politikbereiche. Die Effektivität der öffentlichen Förderpolitik hängt von der Integration und Koordination der Politik- und Maßnahmengestaltung und deren Umsetzung ab. Der Umsetzungsrahmen für Politiken und Maßnahmen zur Förderung von Unternehmertums bezieht sich auf alle für das Unternehmertum relevanten Strategien einschließlich Maßnahmen und Programme sowie alle beauftragten Akteure, die an der Gestaltung, der Umsetzung und Bewertung der öffentlichen Förderpolitik beteiligt sind. Unternehmertum ist an erster Stelle eine lokale Angelegenheit. Es schafft Arbeitsplätze und trägt zur Generierung und Erhöhung privater und öffentlicher Einkommen bei und leistet somit einen Beitrag zur lokalen Entwicklung. Im Idealfall beteiligt sich eine große Anzahl Interessensvertreter an der Umsetzung lokaler Maßnahmen. Eine Institutionalisierung der Kommunikation und eine Berücksichtigung der so gewonnenen Information in der Politikgestaltung erleichtert ein Zuschneiden der Politiken auf die lokalen Gegebenheiten und trägt so zu der Effektivität öffentlicher Politik und deren Maßnahmen bei.

Der teilweise ländliche Charakter der Landkreise und deren Nähe zu wirtschaftlichen Entwicklungszentren innerhalb und außerhalb der Landesgrenzen, unterstreicht einmal mehr das Bedürfnis nach einer erhöhten Integration verschiedener Politik- und Maßnahmenprogramme und Initiativen sowie deren Einbeziehung in lokale Entwicklungsstrategien, die den Rahmen für Unternehmertum und die Schaffung von Arbeitsplätzen darstellen. Aufgrund der regionalen Unterschiede ist eine lokale Ausrichtung der auf Bundes- und Landesebene gestalteten Politiken und Programme eine Voraussetzung für deren Effektivität. Was eine Integration der Maßnahmen anbetrifft, so ist es wichtig, dass die durchgeführten Programme und Initiativen, beispielsweise in den Gebieten Modernisierung bereits bestehender KMU, Personalentwicklung, Stärkung der lokalen und regionalen Wissenschaftsindustriebasis sowie Förderung des Unternehmertums in bislang schwach unternehmerisch vertretenen Gesellschaftsgruppen verbunden und darüber hinaus Teil einer umfassenden Strategie sind. Eine Integration und Vernetzung der Politiken und Programme auf Länderebene erleichtert die Zielsetzung, verringert Verdopplung und fördert eine gegenseitige Abstimmung. Weiterhin wird dadurch die Umsetzung der Maßnahmen auf lokaler Ebene gefördert, da integrierte Maßnahmen die Anzahl der Gesprächspartner minimieren und somit dazu beitragen können, Regulierungen und Kriterien zu rationalisieren. Auch die Entwicklung geeigneter Koordinierungsmechanismen, die das Einbeziehen verschiedener Stakeholder und Akteure auf allen Regierungsebenen bei der Maßnahmengestaltung, Umsetzung und Bewertung ermöglichen, während gleichzeitig ein Gleichgewicht bei der Effektivität und Effizienz beibehalten wird, ist eine weitere Voraussetzung, um Politiken und Maßnahmen auf die lokalen Bedürfnisse abzustimmen.

In diesem Sinne ist es Ziel dieses Beitrages, einen kurzen Überblick über die Stärken und Schwächen in der derzeitigen Umsetzung von Politiken und deren Maßnahmen im Bereich Unternehmertum zu geben sowie Empfehlungen zur Stärkung und Weiterentwicklung des Umset-

zungsrahmens aufzuzeigen. Dafür gibt es auf Länder- und lokaler Ebene bereits eine Reihe von guten Beispielen. Diese werden zusammen mit internationalen Beispielen in diesem Bericht kurz dargestellt, um eine innovative Entwicklung der Politik anzuregen.

Stärken und Schwächen

Bei der Entwicklung von Unternehmertum scheinen Integration und Koordination die Aktivitäten und Arbeitsbereiche der verschiedenen Ministerien und Abteilungen auf Länderebene in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern zu kennzeichnen. Ministerien und Vertreter der Wirtschaft, wie beispielsweise die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern arbeiten bei verschiedenen Aktivitäten zur Unterstützung und Förderung der Unternehmerkultur und des Unternehmergeistes zusammen, wie zum Beispiel in Brandenburg „AGiL- Aufbruch: Gründen im Land“ und „Einfach Anfangen“ in Mecklenburg-Vorpommern. Diese Initiativen „Guter Praxis“ sollen das Bewusstsein sowie das Interesse an unternehmerischen Aktivitäten erhöhen. Sie informieren auch darüber, wo man Unterstützung durch Experten in der Unternehmensgründung, in der Entwicklung junger Unternehmen, bei der Geschäftsnachfolge und für KMU mit Wachstumspotentialen bekommen kann.

Auf Bundes- und auf Landesebene wurden bereits erste Schritte hin zu einem integrierteren Ansatz in der lokalen wirtschaftlichen Entwicklung ländlicher Gebieten unternommen. Die Erarbeitung von sog. „Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzepten“ und die Einrichtung von Regionalmanagements sollen neue wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven in ländlichen Gebieten aufzeigen. Ein fortgesetzter Synergieaufbau auf Landesebene zwischen dem Ministerium für Landwirtschaft, führend in Belangen der ländlichen Entwicklung, und den für Unternehmertum zuständigen Ministerien wird ebenso dazu beitragen, Koordinierungsprobleme auf lokaler Ebene zu reduzieren. Diese entstehen unter anderem dadurch, dass Unterschiede in der Prioritätensetzung sich in verschiedenen Strategien wieder finden, die wiederum von verschiedenen Behörden auf lokaler und/oder Landesebene umgesetzt werden.

Mit dem Ziel einer wachsenden Kooperation und Integration bei den öffentlichen Förderprogrammen, wurden an die 26 lokale, sog. „Lotsendienste“ in Brandenburg gegründet. Mit auf spezielle Zielgruppen, wie beispielsweise Frauen, Migranten, Studenten und Forscher/wissenschaftliche Mitarbeiter zugeschnittenen Dienstleistungen tragen diese Initiativen maßgeblich zu einer steigenden Transparenz und Kooperation bei der Umsetzung öffentlicher Förderprogramme bei. Der von Mecklenburg-Vorpommern gewählte Ansatz unterscheidet sich zwar in seiner Umsetzung, erreicht jedoch das gleiche Ziel. Mecklenburg-Vorpommern hat neben einem Internetportal und einer Telefonhotline, dem „Gründertelefon“, die Kampagne „Einfach Anfangen“ ins Leben gerufen, unter deren Dach über 100 Institutionen zusammenarbeiten.

Für beide Länder spielt die Einbeziehung der Privatwirtschaft zur Erstellung passender Maßnahmen für eine effektive Politik- und Maßnahmengestaltung eine wichtige Rolle. Landesweite Programme, wie „INNOPUNKT“ in Brandenburg, welches durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) ins Leben gerufen wurde, fördern strategische Allianzen mit dem Privatsektor. Das derzeitige Programm hat vor allem das Ziel, die Verknüpfung zwischen Kultur und wirtschaftlicher Entwicklung zu stärken. Die Initiative „Einfach Anfangen“ in Mecklenburg-Vorpommern wird regelmäßig durch neue strategische Komponenten ergänzt. Diese zielen darauf ab, bestehende KMU und größere erfolgreiche Unternehmen in Mentorenprogramme für Start-Ups und neue Unternehmen einzubinden. Vertreter von privaten Unternehmen und KMU sind in den Prozess der Politikgestaltung auf Landesebene eingebunden und nehmen an Berater- und Bewertungsausschüssen teil. Beispiele hierfür sind Initiativen mit

Schwerpunkt Unternehmertum wie zum Beispiel der „Gründerbeirat“ in Brandenburg. Dies ist ein öffentlich-privates Gremium, welches sich mit Themen rund um die Unternehmensgründung und die Entwicklung von Unternehmertum beschäftigt. Ein weiteres Beispiel ist die „Denkwerkstatt 2020“ – ein Projekt unter der Federführung des Ministeriums für Arbeit, Bau und Regionalentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern. Ziel dieses Projektes ist es, ein lokales Entwicklungsdenken im ganzen Land anzustoßen mit Beteiligung von landesweit und regional bekannten Persönlichkeiten. Dennoch könnte es sein, dass das Engagement der Mitglieder aufgrund von zeitlichen Beschränkungen für die Vor- und Nachbereitung sowie aufgrund unklarer Rollen- und Aufgabenverteilungen nicht so effizient und effektiv ist, wie es sein könnte. In beiden Landkreisen ist die Zusammenarbeit auf lokaler Ebene zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor sehr gut und Wirtschaftsverbände werden regelmäßig konsultiert.

Auf lokaler Ebene, in beiden Landkreisen, gibt es zwischen den privaten und öffentlichen Unternehmensförderinstitutionen eine signifikante Netzwerkarbeit. Dies führte zu einem Bottom-Up-Prozess bei der Aufstellung lokaler und regionaler Entwicklungsstrategien. In der Uckermark haben diese einen formalen Charakter, wie zum Beispiel das „Luchs-Netzwerk“ und das „Netzwerk für Existenzgründer Barnim-Uckermark“. Letzteres wird von der Sparkasse Uckermark koordiniert. Dies ermöglicht einen engen Kontakt zwischen Unternehmern und örtlichen Banken und führt damit zu einem besseren gegenseitigen Verständnis der Bedürfnisse der Partner und erleichtert Unternehmern somit Zugang zu Finanzierungshilfen. In regelmäßigen Abständen stellt das Netzwerk erfolgreiche lokale Unternehmensgründer vor und veranstaltet Wettbewerbe zum Thema Unternehmertum. Die in Parchim bestehenden Netzwerke sind weniger formal und werden zu aktuellen Entwicklungsproblemen eher *ad hoc* organisiert. Obwohl auch diese problemorientiert handeln, sind Partner in formell organisierten Netzwerken doch eher bereit, Verantwortung zu übernehmen und arbeiten engagierter als das in weniger formellen Netzwerken der Fall ist. Es kann daher als eine gute Initiative gesehen werden, dass große Anstrengungen seitens des Regionalmanagements als Teil des „Regionalen Planungsverbandes Westmecklenburg“ unternommen werden, um verschiedene Interessensvertreter einzubeziehen. Das Hauptziel hierbei besteht darin, zwischen den regionalen und lokalen Akteuren einen Dialog zu Entwicklungsprioritäten zu schaffen und zu stärken. Da es Wissens- und Verständnisprobleme bezüglich der von den verschiedenen Interessensvertretern angestoßenen und durchgeführten Aktivitäten gibt, kann dies also als eine gute Initiative zur Koordination gesehen werden.

Auf Kreisebene gibt es eine Vielzahl strategischer Dokumente sowohl für die Raumplanung als auch für die wirtschaftliche Entwicklung. Diese Dokumente sind an die regionalen Entwicklungskonzepte angepasst. Da nicht genügend finanzielle Mittel für die Entwicklung und Durchführung umfassender lokaler Programme zur Verfügung stehen, ist es für die Landratsämter und Kommunen schwierig, lokale Entwicklungsstrategien zu erstellen. Durch eine erfolgreiche Projektzusammenarbeit mit dem Europäischen Fonds für wirtschaftliche Entwicklung (EFRE) und der Europäische Sozialfonds (ESF) haben sich mehr Möglichkeiten für einzelne Programme und Projekte ergeben. Dies hat sowohl für die lokalen Behörden als auch für die jeweiligen Partner Wege eröffnet, um in einen internationalen Austausch- und Lernprozess eingebunden zu werden. Auf diesem Wege können Erfahrungen und Know-How zu verschiedenen Ansätzen und Initiativen in der lokalen Entwicklung ausgetauscht werden. Allerdings ist nicht zu erkennen, in welchem Maße diese Programme und Projekte in lokale Entwicklungsstrategien integriert sind und zu deren Umsetzung beitragen.

Die Existenz von technologieorientierten Dienstleistungszentren mit lokalem Einzugsbereich, die interessierten und neu gegründeten Firmen Beratungen und Hilfestellungen anbieten, wie beispielsweise die Zukunftsagentur Brandenburg GmbH (ZAB), ist von großer Bedeutung. Die ZAB ist 2001 aus einem Zusammenschluss von drei Fördergesellschaften entstanden, die

sich mit technologieorientierten und innovativen Firmen befasst haben. Die ZAB ist eine Art *One-Stop-Shop* (alles aus einer Hand) für technologieorientierte Firmen, für Unternehmen, die an Technologietransfer interessiert sind sowie für Investoren. Um die lokale Reichweite ihrer Aktivitäten zu garantieren, muss die Integration dieser Brandenburgweiten Dienstleistung in die Arbeit der lokalen Wirtschaftsförderinstitutionen sowohl durch die Agentur selbst als auch durch die lokalen Wirtschaftsförderdienste und die Netzwerke aufrechterhalten werden.

Der Zusammenschluss von Dienstleistungen zur Wirtschaftsförderung in einer einzigen Stelle auf lokaler Ebene, wie beispielsweise das „Haus der Wirtschaft“ in Prenzlau (Uckermark), welches von der Wirtschaftsförderstelle des Landratsamtes geleitet wird, ist ein gutes Beispiel für die Koordination der Politik- und Maßnahmenumsetzung auf lokaler Ebene nach dem Motto: „der Unternehmer muss nicht wissen, wer ihm hilft, aber wo ihm geholfen wird.“ Das Parchimer-Modell, bei dem die Wirtschaftsförderung ein Bestandteil der Kreisverwaltung ist und in Kontakt mit außerhalb der Kreisverwaltung angesiedelten Wirtschaftsfördereinrichtungen steht, erfordert einen erhöhten Zeit- und Personalaufwand, um die Kommunikation und die Partnerschaften zwischen den einzelnen Stellen aufrechtzuerhalten. Für ein bereits bestehendes Unternehmen ist es häufig kein Problem, schnell die richtige Anlaufstelle zu finden, aber für Start-Ups und junge Unternehmen ist es häufig schwieriger, den richtigen Ansprechpartner für ihre Probleme zu finden. Des weiteren können auch Entfernung und ein eingeschränkter Kontakt zu den Kammersitzen und spezialisierten Wirtschaftsförderagenturen dazu beitragen, dass das Interesse und die Nachfrage eines Unternehmens nach fachlichen Weiterbildungsprogrammen zur Modernisierung und Diversifizierung von KMU sinkt.

Erfahrungen aus anderen OECD-Ländern zeigen, dass eine Integration der Beratungszentren in der Unternehmensgründung und -wachstum in bestehende Technologie- und Innovationszentren zu positiven Ergebnissen führt. In beiden Landkreisen sind Städte wie Schwedt/Oder (Brandenburg) und Parchim (Mecklenburg-Vorpommern) aktiv in der Entwicklung von Flächen und Gebäuden für technologieorientierte Unternehmen. Diese Zentren erlangen auch größere regionale Bedeutung und, wie das Beispiel des Technologie- und Innovationszentrums Parchimer Innovations- und Technologiezentrum (PITZ) zeigt, sind solche Zentren auch in der Lage, Cluster technologieorientierter Unternehmen anzustoßen, zu entwickeln und zu unterstützen. Dies trägt zur Stärkung der lokalen Industrie-Wissens-Basis bei. Die NUKLEUS-Initiative in Parchim, als Teil des „InnoRegio“ Programms, ist ein gutes Beispiel für die Netzwerkarbeit zwischen Firmen und Forschungseinrichtungen, die sich nicht nur auf administrative Einheiten beschränkt. Die Initiative basiert auf regionalen Netzwerken und einer ständigen Aufnahme neuer Akteure nach den Prinzipien Vertrauen, Reziprozität und der Wahrung gegenseitiger Vorteile unter den Partnern. Technologiezentren, wie die in Parchim und Schwedt/Oder, können daher als Beispiele guter Praxis für eine zielgerichtete Politikumsetzung und als Ansätze geschätzt werden, durch die, wie im Fall von Parchim, wertvolles Feedback für die Politik- und Maßnahmen-gestaltung auf Landes- und Bundesebene gewonnen wird.

Der Abbau von bürokratischen Hürden sowohl für Unternehmer als auch für Investoren wird von den Landkreisen und Gemeinden als notwendige Voraussetzung für einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und Wachstum gesehen. In beiden Ländern fördern Wettbewerbe und Preise für die „Wirtschaftsfreundlichste Kommune“ Initiativen zur Steigerung von Klarheit und Transparenz in der Kommunikation von Unternehmensförderdienstleistungen für Selbstständige und Unternehmen. Der Landkreis Uckermark beteiligte sich im Jahr 2005 und wurde für seine erfolgreiche Netzwerkarbeit und die lokalen Partnerschaften ausgezeichnet. In Parchim, haben sich sowohl der Landkreis als auch die Stadt Parchim im Jahr 2006 an einem solchen Wettbewerb beteiligt und wurden für ihr Technologie- und Innovationszentrum und eine Senkung der Gewerbesteuer um 10% sowie der Grundsteuer um 20% ausgezeichnet. Beide Land-

kreise setzen auf E-Government und konnten gute Resultate beim Bürokratieabbau im Zusammenhang mit Gewerberegistrierung und anderen unternehmensrelevanten administrativen Angelegenheiten erzielen. Der Landkreis Parchim ist zudem aktiv an der Umsetzung des landesweiten Projekts „e-Government Region Westmecklenburg“ beteiligt. Beide Kreisverwaltungen bieten auf ihren Webseiten eine Vielzahl von Dienstleistungen an, um Business-to-Business-Aktivitäten zu erleichtern. Aufgrund der geographischen Nähe zu Polen, hat die offizielle Webseite des Landkreises Uckermark einen direkten Link zu einer Polnisch-Deutschen Unternehmensdatenbank. Öffentliche Ausschreibungen werden ebenfalls auf den Webseiten bekannt gegeben.

Beispiele Guter Praxis in der Uckermark und in Parchim

Es gibt verschiedene Initiativen guter Praxis in der Umsetzung von integrativen, gut zugeschnittenen und zugänglichen Politiken und Programmen das Unternehmertum betreffend, die in beiden Landkreisen Anwendung finden.

„Lotsendienste“ – Geleitete Hilfestellung in der Existenzgründung auf lokaler Ebene

Existenz- und Unternehmensgründungen haben Zugang zu einer Reihe von Fördermöglichkeiten. Aber nicht immer sind Informationen über und der Zugang zu diesen Förderungen einfach erreichbar, vor allem in ländlichen Gebieten. Diesem Problem begegnete man in Brandenburg mit der Errichtung eines landesweiten Netzwerks von 26 „Lotsendiensten“. Diese lokalen Einrichtungen sind zumeist an bereits existierende Unternehmensfördereinrichtungen angeschlossen und dienen als erste Anlaufstelle. An dieser Initiative beteiligen sich Technologie- und Inkubationszentren, die Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, regionale Wirtschaftsentwicklungsagenturen, Hochschulen, und Einrichtungen mit einem Fokus auf bestimmte soziale Gruppen, die bei der Existenz- und Unternehmensgründungen eher unterrepräsentiert sind, wie beispielsweise Frauen und Migranten. Die Lotsendienste leisten durch engagierte Mitarbeiter Einzelberatungen und Orientierung. Das Angebot ist zugeschnitten auf die verschiedenen Zielgruppen, wie Schüler, Jugendliche, Frauen, Migranten und Universitätsabsolventen. Diese bekommen durch den Service einen ersten Einblick über die Chancen und Risiken, die mit einer Unternehmensgründung verbunden sind. Des Weiteren umfasst das Angebot Betreuung in der Vorgründungsphase, Assessment Center und Weiterbildungsangebote sowie eine Betreuung während der Nachgründungsphase. Einige dieser Zielgruppen orientierten Dienstleistungen sind auf bestimmte Gebiete in Brandenburg begrenzt. Zum Beispiel wurde der „Lotsendienste“ für junge Leute eingangs nur für den Raum Potsdam gegründet. Später wurde dieser dann durch die Länderinitiative „Junge Leute machen sich selbstständig“ auf ganz Brandenburg ausgeweitet und durch spezielle Programme der Industrie- und Handelskammern in Potsdam, Cottbus und Frankfurt/Oder umgesetzt.

Die Initiative „Lotsendienste“ wird vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) und dem Europäischen Strukturfonds kofinanziert. Es ist ein wesentlicher Bestandteil der landesweiten Initiative „AGiL – Aufbruch: Gründen im Land“, mittels derer Unternehmensgründungen und unternehmerische Aktivitäten gefördert werden sollen. Im Jahr 2002 haben die Ministerien für Wirtschaft (MW), für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF), für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK), für Bildung, Jugend und Sport (MBS) in Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern und den Handwerkskammern eine Vereinbarung getroffen, um gemeinsam Existenz- und Unternehmensgründungen sowie die Entwicklung von Unternehmertum zu fördern. Später sind weitere Partner hinzugekommen, wie die Einrichtungen der Agentur für Arbeit in Brandenburg, die Landesrektorenkonfe-

renz, die Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB), öffentliche Banken, wie zum Beispiel die Investitionsbank Brandenburg und die Bürgschaftsbank sowie die Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg (LASA). Heute sind in dieser Initiative die wichtigsten Interessensvertreter aus den Bereichen Existenzgründung und Entwicklung von Unternehmertum vereinigt.

Die AgiL-Partnerschaft auf Landesebene und ihre lokale Verbreitung durch die „Lotsendienste“, können als gute Praxis angesehen werden. Mit der Partnerschaft wird dem häufig auftretenden Problem einer Fragmentierung in der Politikumsetzung begegnet. Besonders häufig ist dieses Problem bei der Förderung von Existenz- und Unternehmensgründung in Regionen, die durch demographischen Wandel und hohe Arbeitslosigkeit gekennzeichnet sind.

„GO“ - Gründeroffensive der Wirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern

„Arbeitslosigkeit allein ist noch kein hinreichender Grund, um öffentliche finanzielle Unterstützung zu gewährleisten“⁶⁰, so lautet der gemeinsame Grundtenor, der zu einer fundierten Koalition der Arbeitsämter, der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern auf Landesebene in Mecklenburg-Vorpommern führte. Angesichts großer Programme, die das Unternehmertum als einen Weg aus der Arbeitslosigkeit unterstützen, wie beispielsweise, das Programm „Ich-AG“, ergänzt „GO“ die übliche Zusammenarbeit zwischen den Kammern und den Arbeitsagenturen in der Bewertung der Geschäftsideen hinsichtlich ihrer öffentlichen Förderwürdigkeit, wie bei der „Ich-AG“. Das Grundverständnis von „GO“ geht davon aus, dass eine intensive Förderung von Unternehmertum zur kurzfristigen Schaffung neuer Arbeitsplätze führt und versucht daher einen positiven Effekt auf die lokale Beschäftigung auszuüben. Ziel der Initiative ist es daher die Aktivitäten im Bereich Existenz- und Unternehmensgründungsförderung zu koordinieren sowie wachstumsorientierten Unternehmen mit maßgeschneidertem Expertenrat zur Seite zu stehen. Die angebotenen Dienstleistungen umfassen fachliche Unterstützung bei der Erstellung des Unternehmensplans, der Erarbeitung von Wachstumspotentialprognosen sowie der Ausarbeitung solider Finanzierungsstrategien. Des Weiteren wird zusammen mit dem Unternehmen dessen Qualifizierungsbedarf analysiert und eine detaillierte Weiterbildungsstrategie erarbeitet.

„Einfach Anfangen“

Mit dem Ziel, Informationen zum Unternehmertum attraktiv, einfach zugänglich und allgegenwärtig zu machen, wurde „Einfach Anfangen“ vom Ministerium für Arbeit, Bau und Regionalentwicklung als landesweite Initiative in Mecklenburg-Vorpommern gestartet. Durch diese Initiative soll das unternehmerische Bewusstsein gestärkt werden. Eine umfangreiche Webseite, Radio- und TV-Spots, Beilagen zu Tageszeitungen und Zeitschriften, welche verschiedene sozialen Gruppen ansprechen, ergänzen diese weitreichende Initiative, deren Ziel es ist, ein allgemeines Verständnis dafür zu fördern, dass Existenzgründung und der Aufbau eines Unternehmens mehr ist als ein Weg aus der Arbeitslosigkeit und dieser Weg auch erheblich zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen kann.

Die Webseite von „Einfach Anfangen“ bietet eine Reihe von Möglichkeiten für Interaktion und lädt Angesprochene und Beteiligte zur Abgabe eines Feedbacks ein.⁶¹ Die Initiative baut auf Dynamik und Vorausblick. Dies ermöglicht es neue Aktivitäten und Programme, rund um die Themen Unternehmertum und Unternehmenswachstum, zu identifizieren und zu konzipieren.

⁶⁰ Zitiert von der Webseite der Initiative <http://www.go-mv.de>.

⁶¹ Siehe <http://www.einfach-anfangen.de> für weiterführende Informationen.

- Der „E-Commerce Award“ wurde erstmals 2006 ausgeschrieben. Das Anliegen dieses Preises ist es, unternehmerisches Wachstum durch ein erhöhtes Verständnis der Möglichkeiten, die sich durch IT-Anwendung in der Beschaffung von Produktionsmitteln und beim Verkauf von Produkten und Dienstleistungen ergeben, zu fördern. Dies kann zu einem gesteigerten Wachstumsinteresse der Unternehmen beitragen. Vor allem in peripheren Gebieten kann eine verstärkten Anwendung von IT und E-Commerce helfen bestehende Unternehmen zu modernisieren und zu diversifizieren und verändert werden, da auf diesem Wege die oftmals bestehende Barriere einer unzureichenden Kapazität des lokalen Marktes überwunden werden kann. Die „E-Commerce Award“-Initiative ergänzt den virtuellen „Marktplatz für Existenzgründer und Jungunternehmer“, auf dem Existenzgründer und junge Unternehmen auf der Webseite von „Einfach Anfangen“ kostenfrei für ihre Produkte und Dienstleistungen werben und diese handeln können.
- Die Abwanderung ausgebildeter und hochqualifizierter Menschen ist für viele Orte in Mecklenburg-Vorpommern ein großes Problem. Das Programm „MV4you“ mit einer Webseite in Deutsch und Englisch, soll Verbindungen zu den Abgewanderten herstellen, in dem sie über Möglichkeiten für Unternehmensgründungen oder Geschäftsnachfolgen sowie über Beschäftigungsmöglichkeiten für qualifizierte und hochqualifizierte Arbeitnehmer in der Region informiert.

„GO“ und „Einfach Anfangen“ sind Initiativen guter Praxis für die Zusammenarbeit und Koordination auf Programmebene, wodurch Synergien zwischen relevanten Interessensvertretern ermöglicht werden. Außerdem wird durch diese Initiativen das Angebot einer hochqualitativen Beratung in der Unternehmensgründung und -entwicklung geschaffen. Daher können beide auch hinsichtlich der Überwindung einer allgemein üblichen Fragmentierung in der Politikumsetzung als Beispiel guter Praxis gewertet werden. Dennoch unterscheiden sich diese Initiativen von dem Brandenburger Modell der „Lotsendienste“ durch eine geringere Präsenz vor Ort und eine scheinbare Konzentrierung der Aktivitäten auf größere Städte und deren unmittelbares Umland. Hier könnte eine stärkere lokale Ausweitung der Initiativen zu einem noch größeren Erfolg führen.

LUCHS: Lernen in der Uckermark, Chancen sehen – ein Netzwerk zur Förderung von Integration und Bedarfsbestimmung bei der Strategienumsetzung für die berufliche Weiterbildung

„LUCHS“ ist Teil des Programms „Lernende Regionen“, einer gemeinsamen Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und der Länder. „LUCHS“ ist eine von fünf lernenden Regionen in Brandenburg. Das übergeordnete Ziel von „LUCHS“ ist es durch eine Erweiterung der Wissensangebote und einen einfacheren Zugang für Geschäftsführer und Angestellte von KMU zur Entwicklung lokaler Unternehmen beizutragen. Ein Schwerpunkt liegt auf der Weiterentwicklung der lokalen Tourismusindustrie und der Nutzung unternehmerischer Möglichkeiten, die sich durch die Nähe zu Polen ergeben. Dem lokalen Netzwerk gehören ungefähr 50 Partner an. Diese kommen unter anderem aus öffentlichen und privaten Berufsschulen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sowie die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, örtliche größere Unternehmen und KMU, die Einrichtungen der Agentur für Arbeit, der Deutsche Gewerkschaftsbund Bezirk Uckermark/Barnim, Einrichtungen der kommunalen Selbstverwaltung, Verbände und Kulturvereine, wie das Kulturzentrum des Dominikanerklosters in Prenzlau sowie die Naturparkverwaltung Uckermärkische Seen. „LUCHS“ unterhält gute Beziehungen zu den Landesministerien für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) und für Bildung, Jugend und Sport (MBJS). Vertreter der Ministerien nehmen an Treffen des Lenkungsausschusses und der strategischen Arbeitsgruppen teil. Dies vereinfacht

einerseits den Informationsaustausch zu Änderungen bei den Anforderungen für Programme- und Projektanträge. Andererseits bekommen die Ministerien so Zugang zu internen Informationen, die auf Landesebene in die Politikgestaltung mit einbezogen werden können. Dies trägt dazu bei, Politik und Maßnahmen auf das lokale Umfeld auszurichten und anzupassen.

Die „LUCHS“-Initiative kann als Beispiel Guter Praxis hinsichtlich der Einbeziehung lokaler Partner und einer Aufrechterhaltung der verschiedenen Regierungsebenen übergreifenden Zusammenarbeit bewertet werden. Eine Evaluierung der Initiative bewertete die Arbeit von „LUCHS“ als effektiv im Angehen der Weiterbildungsproblematik und in die Entwicklung des lokalen Arbeitskräftepotentials.

Empfehlungen

Förderung von institutioneller Innovation. Institutionelle Arrangements, die durch ein hohes Maß an Integration, Kooperation und transparente Koordination gekennzeichnet sind, haben einen positiven Einfluss auf die Entwicklung und das Wachstum von Unternehmen:

- Im Hinblick auf ländliche Entwicklung, können die Errichtung von formalisierten inter-ministeriellen Arbeitsgruppen auf Landesebene, welche das Landwirtschaftsministerium und andere für Unternehmertum zuständige Ministerien einbeziehen, dazu beitragen die Entwicklung von Unternehmertum zu einer gemeinsamen Priorität werden zu lassen und fördern so Integration und Kooperation. Dieser Prozess könnte auch dazu beitragen, Rahmenbedingungen, die die Entwicklung von Unternehmertum beeinträchtigen, zu identifizieren und zu entsprechend zu bearbeiten. Weiterhin könnte dieser Prozess zu einer Rationalisierung der Prozeduren in der Entwicklung von Unternehmertum beitragen (bezogen auf Auflagen u. ä. von verschiedenen Förderprogrammen: Anmerk. d. Übers.).
- Auf lokaler Ebene, in Parchim, würden die Schlüsselpartner von einer mehr formalen Zusammenarbeit profitieren, zum Beispiel, indem Partnerschafts- und Netzwerkmodelle wie in der Uckermark eingesetzt würden.
- Die bisherigen Erfahrungen der „InnoRegio“-Initiativen (wie beispielsweise NUKLEUS in Parchim), die nicht zwingend an administrative Grenzen gebunden sind, sollten in einen umfassenderen Prozess zur Innovation institutioneller Zusammenarbeit einbezogen werden. Es wird empfohlen, dass dies für alle existierenden „InnoRegio“-Projekte eingeführt wird um so einen Informationsaustausch zu den verschiedenen Erfahrungen der regionalen Netzwerken in Ostdeutschland zu ermöglichen. Dies könnte zu der weiteren Innovation institutioneller Partnerschaften beitragen.
- Eine engere Zusammenarbeit auf Landesebene zwischen Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern würde die Zusammenarbeit und ein Zusammenbringen von Bestrebungen auf lokaler Ebene, besonders in Grenzregionen, fördern.

Politik zugeschnitten auf das lokale und regionale Umfeld zu gestalten. Der Bestimmungsprozess von Zielen und Objektiven in der Politik- und Maßnahmengestaltung für eine Förderung von Unternehmertum sollte idealerweise die Vielfalt lokaler Gegebenheiten und Bedürfnisse widerspiegeln.

- Deshalb sollten, soweit dies noch nicht geschehen ist, Kommunikationskanäle zwischen den verschiedenen Regierungsebenen eingerichtet und unterhalten werden. Eine eher formal gestaltete Einbeziehung der zuständigen Landesministerien in bestehende lokale Netzwerke würde die Möglichkeit bieten, lokales Vorgehen weiterzuentwickeln und anzupassen. Dies würde ebenfalls dazu beitragen, eine zeitgerechte Kommunikation zu sich ändernden Förderbedingungen und Prozeduren zu gewährleisten.
- Auf lokaler Ebene, zielt eine klare und gegenseitig abgestimmte Strategie zur wirtschaftlichen Entwicklung und zur Förderung und Stärkung von Unternehmertum darauf ab, das Streben und die Kooperation der Schlüsselpartner lokal zu formalisieren. Eine solche Strategie würde helfen, die Entwicklungsprioritäten des Landkreises klar zu positionieren. 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.
- Beide Kreise haben, verglichen mit dem Bundesdurchschnitt, einen recht hohen Anteil hochqualifizierter Angestellter (7,9% im Vergleich zum Bundesdurchschnitt von 7,5%). Deshalb empfiehlt sich eine Ausweitung derzeitiger Maßnahmen. Es sollte darüber nachgedacht werden die Gruppe potentieller Adressaten von Initiativen wie „A-GiL“ und „Einfach Anfangen“ auszuweiten und hochqualifizierte Angestellte ebenfalls als Zielgruppe mit einzubeziehen. Diese Gruppe weist ein großes unternehmerisches Potential auf, auch im Hinblick auf Unternehmensnachfolge, welche bezogen auf neue unternehmerische Aktivitäten bislang noch wenig Interesse bei Gründern weckt.

Die Policy-Cycle-Methode übernehmen und weiter ausbauen. Die Entwicklung von Politiken und Programmen auf allen Regierungsebenen sollte in vier miteinander verknüpften Phasen vonstatten gehen: Darlegung des Problems, Planung, Umsetzung und Evaluierung. Dieses vorgehen unterstreicht einen stärkeren und systematischeren Ansatz in bei der das Unternehmertum betreffenden Politik. Diese Methodik beinhaltet ebenfalls einen zukunftsorientierten Ansatz in der Politik- und Maßnahmengestaltung.

- Dies könnte auch auf lokaler Ebene ein antizipatives, zukunftsorientiertes Vorgehen fördern das eher zukunftsorientiert als reaktiv auf ökonomische Veränderungen vor Ort und Initiativen auf Länderebene reagiert.
- Die Einführung und Weiterentwicklung einer systematischen Evaluierung und Bewertung von Programmen und Initiativen ist eine wertvolle Informationsquelle, die dabei hilft, Erfahrungen und Ergebnisse über Rahmenbedingungen bezüglich des Umsetzungserfolges in die Entwicklung neuer Programme und Initiativen mit einzubeziehen. Das Verbinden von Ziel- und Objektivsetzungen verschiedener Programme und Initiativen ist ein Hauptbestandteil der Formulierung und Bildung solider lokalen Entwicklungsstrategie.
- Eine Evaluierung und Bewertung früherer und laufender Projekte und Programme unter Einbeziehung bedeutender lokaler und regionaler Partner, kann dabei helfen, einen großen Erfahrungsschatz zusammen zubringen und die verschiedenen Strategien und Aktionspläne entsprechend anzupassen.

„GO“ und „Einfach Anfangen“ weiter lokalisieren und gegebenenfalls „One-Stop-Shops“ (alles aus einer Hand) einführen. Diese Empfehlung bezieht sich vor allem auf Parchim und Mecklenburg-Vorpommern. Dort gibt es zwar auf Länderebene ein gut funktionierendes Netz-

werk, aber eine lokale Ausbreitung dieses Netzwerkes in Form von lokalen Büros oder Anlaufstellen für Interessierte sind noch nicht genügend ausgebaut. Der geplante Aufbau eines Regionalmanagements mit Zuständigkeiten in der Erstellung und Umsetzung ländlicher Erneuerungsstrategien und deren Aktionspläne, sollte als eine Möglichkeit gesehen werden, um Integration und Koordination zwischen den verschiedenen Regierungsebenen weiter auszubauen. Zudem können Klarheit, Transparenz und Kommunikation von Wirtschaftsförderungsleistungen für lokale Unternehmer und Unternehmen durch die Schaffung einer einzigen institutionellen Identität und Anlaufstelle mit einer markanten Bezeichnung verbessert werden. Mit dem Modell eines *One-Stop-Shops* wird so ein einzelner Informationspunkt für unternehmensnahe behördliche Dienstleistungen mit einem weitem Senderadius geschaffen. Die Errichtung derartig spezialisierter Behörden soll dazu beitragen, die Überlastung der öffentlichen Verwaltung, die von einem Abbau im Personalbereich und einer Aufstockung im Kompetenz- und Zuständigkeitsbereich herrührt, abzumildern und einen Wissenspool zu schaffen. Die Frage, ob solch eine Institution an den Privatsektor abgegeben wird, oder als öffentliche Einrichtung geschaffen werden soll, entweder integriert in die lokale Selbstverwaltung oder extern angeschlossen, bedarf weiterer Diskussion.

Bereits bestehende Netzwerke für neue Mitglieder geöffnet lassen. Das derzeitige Engagement lokaler Interessenvertreter in den Netzwerkinitiativen in der Uckermark ist ein guter Ausgangspunkt, der eine Reihe von Möglichkeiten bietet. Dennoch sollte eine Einbeziehung weiterer Akteure nicht außer Acht gelassen werden, wie zum Beispiel die Handwerkskammer, die Kreishandwerkerschaft und der landwirtschaftliche Kreisverband, vor allem wenn es darum geht, neue Belange anzusprechen, wie zum Beispiel die Schaffung neuer Ausbildungsplätze, Unternehmensnachfolge und die Entwicklung eines ländlichen Tourismus. Bereits bestehende lokale Initiativen, wie „Lotsendienste“, sollten sich um eine verstärkte Einbeziehung kommunaler Stellen bemühen. Dies würde dabei helfen, bestimmte Verfahren in Bezug auf Unternehmensanmeldung sowie administrativer Angelegenheiten, die von den lokalen Behörden abhängen, zu vereinfachen.

Einbeziehung neuer, aus der Privatwirtschaft stammende, Mitglieder in Beratungsausschüsse. Beratungsausschüsse und Beiräte, in denen Unternehmensvertreter und die Privatwirtschaft vertreten sind, haben sich als nützliche Instrumente erwiesen, was Feedback zur Effektivität und den Einfluss von Politiken und Maßnahmen auf die Förderung von Unternehmertum anbetrifft. Es ist dabei wichtig, dass die jeweiligen Rollen und Verantwortungsbereiche klar definiert werden. Ebenso muss ein repräsentativer Charakter des Gremiums gewahrt werden und es sollte für neue Mitglieder zugänglich sein. Jährlich stattfindende Unternehmerwettbewerbe auf Landes- und auf Landkreisebene bieten eine gute Möglichkeit, um neue Mitglieder zu gewinnen.

Institutionelle Verbindungen mit Polen stärken. Die Nähe der Uckermark zu Polen ist ein wichtiger Vorteil und verschiedene Initiativen wurden gegründet. Es wird daher empfohlen, die Kommunikation zwischen den lokalen öffentlichen Stellen auf beiden Seiten weiter zu stärken und, wenn möglich, zu institutionalisieren. Eine formale Einladung als Beobachter an der Steuerungsgruppe des Luchs Netzwerkes oder anderer Netzwerke teilzunehmen, sollte daher als konkrete Initiative diskutiert werden.

Internationales Lernmodell

*Enterprise Estonia, Estland*⁶²

Beschreibung des Ansatzes

Enterprise Estonia (EE) wurde im Jahre 2000 gegründet. Die Organisation hat einige kleinere Organisationen ersetzt, die bislang in ihrer Gesamtheit eher auf eher Unternehmensförderung betrieben hatten. Die Regierung Estlands hatte sich mit Unterstützung durch die EU zu einem klareren und zielgerichteteren Ansatz entschlossen. EE ist dem Wirtschaftsministerium rechenschaftspflichtig. Der Minister benennt Vorsitzenden und Aufsichtsrat.

Im Jahr 2005 verfügte EE über ein Budget in Höhe von EUR 98 Mio., im Vergleich zu EUR 57 Mio. für 2004 und EUR 42 Mio. für 2003. EE hat rund 130 Mitarbeiter. Ein wesentlicher Teil der durch die EU-Strukturfonds bereitgestellten Mittel für die estnische Wirtschaft wird über EE geleitet. Im Jahr 2005 erhielt EE die Zertifizierung nach ISO 9001:2000.

Das Hauptziel der Arbeit von EE liegt in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der estnischen Wirtschaft. Zu seinen Hauptkunden zählen demzufolge neu gegründete und etablierte KMU.

EE bietet seinen Kunden die folgenden Dienstleistungen an:

- *Gründungszuschüsse.* Zwei Kategorien von Gründungszuschüssen werden von EE angeboten. Die erste Variante richtet sich an Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial, die ihren Jahresumsatz für die nächsten drei Jahre auf über 500.000 estnische Kronen (EEK) (ca. EUR 30 Mio.) einschätzen. Für diese Unternehmenskategorie sind wesentlich höhere Zuschüsse möglich als für die zweite Kategorie, Unternehmen mit langsamerem, aber stabilem Wachstum. Die Mitarbeiterzahl liegt in beiden Kategorien zwischen einer bis 50 Vollzeitstellen.
- *Förderung von Beratungsleistungen.* In der Erkenntnis, dass hochwertige Beratungsleistungen für kleine Unternehmen oft unerschwinglich sind, bietet EE Zuschüsse an. Diese dienen der Finanzierung von Beratung in verschiedenen Bereichen wie Business-, Finanz- oder Marketingplanung, betriebliche Reorganisation, Qualitäts- oder Umweltmanagement sowie Machbarkeitsstudien.
- *Fortbildungszuschüsse.* Bis zu 70% der Kosten für Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen sind förderfähig. Auf diese Weise soll die Produktqualität und Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden. In diesem Bereich sind sowohl gewerbliche wie auch Management-Trainings förderfähig.
- *Unterstützung der betrieblichen Infrastruktur.* Anders als die meisten Wirtschaftsförderungsgesellschaften trägt EE auch zur Verbesserung der Infrastruktur seiner Kundenunternehmen bei. Hierzu gehören beispielsweise Energie-, Wasser- und Abwasser-Infrastruktur, Verkehrsanbindung, Verladestationen, Parkplätze oder Lagergebäude.
- *Förderung von Export und Marketing.* Bei Exportprojekten sind Zuschüsse für Planung und Umsetzung möglich. Für die Exportplanung gibt es z.B. Beratungsleistungen,

⁶² Lernmodell erarbeitet von David Crichton, Vereinigung der britischen Forstindustrie.

Planerstellung und Trainingsprogramme. Bei der Durchführung der Exportprojekte können die Beteiligung an Auslandsmessen und die Erstellung von Marketingmaterialien gefördert werden.

- Neben diesen spezifischen Förderprogrammen unterstützt EE kleine Unternehmen auch bei der Beteiligung an EU-Förderprogrammen, wie dem 6. Forschungsrahmenprogramm, bei Innovation *Relay Centres* (IRC) und „Eureka“.

Eine wachsende Bedeutung erfahren die Bereiche Export, Tourismus und Produktinnovation. Von einigen dieser Dienstleistungen sind Unternehmen aus der Hauptstadt, Tallinn, ausgeschlossen. Verglichen mit Estland insgesamt, ist Tallinn relativ wohlhabend und dynamisch. Deshalb ist EE der Auffassung, dass der Förderbedarf der Unternehmen hier weniger ausgeprägt ist.

EE teilt jedem unterstützten Unternehmen einen eigenen Manager zu, der für den Kunden ein Beratungs- und Förderpaket von EE und anderen Organisationen schnürt. Abhängig von seinem Businessplan entscheidet das Unternehmen, welche Teile dieses Angebotspakets es annehmen will.

In Ausnahmefällen bietet EE auch Beratung und Förderung für Forschungs- und Bildungsinstitutionen, für öffentliche Verwaltungen oder Nichtregierungsorganisationen an. Eine derartige Unterstützung soll zu einer förderlichen physischen und kulturellen Unternehmensumwelt beitragen.

Die von EE angebotenen Dienstleistungen unterscheiden sich nicht wesentlich von denen anderer internationaler Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Einige Merkmale heben EE dennoch hervor:

- EE ist eine verhältnismäßig junge Agentur. So konnte sie bei ihrer Struktur und ihrem Dienstleistungsangebot von den bewährten Methoden in anderen Ländern lernen. So stellt EE ein ‚Destillat‘ aus den Erfahrungen anderer Organisationen dar.
- Auf Grund seines klaren Ansatzes der Förderung kleiner Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial belastet sich EE nicht mit einer Vielzahl anderer Zielsetzungen.
- EE unterhält ein Netzwerk von Regionalbüros, deren Mitarbeiter alle mit hohem Engagement den kleinen Unternehmen ihre Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Klare Auswahlkriterien und eine Verpflichtung zu schnellen Entscheidungen erleichtern diese Arbeit.
- EE hat seinen Kunden erfolgreich den Zugang zu EU-Fördermaßnahmen geöffnet und somit das Spektrum der für Unternehmenskunden verfügbaren Förderung erweitert.

Worin Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Das Beispiel einer einzigen für Unternehmertum zuständigen Einrichtung, als *One-Stop-Shop* (alles aus einer Hand) oder *First-Stop-Shop* (erste Anlaufstelle) ist für beide Landkreise in Bezug auf Integration, Koordination und Anpassung von Politik wichtig. Obwohl EE ein auf nationalstaatlicher Ebene angesiedeltes Beispiel ist, ist es dennoch für die regionale und lokale Ebene relevant.

Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern können eine Reihe von Beispielen Guter Praxis vorweisen, vor allem bei der Umsetzung von Strategien und Programmen zur Modernisierung bereits bestehender KMU, bei der allgemeinen Qualifizierung von Arbeitskräften, in der Stärkung der lokalen und regionalen Wissenschaftsindustriebasis, bei der Förderung von Unternehmertum in gesellschaftlichen Gruppen, die bei unternehmerischen Aktivitäten unterrepräsentiert sind, und bei der Schaffung von förderlichen Rahmenbedingungen in ländlichen Gebiete. Trotz bestehender Verbindungen und Synergien gibt es einen Nachholbedarf um diese Einzelaktivitäten in eine Strategie zu integrieren. Es gibt Einrichtungen, die Politiken und Programme auf einer breiteren regionalen Ebene umsetzen. Trotzdem ist die Verbreitung und Präsenz dieser Initiativen auf lokaler Ebene noch unzureichend und die Hauptaktivitäten scheinen sich auf Gebiete um größere Städte zu konzentrieren. Eine größere Lokalisierung dieser Initiativen könnte hier zu noch mehr Erfolg führen.

Das EE-Beispiel zeigt erstens die Bedeutung einer gemeinsamen Strategie in der Förderung des Unternehmertums, die verschiedene Maßnahmen und Programme beinhaltet, zweitens wie eine Strategie als Koordinierungsmechanismus wirken kann und drittens zeigt das Beispiel auch, wie Strategien an die lokalen Bedürfnisse angepasst werden können. EE, als eine einzige Unternehmensagentur, stellt eine klare Anlaufstelle für Unternehmer dar. Die Schaffung einer einzigen institutionellen Identität und Anlaufstelle mit einer markanten Bezeichnung lässt einen einzelnen Informationspunkt für unternehmensnahe behördliche Dienstleistungen mit einem weitem Senderadius entstehen.

Einige der Merkmale des Ansatzes von EE erscheinen für die Regionen Uckermark und Parchim besonders relevant:

- EE konzentriert sich insbesondere auf technologieorientierte Unternehmen. Hierin wird allerdings nicht die einzige Wachstumsquelle gesehen, und Wachstumspotenzial wird in allen industriellen Sektoren gefördert.
- Die Organisation arbeitet eng mit Wirtschaftsvertretern wie der Handelskammer zusammen und fördert so Verständnis und Glaubwürdigkeit.
- Das Ziel ist es, vorrangig mit Unternehmen, die aufgrund wirtschaftlicher Chancen entstanden sind zusammen zu arbeiten, denn hier ist mehr unternehmerischer Elan zu erwarten als bei „aus der Not geborenen“ Unternehmen.
- EE arbeitet mit einem Netzwerk von *One-Stop-Shops*, die den Kunden den Zugang zur Förderung erleichtern.
- Es zielt darauf ab, die Exportorientierung zu fördern und die Abhängigkeit von begrenzten lokalen Märkten zu reduzieren.
- EE ist gut in die zentrale und lokale Regierung sowie andere Agenturen wie Kredex integriert, sodass ein effizientes Handlungsnetzwerk besteht.
- Durch die Konzentration auf KMU werden die Risiken einer vielfältigen und möglicherweise widersprüchlichen Zielsetzung vermieden.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Eine Reihe positiver Faktoren begründet den Erfolg von EE:

- Das allgemeine politische und soziale Umfeld in Estland ist förderlich. Seit der Unabhängigkeit gibt es ein starkes Engagement für eine offene Marktwirtschaft und eine unternehmerische Kultur. EE hat also für seine Arbeit ein ausgesprochen günstiges institutionelles Umfeld vorgefunden.
- Damit hängen das gute partnerschaftliche Verhältnis und der gute Ruf zusammen, den EE bei seinen Kunden und Stakeholders genießt. Das Wirtschaftsministerium sieht in EE einen zentralen Partner zum Erreichen seiner Ziele. Auch die EU und die estnische Industrie- und Handelskammer unterstützen das Projekt, und die Kunden schätzen die angebotenen Dienstleistungen.
- EE hat sich auf die Unterstützung von KMU konzentriert und die Verantwortung für andere Aufgaben der Wirtschaftsentwicklung zurückgewiesen. Diese Schwerpunktsetzung steht im Gegensatz zu den meisten anderen Entwicklungsagenturen, die sich mit vielen oft gegensätzlichen Zielen auseinander setzen müssen. EE hingegen kann seine Prioritäten ausschließlich auf die Unternehmensförderung ausrichten.
- In jüngerer Zeit setzt EE auf Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial; technologische und Produktinnovationen; Exportförderung. EE verschreibt sich bei der spezifischen Programmentwicklung voll auf die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmensgruppen. Langfristig verspricht dieser Ansatz höhere Wirkungsgrade und eine höhere Rendite auf das investierte Kapital.
- Beim Angebot seiner Dienstleistungen hat sich EE als sehr flexibel erwiesen. Die Agentur verfügt über ein Team von 60 Unternehmensberatern und arbeitet zusätzlich mit etwa 300 vertragsgebundenen Beratern zusammen. So können für jeden Kunden maßgeschneiderte Dienstleistungen angeboten werden. Außerdem erleichterte dieser Ansatz die fortlaufende Auffrischung der erforderlichen Beratungskennnisse.
- EE unterhält landesweit ein Netzwerk von sechzehn Zentren. Diese kleinen Agenturen sind teilweise mit nur einem Mitarbeiter besetzt. Durch die Dezentralität liefern sie aber lokales Wissen und sind insbesondere für Unternehmensgründer leichter zugänglich. Im Allgemeinen können solche lokalen Netzwerke Unternehmensgründern und Kleinunternehmen effektivere Hilfe anbieten als zentral organisierte Dienstleistungsagenturen, auch wenn das Einstiegsangebot relativ einfach ist.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

In der Anfangsphase war EE mit einigen Schwierigkeiten konfrontiert. Noch heute sind verschiedene Herausforderungen zu meistern:

- Anfangs war der politische Wille groß und überambitioniert, so dass die Gefahr bestand, zu viele Funktionen und Aufgaben zu übernehmen. Diese Gefahr wurde 2003 erkannt und veranlasste eine Umstrukturierung von EE mit dem Ziel die Unternehmensberatung stärker in den Fokus der Arbeit zu nehmen.
- Andere Regierungsstellen haben anfänglich Widerstand gegen das Modell geleistet, da sie nicht bereit waren, Kompetenzen und Kontrolle abzugeben. Es ist EE jedoch gelungen, sich innerhalb des institutionellen Gefüges zu etablieren, mit der nachhaltigen und starken Unterstützung durch das Wirtschaftsministerium.

- Es hat sich als schwierig erwiesen, kompetente Unternehmensberater – insbesondere mit eigener Business-Erfahrung – zu rekrutieren, sowohl als eigene Mitarbeiter als auch mittels eines externen Netzwerks. Um diesem Mangel abzuwehren, hat EE für Unternehmensberater Trainingsmaßnahmen durchgeführt, beispielsweise in den Bereichen Projektentwicklung und Management.
- Da Estland als Forschungs- und Entwicklungsland eher klein ist, war es nicht leicht, Ziele für Technologie und Produktinnovation zu entwickeln. Deshalb arbeitet EE eng mit Forschungsinstituten zusammen, um deren Transfer in die Wirtschaft, insbesondere in KMU zu verbessern. Ein Beispiel ist die Errichtung einer Reihe sog. „Kompetenzzentren“. Das sind kleinere Forschungs- und Entwicklungszentren, die aus mehreren auf angewandte Forschung und Produktinnovation spezialisierten Unternehmen und Universitäten bestehen. Beispiele sind Zentren für Lebensmitteltechnologie und gesunde Milchprodukte.
- EE hat erfolgreich Mittel aus den EU-Strukturfonds in die estnische Wirtschaft weitergeleitet. Diese Aufgabe hat jedoch erheblichen Verwaltungsaufwand erfordert, um die Einhaltung der EU-Richtlinien sicherzustellen. Damit ist das Risiko verbunden, dass EE die notwendige Flexibilität und Innovationskraft bei der Arbeit einbüßt. Darauf gibt es keine einfache Antwort, aber EE und seine Partner sind sich dieser Gefahr bewusst.
- Weiterhin hat EE die Notwendigkeit erkannt, die Bedürfnisse ihrer Kunden noch besser zu verstehen und insbesondere eine genauere Marktsegmentierung durchzuführen. EE steht vor der Herausforderung der Auflage alle Unternehmen zu bedienen nachzukommen, obwohl man versuchen möchte sich auf diejenigen Unternehmen zu konzentrieren, die das größte Wachstumspotential aufweisen. Die Antwort darauf war, dass man sich auf ein relativ moderates Ziel, nämlich einer Wachstumsunternehmensquote von 10% aller betreuten Unternehmen, geeinigt hatte.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Eine Reihe von Fragen muss beachtet werden, sollte das EE-Modell in den beiden ostdeutschen Regionen Anwendung finden:

- Ist in den beteiligten Regierungsstellen der politische Wille vorhanden, den Bereich der Wirtschaftsförderung an eine unabhängige Organisation abzugeben? Während die politische Leitung und Rechenschaftspflicht wesentlich sind, braucht diese Organisation doch zur Erfüllung ihrer Ziele das notwendige Maß an Flexibilität und Eigenverantwortung.
- Ist es möglich, Unternehmensberatung auf eine bestimmte Kundengruppe zu fokussieren? Der Erfolg von EE ist zum großen Teil der Konzentration auf relativ wenige Ziele und Maßnahmen geschuldet, anstatt für zu viele unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungsziele verantwortlich zu sein.
- Ist eine effektive Partnerschaft mit anderen Organisationen möglich? EE arbeitet gut mit den Ortsverwaltungen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, der Handelskammer und anderen Organisationen zusammen.

- Wie gut ist das Verständnis für die Kunden und ihre Bedürfnisse? EE hat die Notwendigkeit erkannt, Größe, Struktur und Bedarf der Jungunternehmer und KMU, die ihre Kunden sind, noch klarer zu erkennen.
- Gibt es ausreichend Kapazitäten zur Erfüllung der Kundenanforderungen? Ein kompetenter und erfahrener Beraterpool muss aufgebaut werden, zum Teil im Hause und zum Teil als externes Netzwerk. Nur so kann die notwendige Glaubwürdigkeit bei Partnern und Kunden erreicht und den Jungunternehmen und KMU der gewünschte persönliche Service geboten werden.
- Ist der Zugang zu den angebotenen Dienstleistungen einfach genug? EE profitiert von seinem Netzwerk von regionalen Büros, die in erster Linie leicht zugängliche und umfassende Unterstützungsangebote für KMU bieten.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Herr Alar Kolk
Mitglied der Geschäftsführung
Enterprise Estonia
Liivalaia 13/15, 10118 Tallinn
Estland
Tel: +372 6 279 700
Website: <http://www.eas.ee>

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Vorliegendes Diskussionspapier soll eine externe Sicht auf die Möglichkeiten zur Entwicklung der Unternehmensförderpolitik in den Landkreisen Uckermark (Brandenburg) und Parchim (Mecklenburg-Vorpommern) geben. Es analysiert die Stärken und Schwächen des regionalen und lokalen unternehmerischen Umfelds und des politischen Rahmens und gibt darauf aufbauend Empfehlungen, wie die Politik das Unternehmertum weiter fördern könnte. Hierzu werden exemplarisch Programme aus anderen Ländern aufgezeigt, um zu verdeutlichen, wie durch verschiedene Ansätze die hier gegebenen Handlungsempfehlungen in die Tat umgesetzt werden können.

Zuerst einmal muss festgestellt werden, dass die Unternehmensförderpolitik sich in den Landkreisen Uckermark und Parchim großen wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen gegenübersteht. Eine sinkende Bevölkerungszahl, hohe Arbeitslosigkeit sowie eine unzureichende Anzahl an neuen Arbeitsplätzen gehören zu den zentralen Entwicklungs Herausforderungen. Die Gebiete in den Landkreisen sind durch regionale Unterschiedlichkeit gekennzeichnet. So finden sich sowohl ländliche, dünn besiedelte Gebiete mit nur 20 Einwohnern pro Quadratkilometer zu finden als auch wirtschaftlich wichtige urbane Zentren. Andererseits weisen beide Landkreise auch eine Reihe von Entwicklungschancen auf. Sie profitieren z.B. von der Nähe zu wirtschaftlichen Entwicklungszentren, wie Berlin und Hamburg und der es gibt gute Anbindungen zu Polen. Beide Landkreise haben das Potential, diese wichtigen Märkte und Versorgungsketten entsprechend zu nutzen. Unternehmerische Aktivitäten werden bei der Überwindung bestehender Hindernisse und der Wahrnehmung existierender Chancen von Bedeutung sein.

Unternehmertum und die Stimulierung von unternehmerischen Denken und Kreativität sind wichtige Voraussetzungen für die Schaffung neuer und besserer Arbeitsplätze und höherer Einkommen. Langfristig kann dadurch die Reaktionsfähigkeit der Landkreise auf wirtschaftliche Veränderungen gestärkt werden. Es ist der Schritt hin zu Wachstumsaktivitäten und die Ankurbelung von Innovation und lokaler Wettbewerbsfähigkeit, welche die Landkreise auf ihrem wirtschaftlichen Entwicklungspfad voranbringen können. Das Ausmaß an unternehmerischer Aktivität, gemessen an der Anzahl bestehender Unternehmen und Unternehmensneugründungen, ist in den Landkreisen recht unterschiedlich. In Parchim entspricht die Zahl der eingetragenen Unternehmen pro 1000 Personen mit 11,6 dem bundesdeutschen Durchschnitt. In der Uckermark dagegen beträgt die Zahl lediglich 7,7, was den Landkreis im bundesdeutschen Vergleich einen der unteren Ränge einnehmen lässt.

Die Politik spielt eine wichtige Rolle bei der Förderung lokaler unternehmerischer Aktivitäten. In beiden Landkreisen gibt es umfangreiche und gute Strategien zur Förderung von Unternehmertum, welche vom Bund, den Ländern und den Landkreisen angeboten werden. Auch gibt es Ansätze diese an die lokalen Bedürfnisse anzupassen. Des Weiteren können viele der bestehenden Initiativen als beste Praxis innerhalb der OECD-Mitgliedsstaaten angesehen werden. Eine Hauptaussage dieses Berichtes ist daher, die derzeitigen Maßnahmen im Bereich Unternehmertum aufrechtzuerhalten und auf diesen guten Praktiken weiter aufzubauen. Fünf Hauptgebiete wurden herausgearbeitet, in denen die Unterstützung ausgebaut und verbessert werden kann:

- Einführung des Themas Unternehmertum in die schulische Ausbildung, um die Einstellungen, Haltungen und Motivationen junger Leute für ein erfolgreiches zu fördern.
- Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen in bestehenden KMUs sowie eine Weiterentwicklung des Politikschwerpunkts auf potentielle Wachstumsunternehmen.
- Weitere Anpassung der öffentlichen Förderung in der Finanzierung von Unternehmertum.
- Ausbau und Weiterentwicklung von bereits bestehenden Politiken, Programmen und Initiativen zur Förderung von Unternehmertum im ländlichen Raum.
- Stärkung der lokale Politikgestaltung und deren Umsetzung.

Nachfolgend werden diese Themen im einzelnen behandelt.

Förderung der Unternehmenskultur und Einstellung zum Unternehmertum in der schulischen Ausbildung

In beiden Kreisen sollte die unternehmerische Kultur weiter gestärkt werden, um sowohl Unternehmensneugründungen und das Wachstum von KMUs zu fördern. Die Erfahrung aus anderen OECD-Ländern bestätigt, dass ein verstärkter Schwerpunkt auf unternehmerische Ausbildung in Schulen zu einer effektiven Veränderung in der Unternehmenskultur beiträgt. Eine größere Bereitschaft zu unternehmerischem Denken und zu unternehmerischer Kreativität kann erreicht werden, wenn eine unternehmerische Bildung ein fester Bestandteil des schulischen Lehrplanes ist. Das Verstehen, dass Unternehmertum weit mehr ist als nur Firmenneugründungen, nämlich dass Arbeitsfähigkeit und Unternehmertum untrennbar miteinander verbunden sind, soll die Entscheidungsträger an die Wichtigkeit von Ausbildungsprogrammen erinnern. Die Erfahrungen aus anderen OECD-Regionen können bei der Auswahl und Berücksichtigung von Initiativen helfen sowie Anregungen für Politikinnovation in der Uckermark und Brandenburg sowie in Parchim und Mecklenburg-Vorpommern liefern.

Empfohlene Arbeitsschwerpunkte in der Förderung unternehmerischer Einstellungen, Haltungen und Motivationen sowie Fähigkeiten in der Uckermark und in Parchim beinhalten eine Integration des Themas Unternehmertum in das gesamte Ausbildungssystem, eine Intensivierung von Veranstaltungen und Kampagnen auf lokaler Ebene sowie im ländlichen Gebiet, ein verstärktes Werben mit Unternehmervorbildern, und die Schaffung von Anreizen für KMU, um vermehrt Auszubildende einzustellen.

Die Erfahrungen anderer OECD-Regionen zeigen an konkreten Beispielen, wie öffentliche Einrichtungen versucht haben, dieses umzusetzen. Die hier dargestellte Auswahl an möglichen Ansätzen beinhaltet:

- Ein Beispiel eines Unternehmensausbildungsprogramms zur Förderung der Unternehmenskultur und Einstellung zum Unternehmertum von jungen Leuten. Bei dessen Entwicklung, Umsetzung und Überwachung waren alle Interessensvertreter beteiligt. (Programm „*Determined to Succeed*“, Schottland, VK)
- Ein Programm, das zum Aufbau einer wirtschaftlichen Entwicklungsgesellschaft an einer Schule beitrug. Hierbei wurde jungen Leuten geholfen, nicht nur Arbeitsplätze zu suchen, sondern diese selbst zu schaffen. Man hat die Jugendlichen ermutigt

ungenutzte Chancen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld zu identifizieren und Unternehmen zu gründen mit denen sie diese Märkte bedienen können. (Programm „Ländliches Unternehmertum durch aktionsbasiertes Lernen – REAL“, USA)

Durch diese Initiativen können bereits bestehende Strategien weiter entwickelt werden und der Ansatz landesweit in das Schulsystem integriert werden.

Verbesserung der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten in bereits bestehenden KMUs und Förderung von Unternehmenswachstum

Die bestehenden Unternehmen in der Uckermark und in Parchim werden sich verstärkt auf die Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten und die Unternehmensleistung konzentrieren müssen, wenn sie in einem Umfeld überleben und wachsen wollen, welches von einem zunehmenden nationalen und internationalen Wettbewerb geprägt ist. Das Überleben und das Wachstum von KMU hängt nicht allein von deren Leitung und dem Management ab, sondern auch von den Fertigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter. Der bei Unternehmern weit verbreitete Glaube, dass Weiterbildung nur Zeit und Geld kostet sowie eine spärliche Kenntnis des existierenden Weiterbildungsangebots, aber auch das eventuelle Fehlen von Zugangsmöglichkeiten, Anreizen und finanzieller Unterstützung müssen als Hindernisse in der Qualifizierung bestehender KMU erkannt und angegangen werden.

Die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten, die auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind, kann zu einem gesteigerten Interesse beitragen. Es ist wichtig, die am meisten von örtlichen Unternehmen nachgefragten Themen zu identifizieren, wie z.B. Zugang zu externen Märkten, Innovationssteigerung in der Produktion und Dienstleistung sowie Management und Finanzierung von Wachstumsunternehmen. Unternehmensnetzwerke können genutzt werden um dies zu unterstützen oder um entsprechende Kampagnen durchzuführen. Angesichts des immer noch niedrigen Interesses an Geschäftsnachfolgen im Vergleich zu Unternehmensneugründungen sollte die Einbeziehung hochqualifizierter Angestellter mit einem großem Potential für unternehmerische Aktivität, als Zielgruppe für Trainingsprogramme in der Unternehmensnachfolge verstärkt in Betracht gezogen werden.

Um jungen Unternehmen höhere Überlebens- und Wachstumschancen zu sichern, sollten öffentliche Förderprogramme für Betreuung und Trainingsmaßnahmen in der Nachgründungsphase ausgebaut werden. Obwohl junge Unternehmen meist wenig Interesse an solchen Programmen aufweisen, da tägliche Arbeit und Geschäftsführung kaum Zeit dazu lassen, bietet dieser Service dennoch eine sehr hilfreiche Unterstützung. Sehr häufig nehmen junge Unternehmen nicht wahr, dass ihre bisherigen Geschäftskennnisse und ihr Know-How unzureichend sind und dass externe Hilfe von sehr großem Vorteil seinkönnte. Erfahrungen aus anderen OECD-Ländern mit Coaching-Programmen in der Nachgründungsphase zeigen, dass die Beziehung zwischen dem Unternehmer und dem Betreuer, die in der Vorgründungs- und Gründungsphase aufgebaut wurden, ein großes Potential darstellt, wenn diese in der Nachgründungsphase weiter aufrecht gehalten wird. So kann beispielsweise der Unternehmer mit Hilfe des Betreuers aufkommende Probleme in einer sehr frühen Phase erkennen. Angepasster Service auf lokaler Ebene kann zum Beispiel die direkte Beziehung mit früheren Kunden in der Nachgründungsphase fördern, indem die anfängliche eins-zu-eins Interaktion, die in der Vorgründungs- und Gründungsphase aufgebaut wurde, in der Nachgründungsphase weitergeführt wird.

Es werden eine Reihe von Arbeitsschwerpunkten empfohlen, um das Überleben von Unternehmen zu unterstützen und Wachstumsunternehmen zu fördern. Diese beinhalten: die Förderung der Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen für KMU-Manager und Angestellte, eine

bessere Anpassung bereits bestehende Programme an die Bedürfnisse der Unternehmen, ein Ausfindigmachen von und eine Schwerpunktsetzung auf innovative Firmen in technologie- und nicht technologieorientierten Bereichen sowie die Ausdehnung öffentlicher Förderprogramme auf die Nachgründungsphase.

Nachfolgend sollen einige Beispiele für Programmansätze auf diesen Gebieten aufgezeigt werden, die in anderen OECD-Ländern entwickelt wurden. Dazu gehören:

- Ein geeignetes Instrument für KMU schaffen, das ihnen hilft den eigenen Bedarf an Weiterbildung zu identifizieren und zu bewerten. Ebenso lässt dieser Ansatz Unternehmen ihre Wachstumschancen erkennen, indem diejenigen Faktoren ausgemacht werden, die den größten Einfluss auf das Überleben und das Wachstum des Unternehmens haben (Programm „SPOTcheck – Success POTential check“, Irland).
- Eine Beratung und Betreuung in der Unternehmensnachfolge anbieten, bei der bereits zu einem frühen Zeitpunkt ein Plan für den Übergang des Unternehmens aufgestellt wird. Dieses beinhaltet auch eine Bewertung der gegebenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter sowie eine entsprechende Weiterbildungsstrategie („Übernahme-Programme“, Finnland).
- Motivation von hochqualifizierten Angestellten zur Gründung ihres eigenen Unternehmens motivieren mittels eines auf diese Gruppe zugeschnittenen Weiterbildungsprogramms zur Gründung und Entwicklung sowie zum Wachstum eines Unternehmens. („Unternehmens-Start Programm“, Irland).

Bedürfnisgerechte Anpassung der Finanzierung von KMU

In beiden Landkreisen gibt es eine Vielzahl von öffentlichen Finanzierungsprogrammen sowohl für Neugründungen als auch für bereits bestehende Unternehmen. Eine geringe Eigenkapitalausstattung und mangelnde Sicherheiten scheinen ein nahezu unüberwindbares Hindernis bei der Beantragung von Krediten für bestehende KMUs in den Landkreisen zu sein. Da die meisten der öffentlichen Finanzierungsmodelle über Hausbanken abgewickelt werden, ist der Zugang zu einem entsprechenden Finanzierungsschema teilweise beschränkt. Eine bestehende Informationsasymmetrie zwischen den Banken und den Kreditkunden, gestaltet es für die Banken oftmals schwer, den wirklichen Wert eines Projektes einzuschätzen, was eventuell zu einer Kreditbeschränkung führen kann. Es gibt Beteiligungskapitalprogramme. Jedoch scheinen die Unternehmer einerseits sehr zurückhaltend beim Zugriff auf diese Art von Kapital zu sein, da sie einen Kontrollverlust über ihre Firma fürchten. Andererseits sind diese Programme aber v.a. auf technologieorientierte Unternehmen ausgerichtet, da von ihnen ein größeres Marktpotential und ein höheres Gewinnpotential erwartet wird als von KMU in anderen Bereichen. Daher fehlt es letzteren auch an entwicklungsorientiertem Beteiligungskapital.

Diese Rahmenbedingungen können zu einer Beeinträchtigung der Überlebenschancen von jungen oder bereits etablierten KMU führen. Ebenso beeinflussen sie negativ die Wachstumstendenzen von Unternehmen. Vor allem betroffen ist eine große Anzahl von Kleinstunternehmen, die durch öffentliche Programme, wie die „Ich-AG“ gefördert wurden. Diese haben kaum Zugang zu zusätzlichem Kapital, mit dem sie ihr Unternehmen ausbauen könnten. Es ist wichtig, sich den Unterschied zwischen beiden Politikzielen – sozial und ökonomisch – vor Augen zu halten und für jedes der beiden Ziel eine eigens gestaltet Unterstützung anzubieten sowie ein angemessenes Gleichgewicht zwischen beiden Zielen herzustellen. Im Fall von Uckermark und Parchim wird daher empfohlen, die Entwicklung potentieller Wachstumsunternehmen verstärkt

zu fördern, was eine gezieltere und abgestufte Ausrichtung in der Unternehmensförderung mit sich brächte. Eine Erkennung und entsprechende Förderung von Wachstumsunternehmen könnte zu beträchtlichen wirtschaftlichen und sozialen Gewinnen führen. Eigens zugeschnittene öffentliche Finanzierungsprogramme, die ein umfassendes Coaching während der verschiedenen Phasen anbieten, könnten hierbei helfen. Ein solcher Ansatz bedeutet jedoch keineswegs eine Einstellung der Unterstützung für ‚notgedrungene‘ Unternehmer oder für traditionelle KMU. Vielmehr ist dieser Ansatz eine eindeutige, zusätzliche Unterstützung.

Dazu werden eine Reihe von Arbeitsschwerpunkten empfohlen, um die Anpassung der KMU-Finanzierung weiter zu verbessern. Hierzu zählen: Zusammenarbeit hinsichtlich kollateraler bedingter Kreditbeschränkungen, Ausweitung von Mikrokrediten begleitet von Coachingmaßnahmen, Ausdehnung der entwicklungsorientierten Finanzierung auf andere Instrumente und Unternehmenstypen, Anregung der Rolle der Banken bezüglich finanzieller Beratung, Bereitstellung öffentlicher Finanzierungshilfen unabhängig von den Hausbanken.

Die Erfahrungen aus anderen OECD-Ländern zeigen konkrete Beispiele, wie die Einführung dieser Initiativen mithilfe öffentlicher Maßnahmen erfolgen kann. Zu den verschiedenen Ansätzen gehören:

- Lücken auf dem Finanzmarkt für risikoreiche Neugründungen und KMUs ansprechen durch einen selbsttragenden Mechanismus, basierend auf einer engen Beziehung und Vertrauensbasis zwischen wichtigen Partnern, wie z.B. Kreditanstalten, Wirtschaftskammern und Regierungseinrichtungen. (Agentur „Kredex“, Estland)
- Zugang zu entwicklungsorientierter Finanzierung für alle Unternehmer anbieten und diese von Beteiligungskapitalmodellen in Bürgschaftsfonds ausbauen. („FILTRAN“, Frankreich)
- Entwicklung und Umsetzung lokaler Bürgschaftsmodelle, die den Zugang zu Kapital erleichtern sollen und so den Unternehmen helfen, ihre Bedürfnisse gegenüber Banken zu durchzusetzen („Artigianfidi Ferrara“, Italien); und,
- Finanzierung der Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen durch eine Bereitstellung und ein entsprechende Monitoring von Mikrokrediten. („ADIE“, Frankreich)

Unterstützung des ländlichen Unternehmertums

Ländliche Gebiete stellen für die Förderung von Unternehmertum ein herausforderungsträchtiges Umfeld dar. Die jeweiligen Schwierigkeiten sind zwar von Region zu Region unterschiedlich, die generellen Herausforderungen bestehen jedoch übergreifend in der geringen Größe und Dichte der Bevölkerung in ländlichen Gemeinden, ihrer sozialen und wirtschaftlichen Zusammensetzung sowie in der internen und externen Anbindungen dieser Gebiete. Die Umsetzung öffentlicher Unterstützung ist fragmentierter, der Zugang zu Banken, die Verfügbarkeit von geeigneten Gebäuden und die Nutzung von High-Speed Internet sich weitaus schwieriger. Netzwerkaktivitäten zwischen Unternehmern sind in ihrem Ausmaß beschränkter oder konzentrieren sich auf landwirtschaftliche Aktivitäten. Letzteres resultiert daraus, dass die Wirtschaft in ländlichen Gebieten weniger diversifiziert ist, als dies in Städten der Fall ist. Dies zeigt sich auch bei vorhandenen Arbeitskräften, die entweder an einer geringeren Qualifizierung oder an einer nur schwach ausgebildeten Diversifizierung ihrer Fertigkeiten. Ebenso besteht ein strukturelles Un-

gleichgewicht auf dem lokalen Arbeitsmarkt, welches zu einem gewissen Maße auch durch die Abwanderung junger und sehr gut ausgebildeter Menschen hervorgerufen wird.

In der Uckermark und in Parchim finden sich eine ganze Reihe Beispielen guter Praxis, die zeigen, wie diese Hindernisse bei der Entwicklung von Unternehmertum in ländlichen Gebieten überwunden werden können. Hier werden integrierte ländliche Entwicklungsstrategien entworfen und auf lokaler Ebene umgesetzt. Dies ermöglicht Synergien zwischen der Landwirtschaft und wichtigen wirtschaftlichen Bereichen, wie beispielsweise der Produktion erneuerbarer Energien und dem Tourismus, und schafft so eine solide Grundlage für eine effektive Politik in der Förderung ländlichen Unternehmertums. Erfahrungen aus anderen OECD-Ländern zeigen, dass ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Unternehmensförderprogrammen im ländlichen Raum darin liegt, Landwirte und landwirtschaftliche Arbeiter von deren Fähigkeiten als selbständiger Unternehmer zu überzeugen. Landwirte sind hierbei eine besonders attraktive Gruppe, da sie durch die selbständige Führung ihres landwirtschaftlichen Betriebes bereits zahlreiche Erfahrungen und Fähigkeiten gesammelt haben, die für die erfolgreiche Leitung eines Unternehmens von großer Bedeutung sind.

Empfohlene Arbeitsschwerpunkte zur Förderung des ländlichen Unternehmertums beinhalten: die Identifikation lokaler und regionaler Stärken und deren Nutzung mittels unternehmerischer Aktivitäten, die Anbindung ländlicher Unternehmer an externe Märkte, die Organisation effektiver umfassender Systeme zur Unterstützung von Unternehmern einschließlich technischer Hilfe, Weiterbildung und Beratung, Zugang zu Kapital, Flächen und Gebäuden sowie die Förderung eines kulturellen Wandels, der eine Offenheit gegenüber unternehmerischer Aktivität, auch über den landwirtschaftlich Betrieb hinaus, fördert.

Die Erfahrungen aus ländlichen Gebieten der USA können bei der Erstellung weiterer Strategien und Programme in ländlichen Gebieten der Uckermark und in Parchim hilfreich sein. Die unterschiedlichen Ansätze beinhalten unter anderem:

- Förderung des Erkennens, wo ländliches Unternehmertum eine effektive Alternative darstellen kann, um Firmen dazu zu bringen, ihren Standort in ländliche Gebiete zu verlegen. („Enterprise Facilitation®“)
- Die Anbindung an externe Märkte durch regionale Clusterbildung in ländlichen Gebieten unterstützen. („Kentucky Rural Innovation Fund“)

Stärkung der lokalen Unternehmensförderpolitik und des Umsetzungsrahmens

Es werden bereits signifikante Maßnahmen durchgeführt, um die Fragmentierung in der derzeitigen Gestaltung und Umsetzung der, vor allem im Hinblick auf Unternehmensneugründungen in Regionen, die durch demographischen Wandel und eine hohe Arbeitslosigkeit gekennzeichnet sind, zu beheben. Auf lokaler Ebene trägt die erfolgreiche Projekt-Zusammenarbeit mit EFRE und ESF dazu bei, verstärkt einzelne Programme und Projekte zu entwickeln und durchzuführen. Trotzdem scheint ein Top-Down-Ansatz sowie der Einsatz generischer Instrumentarien vorherrschend zu sein. Auch sind Ressourcen zur Entwicklung lokaler Strategien, die an die lokalen Gegebenheiten angepasst sind, beschränkt. Ebenso gibt es keine systematische Bewertung der Projekte und Programme, so dass kaum nachvollziehbar ist, welche Ansätze erfolgreich und welche weniger erfolgreich sind und somit welche Strategien und Programme weiterhin angewendet und welche überarbeitet werden sollten.

Es ist daher wichtig, einen antizipativen und zukunftsorientierten Ansatz in der Unternehmensförderpolitik zu stärken und Wege zu suchen, um die Koordination zwischen verschiedenen Politikbereichen auszuweiten und eine lokale Anpassung der Maßnahmen zu verbessern. Hauptarbeitsschwerpunkte auf diesem Gebiet beinhalten die Entwicklung integrierter lokaler Strategien für Unternehmertum und eine Einführung der Methodik des Politikzyklus (diese beinhaltet das Durchlaufen von vier miteinander verbundenen Phasen: Darstellung des Problems, Planung, Umsetzung und Evaluierung). Es scheint, dass in Parchim die horizontale Koordination der Interessensvertreter eher *ad hoc* und weniger formal abläuft. Anstrengungen könnten unternommen werden, um die Schnittstelle zwischen Unternehmern und KMUs durch Partnerschaften zwischen den relevanten Interessensvertretern und der Schaffung deutlich sichtbarer Eintrittspunkten in das System zu vereinfachen, wie das Modell eines *One-Stop-Shops* verdeutlicht.

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

- Aufbau eines umfassenden Entwicklungssystems für das Unternehmertum, welches finanzielle Anreize und technische Unterstützung verbindet und öffentliche, private und gemeinnützige Dienstleistungsangebote miteinander verknüpft. Dadurch entsteht eine enge Zusammenarbeit mit den Empfängern dieser Leistungen, was als systemarer Ansatz in der Entwicklung von Unternehmertum gewertet werden kann. („Systeme zur Entwicklung von Unternehmertum in den ländlichen USA“)
- Den Aufbau einer einzigen Unternehmensagentur mit einer gemeinsam getragenen lokalen Strategie für Unternehmertum verbinden, welche die verschiedenen Politiken und Programme integriert und so zu einer Koordination beiträgt und eine Ausrichtung der jeweiligen Politik auf die lokalen Bedürfnisse ermöglicht. („Enterprise Estonia“, Estland).

Um diese Ansätze in der Uckermark und in Parchim anzuwenden, ist eine Einigung nötig, bei welcher eine oder mehrere Organisationen die Entwicklung einer Unternehmensstrategie leiten und die Organisationen in einer Partnerschaft zusammenbringen, um die Strategie umzusetzen. Es ist ebenso wichtig, geeignete Verbindungen zwischen den Strategien auf lokaler und auf regionaler Ebene herzustellen sowie geeignete Umsetzungsmaßnahmen zu schaffen und nicht nur die Bedürfnisse der jeweiligen Landkreise isoliert von den weiteren regionalen Chancen und Beteiligten zu betrachten.

ANHANG

Box 1. Kredex, Estland

(David Crichton, VK)

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

Wie auch Enterprise Estonia (EE), verfolgt Kredex das Ziel, bestehende aber nicht miteinander in Synergie stehende Angebote zusammenzuführen. Die Agentur wurde im Jahre 2001 gegründet und befindet sich in der Zuständigkeit des Wirtschaftsministeriums. Als Kreditbürgschaftsgesellschaft verfolgt Kredex drei Hauptziele:

- Entwicklung von KMU;
- Förderung des Exports; sowie
- Wohnungsbauförderung für junge Familien.

Schwerpunkt dieser Kurzdarstellung sind die beiden ersten Bereiche als für die Unternehmensförderung relevantere Dienstleistungen. Zu seinen Kunden zählt Kredex vor allem Jungunternehmen und KMU, an welche die Agentur Kredite sowie Leasing- und Exportbürgschaften vergibt.

Obwohl der estnische Bankensektor relativ gut ausgebaut ist, gibt es Lücken im Bereich der Absicherung von risikoreichen Jungunternehmen und KMU. Aus unterschiedlichen Gründen ist es für diese Zielgruppe oft immer noch schwierig, sich im kommerziellen Bankensektor zu refinanzieren: unzureichende Sicherheiten, Mangel an Eigenkapital, schwache Bonität. Hinzu kommt, dass der lokale Leasingmarkt noch unterentwickelt ist.

Kredex bietet u.a. die folgenden Finanzdienstleistungen an:

- *Darlehen mit Eigenkapitalcharakter:* Dies ist eine Finanzierungsform für kleine Unternehmen, die sich im Handelsgeschäft etabliert haben und expandieren möchten, aber keinen Zugang zu kommerziellen Bankkrediten finden. Die Eigenkapitaldarlehen dienen der Unterstützung dieser Unternehmen in ihrer zweiten Entwicklungsphase. Es sind keine Sicherheiten erforderlich und das Darlehen ist in der Regel nicht vor Ende der Laufzeit rückzahlbar. Die Geschäftsbanken behandeln diese Finanzierungsform folglich wie Eigenkapital und sind eher bereit, weitere Kredite zu vergeben. Diese Mittel können zum Beispiel für Fusionen und Übernahmen oder für die Entwicklung neuer Produkte verwendet werden. Die Höhe der Darlehen liegt im Bereich zwischen EEK 1 Mio. und EEK 16 Mio. (Estnische Kronen).
- *Geschäftsbürgschaften:* Diese Finanzierungsform richtet sich an Unternehmen mit geringerem Handelsvolumen. Sie wird in zwei Formen angeboten: Investitionsbürgschaften und Betriebsmittelbürgschaften. Die erste Form dient der Absicherung längerfristiger Investitionen, zum Beispiel für Anlagen oder Gebäude. Die zweite Form ist für den kurzfristigen Bedarf, so für Materialeinkauf oder für Marketingkampagnen. In beiden Fällen werden Unternehmen angesprochen, die wenig Sicherheiten und nur eingeschränkte Bonität vorweisen können und auf neuen oder risikoreichen Geschäftsfeldern tätig werden. Investitionsbürgschaften können bis zu einem Limit in Höhe von EEK 15 Mio. angeboten werden, Betriebsmittelbürgschaften bis zu EEK 8 Mio.. Kredex berechnet eine Management- sowie eine Bearbeitungsgebühr.
- *Exportbürgschaften:* Es werden verschiedene Arten von Exportbürgschaften angeboten. Dazu gehören: kurzfristige Ausfallbürgschaften mit Zahlungsfristen zwischen 3 und 6 Monaten, zum Beispiel für Käufe von Konsumgütern oder Rohstoffen; langfristige Deckungen für Kapitalgüter; und Ausfallbürgschaften zur Finanzierung vor dem Warenversand zur Absicherung des Kundenausfallrisikos nach Produktion der Ware.
- *Leasing-Bürgschaften:* Diese dienen der Unterstützung von Unternehmen, die Maschinen und Anlagen leasen möchten. Kredex übernimmt Garantien bis zu 40% der nicht geleisteten Rück-

zahlung für geleastes Eigentum, bis zum Maximalwert von EEK 15 Mio..

In allen Fällen läuft die Finanzierung über die Geschäftsbanken, und Anträge an Kredex müssen über die Hausbank gestellt werden, außer bei sehr kleinen Bürgschaften. Die Konditionen variieren je nach Kredit- oder Bürgschaftsart, wobei Kredex in jedem Fall eine Bearbeitungsgebühr und eine jährliche Bürgschaftsgebühr in Höhe von 1,3% bis 3,5% erhebt. Diese Gebühren und die sehr niedrige Rückforderungsrate der Darlehen haben dazu beigetragen, dass Kredex in kürzester Zeit profitabel und ohne Zuschüsse arbeiten konnte. Anträge werden mit dem Businessplan verglichen, und die meisten Antragsteller erhalten für weitere Erkundigungen Hausbesuche.

Die jüngsten finanziellen Daten sind für das Jahr 2004 erhältlich. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte Kredex 653 Geschäftsbürgschaften und 635 Exportbürgschaften abgeschlossen. Geschäftsdarlehen in Höhe von 89 Mio. Euro wurden hierdurch ermöglicht, wobei Kredex die Garantie für 47% dieser Summe übernahm. Exporterlöse in Höhe von über EUR 60 Mio. wurden gefördert. Fast 2000 Arbeitsplätze wurden schätzungsweise durch die Arbeit von Kredex gefördert.

Die Bereitstellung von Kreditbürgschaften ist ein weithin anerkanntes Instrument zur Förderung von KMU. Auf Grund der folgenden Faktoren verdient Kredex jedoch eine besondere Beachtung

- Innerhalb relativ kurzer Zeit hat sich die Arbeit der Agentur finanziell getragen, ohne öffentliche Zuschüsse.
- Nach kurzer Zeit gelang es auch, bei den Geschäftsbanken Kreditwürdigkeit zu erlangen und sich als anerkannter Partner auf den lokalen Finanzmärkten zu etablieren.
- Die Agentur arbeitet äußerst unbürokratisch und erleichtert den KMU dadurch den schnellen Zugang zu Kapital.

Sie hat ihr Angebot an Finanzdienstleistungen weiterentwickelt und verfeinert, um den Bedürfnissen ihrer Kunden noch besser gerecht zu werden, so zum Beispiel durch die Einführung von Eigenkapitaldarlehen für Unternehmen, die in die zweite Wachstumsphase eintreten.

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

Die beiden ostdeutschen Landkreise sind hinsichtlich einiger Merkmale mit Estland vergleichbar, so die niedrige Rate der Unternehmensgründungen, das Übergewicht bei KMU, ein über dem EU-Durchschnitt liegender Anteil des verarbeitenden Sektors, Bevölkerungsrückgang sowie die jüngere Geschichte, geprägt von einem Übergang von zentraler Planwirtschaft zur Marktwirtschaft und zur EU-Mitgliedschaft. Die wirtschaftspolitischen Ziele sind ebenfalls vergleichbar: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, technische und Produktinnovation sowie Exportförderung u.a. Beide Regionen verfügen über einen gut ausgebauten Bankensektor, wobei in beiden Fällen häufig das Risiko vermieden wird, junge oder kleinere Unternehmen oder Antragsteller mit geringen Sicherheiten oder einer niedrigen Eigenkapitalquote zu finanzieren.

Die genannten Gründe unterstreichen die Relevanz des Ansatzes von Kredex für Ostdeutschland, da es Kredex gelungen ist, durch ein sich selbst tragendes Modell eine Lücke im Kapitalmarkt zu schließen.

Einige der Merkmale des Ansatzes von Kredex erscheinen für die Regionen Uckermark und Parchim besonders relevant:

- Wie auch Enterprise Estonia fördert Kredex branchenunabhängig Unternehmen mit Wachstumspotenzial.
- Kredex packt die Probleme an, die in fehlenden oder geringen Sicherheiten liegen und in anderen sich entwickelnden Ökonomien häufig investitions hemmend wirken.
- Dadurch zieht Kredex zusätzliches Entwicklungskapital in den Unternehmenssektor.
- Die Agentur bezieht bei ihrer Arbeit mit KMU die Geschäftsbanken und ihre Beratungs- und

Förderkapazitäten mit ein.

- Sie bietet spezielle Förderung für exportorientierte Unternehmen und verringert dadurch die Abhängigkeit von den heimischen Absatzmärkten.
- Die gute Zusammenarbeit mit der estnischen Regierung und mit Enterprise Estonia steht beispielhaft für das gut ausgebaute Netzwerk.

Kredex arbeitet mit einer sehr spezifizierten Zielsetzung, anstatt sich in einer Vielzahl von Zielen zu verlieren.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Kreditbürgschaftsgesellschaften und –fonds finden sich in den meisten EU-Mitgliedsstaaten, und insofern ist der Ansatz von Kredex nicht ungewöhnlich. Die folgenden Merkmale, die zum Erfolg von Kredex beigetragen haben, verdienen es aber, erwähnt zu werden:

- Kredex wendet bei der Prüfung der Anträge einen sehr systematischen Ansatz an. Dies trug zur geringen Rate von Bürgschaftsrückforderungen bei. Die genauen Prüfungen haben auch gegen Wohlfahrtsverluste abgesichert, die durch Bürgschaften in nicht notwendige Bereiche entstehen können. Deshalb sind die Angebote eng auf den echten Marktbedarf zugeschnitten.
- Kredex ist es gelungen, gute Geschäftsbeziehungen und Kreditwürdigkeit bei einigen wichtigen Partnern aufzubauen: Geschäftsbanken, Handelskammer und Regierungsbehörden. Auch mit internationalen Bürgschaftsgesellschaften, so in Skandinavien oder Russland, wurden Geschäftspartnerschaften aufgebaut. Mit dem Europäischen Investitionsfonds besteht ein Kooperationsvertrag.
- Diese Partnerschaften haben es zusammen mit dem finanziellen Erfolg von Kredex ermöglicht, dass die Agentur ihre Dienste ständig erweitern und verfeinern konnte, beispielsweise durch Vereinbarung günstigerer Kreditkonditionen oder höherer Limits.

Die Arbeitsweise von Kredex ist professionell anspruchsvoll und kommerziell erfolgreich. Wenn zum Beispiel Bürgschaften zurückgefordert werden, zahlt Kredex normalerweise nicht vor Ablauf von 24 Monaten nach Ende des Darlehensvertrags. Durch dieses Procedere wird sichergestellt, dass die Banken von sich aus alles unternehmen, um den Kredit einzufordern ohne die Kredex-Bürgschaft in Anspruch zu nehmen.

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

In fast jeder Hinsicht ist Kredex ein Erfolgsmodell; einige Herausforderungen galt und gilt es jedoch immer noch zu meistern:

- In der Anfangsphase musste die Agentur sich ihre Kreditwürdigkeit und ihren guten Ruf erst erarbeiten, insbesondere, da die meisten Geschäftsbanken in Auslandsbesitz sind. Dies ist ihr durch den Aufbau starker Partnerschaften gelungen, so zum Beispiel durch Aufnahme des privaten Sektors in den Vorstand und durch einen von Anfang an disziplinierten und kommerziellen Ansatz.
- Mit dem Wachstum von Kredex und ihres Portfolios ist auch die Höhe der zurückgeforderten Bürgschaften gestiegen. Wir betrachten dies jedoch als eine unvermeidbare und akzeptable Konsequenz unseres Wachstums. Durch ein effizientes Forderungsmanagement konnten wir unseren Ruf sogar noch verbessern.
- Das steigende Auftragsvolumen hat organisatorische und administrative Herausforderungen mit sich gebracht. Dies hat zu Umstrukturierungen, vermehrtem Einsatz von Informationstechnologie und neuen Verwaltungsprozessen geführt.
- Kredex operiert in einem Finanzmarktsegment mit zunehmendem Wettbewerb, was uns ge-

zwungen hat, unsere Strategie anzupassen. Diese Anpassung hat zu Verbesserungen der Produkte, Bedingungen und Verfahren geführt. So brachten die Veränderungen beispielsweise eine stärkere Konzentration auf riskantere Exportmärkte und auf längerfristige Projekte. Kredex arbeitet auch am Angebot eines Eigenkapitaldarlehens.

- Ein erfolgreich arbeitender Bürgschaftsfonds erhöht nicht notwendigerweise auch die Kapazitäten und die Nachhaltigkeit der KMU. Kredex hat die Notwendigkeit erkannt, auch die Verbesserung der Management-Skills ihrer Kunden zu fördern. Schulungen im Export-Risikomanagement werden angeboten. Kredex arbeitet mit *Estonian Business School* zusammen bei der Ausbildung von Studenten in Risiko-Management.
- Auch erweitern Kreditbürgschaften nicht notwendigerweise den Handlungsspielraum und die Wachstumsperspektiven der Unternehmen. Eine Erhebung von 2004 hat jedoch ergeben, dass das Nettoumsatz-Wachstum der Kunden von Kredex um 50% über dem Landesdurchschnitt lag. Das Exportwachstum übertraf ebenfalls den Landesdurchschnitt.
- Mit der Ausweitung der Aktivitäten hat Kredex zeitweise die staatlich vorgegebenen Kreditlimits erreicht und musste deshalb Anträge suspendieren. In der Folge hat Kredex um eine Änderung dieser gesetzlichen Limits ersucht, welche die Regierung auch gewährt hat.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Die grundlegende Frage lautet, ob die Finanzmärkte in Ostdeutschland die gleiche Lücke bzw. die gleichen Schwächen aufweisen wie in Estland. Solange dies nicht nachgewiesen werden kann, besteht für die Übernahme des Kredex-Modells keine Grundlage. Falls die Frage jedoch positiv beantwortet wird, müssen folgende Überlegungen angestellt werden:

- Ist der politische Wille vorhanden, eine unabhängige Agentur wie Kredex mit dem Management eines Bürgschaftsfonds zu beauftragen? Obwohl Kredex der Regierung rechenschaftspflichtig ist, konnte die Agentur ohne entscheidende politische Einflussnahme arbeiten, was sich als wichtiger Faktor für den kommerziellen Erfolg erwiesen hat.
- Wird es gelingen, die notwendigen Partnerschaften mit den Geschäftsbanken aufzubauen? Diese Partnerschaften können als weiterer Erfolgsfaktor bei Kredex angesehen werden. Voraussetzung hierfür sind ökonomische Disziplin und gegenseitiger Respekt und Vertrauen.

Sind die notwendigen Management-Fähigkeiten für ein derartiges Projekt vorhanden? Kredex arbeitet mit einem kleinen Stab von etwa 30 Beschäftigten und konnte hochkarätige Mitarbeiter mit dem erforderlichen finanziellen und kommerziellen Hintergrund gewinnen.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zu weiteren Informationen

Herr Andrus Treier
Geschäftsführer
Estonian Credit and Export Guarantee Fund (Kredex)
Pärnu mnt 67b, 10134 Tallinn
Estland
Tel: +372 6 819 950
E-Mail: andrus.treier@kredex.ee
Webseite: <http://www.kredex.ee>

Box 2. "Unternehmens-Start Programm", Irland

(Brian O’Kane, Irland)

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

In Irland gibt es viele öffentlich oder privat finanzierte Programme zur Schulung potenzieller Unternehmer in den zur Führung eines eigenen Unternehmens notwendigen Kenntnissen. Diese Programme haben zur Gründung neuer Unternehmen ermutigt, so dass zur Zeit *pro Jahr* 20.000 neu gegründet werden (Global Enterprise Monitor 2005).

Die Anzahl wirklich viel versprechender Unternehmensneugründungen stagniert allerdings bei 55 bis 60 pro Jahr. *Enterprise Ireland*, die staatliche Agentur für die Entwicklung der heimischen Industrie, definiert diese Kategorie als Unternehmen, die innerhalb von drei Jahren nach der Gründung mehr als zehn Mitarbeiter beschäftigen und einen Umsatz von über 1 Mio. € erzielen, davon mindestens 75% im Exportgeschäft. Als Antwort auf den Bericht der *Enterprise Strategy Group* von 2004 hat sich *Enterprise Ireland* demzufolge das Ziel gesetzt, die Anzahl der viel versprechenden Unternehmensneugründungen, sog. HPSU (*high-potential start-ups*) bis 2006/2007 auf 210 zu erhöhen, und danach um weitere 200 pro Jahr zu verdoppeln.

Das „Unternehmens-Start-Programm“ ist von der bei *Enterprise Ireland* für die Regionen (außerhalb von Dublin) zuständigen Abteilung als regionale Initiative entwickelt worden. Im Jahr 2005 begann es mit einer Pilotphase an sieben Standorten außerhalb Dublins und wurde 2006 auf ganz Irland ausgedehnt. *Enterprise Ireland* hat die nationale Ausbildungsagentur für die Industrie, FAS, als Partner gewonnen, die für die Teilnehmer am Programm Zuschüsse gewährt.

In jeder Region wird intensiv für das Programm geworben. Es beginnt mit einer Einführung, in der mögliche Kandidaten für das Programm ausgewählt werden. In einem darauf folgenden Workshop werden die Teilnehmer mit weiteren Einzelheiten über die staatliche Unternehmensförderung vertraut gemacht.

Das Kernprogramm besteht aus zwölf dreistündigen Workshops über einen Zeitraum von sechs Wochenenden (Freitags 18.00 bis 21.00 Uhr, Samstags 9.30 bis 12.30 Uhr). Das Programm wird an jedem Ort der Durchführung vom lokalen Institute of Technology gemanagt - mit Ausnahme von Galway, wo das örtliche Unternehmensinnovationszentrum verantwortlich ist. Die Workshops werden jeweils von lokalen Unternehmern durchgeführt.

Diese Workshops befassen sich mit der Praxis der Unternehmensgründung und dem realen Unternehmensalltag. Ziel ist es, potenzielle Unternehmer zum „Sprung ins kalte Wasser“ zu ermutigen und sie mit den für den Erfolg notwendigen Informationen zu versorgen. Die Programme beinhalten:

1	Die Mentalität des Unternehmers
2	Geschäftsplanung – Strategien für Einstieg und Ausstieg / Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)
3	Unternehmensgründungen in Irland / Formalitäten
4	Chancenanalyse und Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen
5	Geschäftsplanung – Marketing / Kundenidentifizierung / Konkurrenzanalyse
6	Das neue Unternehmensteam – Der Unternehmer als Manager – Gründungsmanagement
7	Verkauf, Umsatz / Marketing-Planung
8	Verkauf, Umsatz / Marketing-Planung
9	Finanzplanung
10	Finanzplanung / Schutz und Management von geistigem Eigentum
11	Präsentation des Geschäftsplans und Abschlussverhandlungen
12	Zusammenfassung des Unternehmensprozesses: die nächsten Schritte

Das Hauptunterscheidungsmerkmal des „Unternehmens-Start-Programm“ liegt jedoch in der

Zielgruppe: Menschen, die in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis stehen und durch Kündigung dieser Stelle erst noch ihre Absicht, Unternehmer zu werden, unterstreichen müssen.

Zwar konzentriert sich das Programm auf die Identifikation und Pflege von HPSUs. Potenzielle Unternehmer mit anderen Geschäftsideen werden aber nicht ausgeschlossen. Durch die enge Verbindung mit dem Unternehmensnetzwerk, der Einrichtung, die für Kleinunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern zuständig ist (*City&County Enterprise Board*) kann allen Teilnehmern laufende Unterstützung angeboten werden.

Um ein aktives Engagement sicherzustellen, wird von den Teilnehmern eine Gebühr von € 275 erhoben. Die restlichen 70% der Programmkosten trägt die FAS. *Enterprise Ireland* trägt die Kosten für Verwaltung, Werbung und Personalbeschaffung.

Oak Tree bietet an zwei Standorten Workshops für das Programm an. Diese decken die Strategieentwicklung und Geschäftsplanung sowie das Thema „Mentalität des Unternehmers“ ab.

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

Das „Unternehmens-Start-Programm“:

- ist ein vorrausschauender Ansatz zur Entwicklung unternehmerischer Qualitäten und Chancen in den Regionen;
- hat potenzielle Unternehmer als Zielgruppe, die ihre Absicht, ein Unternehmen zu gründen, noch nicht artikuliert haben und deshalb nicht auf anderem Wege identifiziert werden können;
- bietet Motivation und Wissenstransfer an; und
- ist flexibel organisiert und arbeitet mit der Vorbildrolle des Unternehmers.

Da das Programm nicht nur Hilfestellung für Unternehmensgründer und Jungunternehmer anbietet, sondern diese auch zu diesem Schritt motivieren will, kann es völlig neue unternehmerische Ressourcen und Potenziale entwickeln und einen neuen Pool von Unternehmern aufbauen.

Indem lokale Unternehmer als Vermittler von unternehmerischen Kenntnissen und Fertigkeiten eine Vorbildfunktion einnehmen, verstärkt das Programm die positive Wahrnehmung der Unternehmerrolle.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Die Ergebnisse einer formellen Evaluation des „Unternehmens-Start-Programm“ (geplant für Sommer 2006) liegen noch nicht vor. Deshalb ist ein Erfolg des Programms zurzeit schwer zu belegen.

Im Jahre 2005 haben jedoch in ganz Irland 70 Personen an sieben Pilotprogrammen teilgenommen. Für das Jahr 2006 waren daraufhin zehn weitere Programme vorgesehen.

Die Hälfte der 70 Teilnehmer aus dem ersten Programmzyklus von 2005 haben nach dem Programm ihre unternehmerische Tätigkeit fortgesetzt – zehn davon haben an einem *Enterprise Platform* Programm teilgenommen, ein 12-monatiges Programm zur Förderung in der Gründungsphase, 20 wurden bei der Entwicklung ihres Businessplans von Mentoren unterstützt und fünf haben mit anderen Agenturen zusammengearbeitet. Die andere Hälfte der Teilnehmer hat ihre Unternehmertätigkeit formell nicht fortgesetzt.

Gemeinhin wird akzeptiert, dass das Programm seinen Erfolg der Flexibilität, Praxisorientierung und klaren Zielsetzung zu verdanken hat.

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

Wie jedes Programm, war auch das „Unternehmens-Start-Programm“ mit Hindernissen konfrontiert.

tiert. Bis heute zählten dazu:

- Der Zeitplan – Freitagabends und Samstagmorgens – lässt keinen zeitlichen Spielraum für die persönliche Begegnung mit den Teilnehmern. Denn viele von ihnen haben Fragen oder Anliegen, die in der Gruppe kaum aufgegriffen werden können. Beim Herbstprogramm in Dublin ist die für Gruppenarbeit bestimmte Zeit von drei auf zwei Stunden pro Workshop reduziert worden, zu Gunsten von Einzelgesprächen mit den Teilnehmern, vor oder nach der Gruppenarbeit.
- Während der Zeitplan – Freitagabends und Samstags – den Bedürfnissen von vollzeitbeschäftigten Teilnehmern entgegen kommt, die bereit sind, für ihre Unternehmensplanung Familien- und Freizeit zu opfern, ist diese Regel für die Lehrkräfte und Tutoren problematischer. Mit der wachsenden Nachfrage nach diesem Programm müssen also entweder die Tutoren irgendwann alle freien Wochenenden opfern, oder es müssen zusätzliche Tutoren ausgebildet werden.
- In einigen Regionen finden sich nicht zu jeder Zeit ausreichend potenzielle Unternehmer als Teilnehmer, um ein eigenes Programm durchzuführen. In diesen Fällen können regionenübergreifende Programme organisiert oder eine Kombination aus Selbststudium und einer geringeren Anzahl von Präsenzphasen entwickelt werden.

Das „Unternehmens-Start-Programm“ ist in vielerlei Hinsicht ein Pilotprogramm. Paula Carroll, die Koordinatorin bei *Enterprise Ireland*, ermutigt zu weiteren Experimenten auf diesem Weg.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Bei der Planung und Übernahme des „Unternehmens-Start-Programm“ (oder eines ähnlichen Ansatzes) für Ostdeutschland, sollten folgende Faktoren sichergestellt sein:

- die Koordination zwischen den beteiligten Agenturen;
- ein praxisorientierter Ansatz;
- der Einsatz von Unternehmern als Tutoren; sowie
- eine Kombination aus Motivation und Wissenstransfer.

Eine flächendeckende Öffentlichkeitsarbeit ist unbedingt vor der Einführungs- und Auswahlphase durchzuführen, damit möglichst viele potenzielle Unternehmer erreicht werden – auch wenn nicht alle schließlich auch teilnehmen.

Unter Berücksichtigung der Entwicklung des Unternehmenssektors in Ostdeutschland, kann es sich schließlich als sinnvoll erweisen, den Bereich des Programms noch zu erweitern, um alle Unternehmensarten anzusprechen, nicht lediglich Jungunternehmen mit besonders hohem Wachstumspotenzial.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zu weiteren Informationen

Das Enterprise Start Programme wird von *Enterprise Ireland* (<http://www.enterprise-ireland.com>) und der FAS (<http://www.fas.ie>) finanziert. Ansprechpartnerin für Fragen zur Evaluierung und für weiterführende Information ist Frau Paula Carroll (E-Mail: paula.carroll@enterprise-ireland.com), die Programmkoordinatorin.

Box 3. SPOTcheck Programm in Irland

(Brian O'Kane, Irland)

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

SPOTcheck (**S**uccess **P**OTential **c**heck) (<http://www.spotcheckonline.com>) wurde ursprünglich auf Verlangen der Unternehmensvereinigung des Verwaltungsbezirks Dublin-Süd South Dublin (SDCEB) (*County Enterprise Board*) entwickelt. SDCEB ist eine Unternehmensvereinigung in einem Netzwerk von insgesamt 35 Enterprise Boards in Irland, das Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten unterstützt (<http://www.sdceb.ie>). Die SDCEB wünschte ein Instrument, das

- die Bereiche herauszufinden helfen würde, in denen sie für Kundenfirmen eingreifen sollte;
- diesen Interventionen Priorität einräumen würde; sowie
- einen Maßstab liefern würde, um die Effektivität solcher Interventionen durch einen Ergebnisvergleich zu einem späteren Zeitpunkt zu messen.

Dies geschah vor dem Hintergrund einer Veränderung in der Form der von der SDCEB bereitgestellten Fördermittel von ‚Bargeld‘ für Arbeitsplätze zu ‚weichen‘ Leistungen, darunter Weiterbildung, Mentorbetreuung und Management-Entwicklung.

SPOTcheck ist keine Gesundheitsvorsorgeuntersuchung, sondern ein Instrument zur Bewertung des Wachstumspotenzials eines Unternehmens und, was noch wichtiger ist, um zu erkennen, welche Faktoren die stärkste Wirkung darauf haben, dass es überhaupt zu Wachstum kommt. Das Instrument wurde mittels einer Literaturrecherche entwickelt, aus der 16 Faktoren herausgefunden werden konnten, die das Wachstumspotenzial eines Unternehmens beeinflussen, nämlich:

- **Extern**
Umfeld
Markt
Kunden
Direkter Wettbewerb
Zulieferer
- **Förderer / Management-Team**
- **Intern**
Strategie
Marketing
Absatz / Promotion / Vertriebswege
Produkte / Dienstleistungen
Verfahren
Produktentwicklung / Innovation
Humanressourcen
Finanzressourcen

Finanzmanagement

Systeme & Verwaltung

Nach Registrierung ihres Unternehmensprofils bewertet ein Nutzer das Unternehmen nach diesen 16 Faktoren, indem es auf Grundlage mehrerer "Rechnungsposten" nach jedem Faktor benotet wird. Das Ergebnis wird in einer zentralen Datenbank gespeichert und kann einer Anzahl von Vergleichsmaßstäben gegenübergestellt werden, z.B. Unternehmen an ähnlichen Standorten, von ähnlichem Umsatz, mit einer ähnlichen Beschäftigtenzahl usw..

SDCEB greift auf diese Berichte zu, indem verlangt wird, dass sie als Teil des Beantragungsprozesses für Fördermittel vorgelegt werden, wobei in einigen Fällen Mentoren bereitgestellt werden, die diese SPOTcheck-Bewertung durchführen. (Die Vorlage einer SPOTcheck-Bewertung ist nunmehr fakultativ.)

Durch die Wiederholung der Bewertung in zeitlichen Abständen lässt sich der erreichte Fortschritt gegenüber vorhergehenden Bewertungen messen; Bereiche, in denen erfolgreiche Interventionen vorgenommen wurden, sollten bei späteren Bewertungen mit einer verringerten Priorität behandelt werden.

Fast 700 Nutzer sind in der SPOTcheck-Datenbank angemeldet.

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

SPOTcheck identifiziert und priorisiert die Faktoren, die zum Wachstum eines Unternehmens und somit zu den Anstrengungen beitragen, die nötig sind, damit das Wachstumspotenzial des Unternehmens ausgeschöpft wird. Damit wird es zu einem nützlichen Instrument für die Uckermark und Parchim bei der selektiven Anwendung von Fördermitteln. Darüber hinaus liefert es über seine Funktion als Vergleichsmaßstab ein geeignetes Mittel, um die Wirkung von Interventionen zu messen, für den Lernprozess und für die künftige Entwicklung von Programmen und Fördermaßnahmen.

Indem SPOTcheck klar die Faktoren identifiziert, die das Wachstumspotenzial eines Unternehmens beeinflussen, werden außerdem Unternehmer oft außerhalb ihres eigenen "Komfortbereiches" gesehen, wo die größten Chancen (und Risiken) liegen.

SPOTcheck ist Teil eines ganzheitlichen strategischen Wachstumsprozesses, der in "**Growing Your Own Business: A Workbook**" (Dein eigenes Unternehmen wachsen lassen – Ein Arbeitsbuch), von Ron Immink & Brian O'Kane, veröffentlicht bei Oak Tree Press (<http://www.oaktreepress.com>).

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

SPOTcheck ist ein kostengünstiger einfach zu gebrauchender Ansatz, um herauszufinden, wo Förderagenturen am besten ihre Interventionen und Fördermittel ansetzen können, um Kunden beim Wachstum behilflich zu sein. Es über das Web leicht zugänglich und ermöglicht eine laufende Bewertung von Unternehmen nach Vergleichsmaßstäben, indem sie früheren Ergebnissen oder ähnlichen Unternehmen gegenübergestellt werden. Es lässt sich ohne weiteres in die Bewertungsverfahren einer Förderagentur integrieren.

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

Anfänglich gab es seitens der SDCEB-Mentoren etwas Widerstand. Sie hatten die Sorge, dass ein diagnostisches Instrument wie SPOTcheck nicht die Reichhaltigkeit einer qualitativen Bewertung erfassen könnte. SPOTcheck erlaubt es den Mentoren, der Bewertung eigene Kommentare und eine subjektive Gesamtbenotung hinzuzufügen, die ihre eigene Einschätzung widerspiegeln; das hat zur Akzeptanz des Instruments beigetragen.

Ungeachtet dessen ist auf Grund anderer Faktoren die Vorlage einer SPOTcheck-Bewertung

nunmehr bei SDCEB-Förderanträgen fakultativ.

Eine weitere Unternehmensvereinigung experimentierte mit SPOTcheck ein Jahr lang und präsentierte es auf ihrer Website zur Benutzung durch Kunden; es wurde aber wenig angenommen. SPOTcheck muss Teil eines Gesamtprogramms für Unternehmenswachstum sein, von denen es in Irland nur einige gibt; ohne dieses Element besteht nur ein geringer Anreiz für seine Nutzung.

Bei Direktnutzern, so glauben wir, hat die geringe Akzeptanz mit dem niedrigen Preis zu tun, der Vorstellungen über mäßige Qualität hervorruft (der niedrige Preis sollte ein potenzielles Hindernis für die regelmäßige Nutzung beseitigen). Die Preisgestaltung wird gegenwärtig überprüft, um Preis-Leistungs-Verhältnis und Wahrnehmung des Preises einander anzugleichen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Soll SPOTcheck in Ostdeutschland angewendet werden, müsste es Teil eines Gesamtprogramms für Wachstum sein, um Unternehmen zu helfen, ihr eigenes Wachstumspotenzial zu identifizieren und insbesondere herauszufinden, welche Faktoren es am stärksten und somit ihre nach vorn weisende Ausrichtung beeinflussen. So könnte Unternehmen geholfen werden, einen Prozess strategischen Wachstums in Gang zu bringen.

Internetpräsentationen für weitere Informationen

SPOTcheck wurde von Brian O’Kane und Ron Immink erstellt. Weitere Informationen sind über die

o. a. Websites oder bei Oak Tree Press, 19 Rutland Street, Cork, Irland, erhältlich.
<http://www.spotcheckonline.com> ; <http://www.oaktreepress.com>

Action Plan

(Dieser "ActionPlan" basiert auf den Empfehlungen des zusammengefassten vorläufigen Berichts zu den Landkreisen Uckermark (Brandenburg) und Parchim (Mecklenburg-Vorpommern), März 2006, vorgestellt auf dem Regionalseminar am 5. April 2006 in Berlin)

UNTERNEHMERISCHE HALTUNGEN UND FÄHIGKEITEN

Was	Wie	Wer*
<i>Verstärkung unternehmerischer Bildung und Intensivierung entsprechender Sensibilisierungskampagnen</i>	Es ist wichtig, dass Selbständigkeit nicht als Lösung für das Problem Arbeitslosigkeit angesehen wird, sondern als Weg zu einer dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung. Langfristig betrachtet wirkt sich eine Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns während des gesamten schulischen Bildungssystems bis hin zur Universitätsausbildung positiv und steigend auf unternehmerisches Streben, Denken und Verhalten aus. Die Erziehung sollte schon von Kindesalter an gleichermaßen Kreativität, Empowerment und Selbständigkeit fördern und Kindern und Jugendlichen eine realistische Vorstellung von Unternehmertum als existenzfähige, auch zeitweilige Alternative in einem Arbeitsleben, das zukünftig verstärkt aus einem Wechsel zwischen selbstständigen und abhängigen Beschäftigungen bestehen wird. ⁶³ Eine entsprechende Fortbildung der Lehrer ist erforderlich, um die Lerninhalte richtig zu vermitteln und umzusetzen. Ein solches Vorgehen fördert auch den Aufbau von Qualifikationen und Kompetenzen, wie sie für unternehmerische Aktivitäten notwendig sind. Kurzfristig sollten Werbekampagnen für Unternehmertum durchgeführt werden.	IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, Hochschulen, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Landratsämter, Stadt und Kommunen, Länderministerien
<i>Schaffung von identifikationsfähigen Vorbildern und Champions</i>	Regionale/örtliche Erfolgsgeschichten müssen erkannt und von unterschiedlichen öffentlichen und privaten Akteuren (z.B. lokale Selbstverwaltung, Kammern, Verbände, Vereine usw.) auf unterschiedliche Art und Weise (z.B. Auszeichnungen, Erfolgsgeschichten) bei unterschiedlichen Gelegenheiten (z.B. Konferenzen, Messen, Veranstaltungen usw.) durch unterschiedliche Medien (Fernsehen, Rundfunk, Tageszeitungen, Zeitschriften, Internet usw.) verbreitet werden. Eine Veranschaulichung, dass Unternehmertum zwar bedeutet, überschaubare Risiken einzugehen und manchmal auch Fehlschläge zu erleiden, aber dass es sich dennoch lohnt, den Versuch zu wagen und das Risiko einzugehen, ist wichtig. Wenn es sich schwierig gestalten sollte, geeignete Vorbilder vor Ort zu finden, könnte es ratsam sein, „Nationale Helden“ (Beispiele aus anderen Teilen Deutschlands: Anmerk. d. Übers.) zu bitten, der uckermärkischen und der Parchimer Öffentlichkeit von ihrer unternehmerischen Erfolgsgeschichte zu berichten. Anschauliche Lebens- und Erfahrungsberichte erleichtern es zu verstehen, was es bedeutet, ein Unternehmer zu	IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, Hochschulen, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Landratsämter, Stadt und Kommunen, Länderministerien

sein. Die traditionellen Gründerchampions der deGUT Deutsche Gründer- und Unternehmertage (www.degut.de) mit Beispielen aus den 16 Bundesländern sind gute Beispiele. Ebenso die Darstellungen von Beispielbiographien auf den Webseiten der AGiL Landesinitiative Brandenburg und der „Einfach Anfangen“ Kampagne des Landes Mecklenburg-Vorpommern.⁶⁴

Für Unternehmer attraktive Regionen (Landkreise: Anmerk. d. Übers.) schaffen

Es sollte eine Initiative entwickelt werden, die darauf abzielt, unternehmerische Personen aus anderen Gegenden anzuziehen, um eine Neugründung in diesen Landkreisen vorzunehmen. Marketing- und Werbemaßnahmen der Landkreise sollten auf unternehmerische Persönlichkeiten zielen, wobei deren bereits vorhandene lokale Kontakte genutzt werden sollten. Ehemalige Einwohner der Landkreise, die nun außerhalb leben, aber noch familiäre Bindungen aufrecht halten, sollten eine besondere Zielgruppe für solche Maßnahmen darstellen. Denn gerade sie werden leichter die Lebensqualität und die wirtschaftlichen Möglichkeiten dieser Landkreise erkennen (z.B. niedrigere Lebenshaltungskosten, Zugang zu Fördermitteln, landschaftlich reizvolle Natur usw.). Außerdem bewegen oft gerade soziale Beweggründe zu einer Rückkehr.

Landratsämter, Stadt und Kommunen, Länderministerien, IHKS, HWKS, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, Hochschulen, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsfördereinrichtungen

** 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.*

UNTERNEHMERISCHE QUALIFIKATIONEN UND AUS- UND WEITERBILDUNG

Was

Wie

Wer*

Schulungen zur Unternehmensweiterentwicklung als Bestandteil von Existenzgründungsprogrammen

Innerhalb von Existenzgründungsprogrammen sollte ein größeres Gewicht auf die Entwicklung und den Ausbau von Fähigkeiten im Bereich Unternehmensmanagement und Unternehmensentwicklung gelegt werden. Das bestehende Schulungsangebot sollte so erweitert werden, dass auch das Ausfindigmachen von Marktpotentialen außerhalb des eigenen Landkreises, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie die Identifizierung und Nutzung von künftigen Wachstumsmöglichkeiten abgedeckt werden. Dies sollte als zusätzliches Angebot neben der Unterstützung in administrativen Fragen während der Existenzgründung gesehen werden.

IHKs, HWKS, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, Hochschulen, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsfördereinrichtungen, Landratsämter, Stadt und Kommunen, Länderministerien und beteiligte Bundeseinrichtungen

Unterstützende Schulungen für Ge-

Eine Ausweitung bereits bestehender qualitativ hochwertiger Weiterbildungsprogramme für KMU-

IHKs, HWKS, Kreishandwerker-

⁶⁴ Zuarbeit des Brandenburgischen Ministeriums für Wirtschaft, Referat Existenzgründungen.

schäftsführer bestehender KMU

Manager zur Entwicklung ihrer unternehmerischen Kenntnisse über Märkte, Marketing und insbesondere der Fähigkeit, Chancen zu erkennen, sollte angestrebt werden. Dies kann von öffentlichen oder privaten Bildungsträgern in Form von direkt in Unternehmen stattfindenden Schulungen oder externen Kursen umgesetzt werden. Dieses Bildungsangebot sollte einen Schwerpunkt enthalten, der sich mit dem Erkennen von unternehmerischen Möglichkeiten und Märkten außerhalb der Landkreise beschäftigt. Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern und die berufsständischen Kammern sowie die Unternehmerverbände sind hier noch stärker gefordert.⁶⁵ Das Bildungsangebot sollte den Unternehmern durch neue Erfahrungen, Zusammenarbeit und gemeinsame Diskussion helfen, die notwendigen Veränderungen in ihren Unternehmen zu erkennen und anzugehen. Vor allem sollte man sich hier auf Unternehmen konzentrieren, die eine gewisse Wachstumsorientierung aufweisen.

schaft, berufsständische Kammern, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderinstitutionen, Landratsämter, Stadt und Kommunen, beteiligte Länderministerien und Bundeseinrichtungen

Schaffung von Anreizen für KMU zur Einstellung von Auszubildenden

Mit der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen in den Landkreisen werden junge, qualifizierte Menschen ermutigt, in den Landkreisen zu bleiben und die KMU bei der Bewältigung von Marktherausforderungen zu unterstützen. Ausbildungsplätze geben jungen Menschen die Möglichkeit, Berufserfahrung zu sammeln, und bieten den KMU eine Gelegenheit junge Arbeitskräfte zu testen, ihre Fähigkeiten zu prüfen und sie entsprechend den Bedürfnissen des Unternehmens auszubilden. Daher ist es wichtig Initiativen weiterzutreiben, welche die Bedeutung beruflicher Qualifikation vermehrt ins Bewusstsein rufen und Anreize für KMU schaffen Auszubildende in Betriebe einzustellen.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Stadt und Kommunen, beteiligte Länderministerien und Bundeseinrichtungen

** 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 UNTERNEHMERTUM

Was

Wie

Wer*

Verbesserung der Finanzierung von Unternehmensgründungen

Neu gegründete Unternehmen in beiden Landkreisen benötigen weitere finanzielle Unterstützung während der Anfangsphase einer Unternehmensneugründung.

Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderinstitutionen, Landratsämter, Stadt und Kommunen, beteiligte Länderministerien und Bundeseinrichtungen

⁶⁵

Zuarbeit des Brandenburgischen Ministeriums für Wirtschaft, Referat Existenzgründungen.

<i>Angehen des Problems begrenzter Kreditsicherheiten</i>	Um KMU, die ein frühes Innovations- und Wachstumspotential aufweisen, zu unterstützen, muss das zentrale Problem begrenzter Kreditsicherheiten bewältigt werden. Dies bedarf einer engen Zusammenarbeit zwischen den relevanten Institutionen - den örtlichen Behörden, den Beteiligungskapitalgesellschaften auf Länderebene, regionalen (lokalen: Anmerk. d. Übers.) Wirtschaftsförderungseinrichtungen und Banken.	gen Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen, beteiligte Länderministerien und Bundeseinrichtungen
<i>Ausbau der entwicklungsorientierten Finanzierung</i>	Entwicklungsorientierte Finanzierungsinitiativen sollten, ausgehend von ihrer derzeitigen Beschränkung auf Beteiligungskapital (<i>Venture Capital</i>), auf weitere Finanzierungsinstrumente ausgedehnt werden (z.B. Bürgschaften). Diese sollten allen Unternehmen und nicht nur Technologieunternehmen angeboten werden. Jedoch sollten, anstelle der Entwicklung von neuen, bereits bestehende Institutionen und Instrumente bevorzugt ausgebaut und verbessert werden.	Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen, beteiligte Länderministerien und Bundeseinrichtungen
<i>Erweiterung der Mikrokreditprogramme</i>	Vergabeinstrumente für Mikrokredite als Massengeschäft, einschließlich der Betreuung von Mikrounternehmen sollen verstärkt entwickelt werden.	Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, Einrichtungen der Agentur für Arbeit InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, beteiligte Länderministerien und Bundeseinrichtungen
<i>Diskussionen zur Rolle von Banken in Bezug auf Finanzberatung anregen</i>	Banken sollen ermutigt werden, die Lücke fehlender Finanzberatungsdienste für KMU zu füllen. (Sie sollten als beteiligte Institutionen in die Identifizierung von Schwachstellen und die Verbesserung bereits bestehender Initiativen einbezogen werden: Anmerk. d. Übers.)	Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, Einrichtungen der Agentur für Arbeit InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, beteiligte Länderministerien und Bundeseinrichtungen
<i>Bereitstellung öffentlicher Finanzierungsförderung unabhängig von Hausbanken</i>	Um die Hebelwirkung öffentlicher Förderung zu steigern, sollten die Finanzinstitutionen von Bund und Ländern, unabhängig von Hausbanken, als Geber oder Bürge in der KMU-Finanzierung auftreten.	KfW, Landesförderinstitutionen, Investitionsbanken der Länder

Unterstützung der Bildung von KMU-Interessengruppen gegenüber Banken

Im Kontext einer unsicheren Zukunft, die lokale Ausrichtung und das Engagement von Sparkassen betreffend, sollte von öffentlicher Seite die Bildung von KMU-Interessengruppen unterstützt werden, damit diese die Verfügbarkeit von Bankkrediten für ihre Mitglieder verhandeln. Solche Interessengruppen, gegründet im Namen vieler Unternehmen, könnten auch den Wettbewerb zwischen den Banken steigern.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen

** 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.*

SME INNOVATION UND EXPORT

Was

Wie

Wer*

Zugang zu externen Märkten

Es gibt den Bedarf, zunehmend externe Märkte zu erschließen, um eine Nachfrage nach lokalen Gütern und Dienstleistungen zu schaffen. Als eine Grundvoraussetzung sollte verstärkt Marktforschung betrieben werden, um das Nachfragepotenzial für eine Belieferung mit lokalen Gütern und Dienstleistungen auf regionalen, nationalen und internationalen Märkten besser einschätzen zu können. Entsprechende Politiken müssen entwickelt werden, um auf diese Möglichkeiten adäquat reagieren zu können.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen

Förderung von Basisinnovationen

Es sollte mehr unternommen werden, um Innovationen in der Landwirtschaft, der Nahrungsmittelindustrie, der Grundgüterindustrie und im Dienstleistungssektor sowie in kleineren und weniger kapitalintensiven Unternehmen anzuregen. Es gibt in beiden Landkreisen gute Beispiele für Basisinnovationen (z.B. die Clusterinitiative Energie Nord-Ost-Brandenburg (E-NOB) und Initiativen der Handwerkskammer und der Kreishandwerkerschaft in Parchim zur Stimulierung einer Innovationskultur vor Ort). Diese „Gute Praxis“ kann zur Nachahmung in einer größeren Gruppe von Unternehmen branchenübergreifend empfohlen werden

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen

Förderung von Investitionen in Informations- & Kommunikationstechnik (ICT) und generische Technologien sowie deren Anwendungen

Es sollte mehr zur Förderung von Investitionen im Bereich ICT und generische Technologien sowie deren Anwendung unternommen werden. Es gibt ausreichend internationale Erfahrung, die zeigt, dass die Einführung von Mainstream-Technologien eine positive Auswirkung auf die Produktivität und das Wachstum aller Unternehmensarten hat. Es sollte daher zur Einführung und Anwendung solcher Technologien ermutigt werden. Dies kann durch Kampagnen, die den Nutzen mittels Vorführungen und Qualifizierungsmaßnahmen hervorheben, erreicht sowie durch eine Teilfinanzierung mittels Mikrokrediten vorangetrieben werden.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen

Förderung von Spitzeninnovation

Bestehende „Gute-Praxis“ Initiativen sollten ausgedehnt und nachhaltig gestaltet und auf andere Industriebereiche ausgedehnt werden. Die Vermittlung von Geschäftsbeziehungen zwischen größeren regional agierenden Unternehmen, die versteckte und ungenutzte Ressourcen im Bereich geistiges Eigentum (Intellectual Property) haben und anbieten wollen, und KMUs, welche über Kapazität diese zu nutzen verfügen, sollte als ein weiterer vielversprechender Weg zur Förderung von Spitzeninnovationen erkannt werden. Kleinere Unternehmen könnten geistiges Eigentum erwerben, lizenziert verwenden oder gegen eine Provision im eigenen Betrieb einsetzen. Dieser Ansatz erfordert eine öffentliche Institution, welche adäquates Technologie- und unternehmerisches Verständnis und Bewusstsein besitzt, um solche Kontaktmöglichkeiten zu erkennen, den Dialog zu initiieren und zu erleichtern.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen

Zukunftsansichten und Ranking von innovativen Unternehmen

Ein größeres Augenmerk müsste auf diejenigen Existenzgründungen gelegt werden, die innovativ sind und ein hohes Wachstumspotential haben. Daher müsste einer Analyse und pro-aktiven Identifizierung von künftigen Expansionspotentialen bei Unternehmen mehr Gewicht beigemessen werden. Dies bedarf speziell ausgewiesener Ressourcen (einer zuständigen Stelle/Behörde: Anmerk. d. Übers.) und eines weitergefassten, ganzheitlichen Verständnisses des Begriffs Innovation – das Produkt, die Verfahrensweise und das Marketing einschließlich

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen

Durchführung eines Pilotprogramms für wachstumsorientierte Unternehmensneugründungen

Ein Programm für wachstumsorientierte Existenzgründungen sollte in beiden Landkreisen gestartet werden. Ein solches Programm würde Unternehmensneugründungen, welche über ein Mindestmaß an Wachstumspotential (basierend auf der Mitarbeiterzahl und/oder Umsatz) verfügen, identifizieren, die öffentliche Förderung koordinieren, daneben eine auf die Bedürfnisse des Unternehmens exakt zugeschnittene Betreuung und Beratung anbieten und zudem bei der Beschaffung von Privatinvestitionen zur Seite stehen. Solch ein Programm würde nur auf einen kleinen Kreis von Unternehmen über einen Zeitraum von zwei Jahren abzielen (angesichts der wirtschaftlichen Dimension würden pro Jahr vielleicht nur 20 Unternehmen angeworben werden). Dies könnte sich insbesondere für Parchim als sehr wertvoll erweisen, da das unternehmerische Klima hier fast den bundesweiten Durchschnitt erreicht, jedoch offensichtlich qualitative Probleme bestehen.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen

Import (Anwerbung: Anmerk. d. Übers.) von Humankapital

Angesichts der gegebenen Standortvorteile der beiden Landkreise (Kommunikationsinfrastruktur, Landschaft/Umwelt, Lebensqualität, Immobilienpreise, niedrige Kriminalitätsrate, niedrige Lohnstrukturen usw.) sollte mehr unternommen werden, um innovative Unternehmer von außerhalb anzuziehen.

Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen, Landratsämter, Stadt und Kommunen, beteiligte Länderministerien

Intensivierung von Unternehmensnetzwerkinitiativen

„Gute-Praxis“ Beispiele erfolgreicher Unternehmensnetzwerke in beiden Landkreisen sollten beibehalten und ihre bereits bestehenden Beziehungen zu anderen Kernbereichen (z.B. Bildung) verstärkt werden. Zudem sollten sie als Vorbild für ähnliche Initiativen in anderen Industriezweigen (z.B. Bauwesen, Nahrungsmittel, Logistik und Tourismus) dienen. Die Arbeit in Netzwerken kann durch eine Analyse von

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Öffentliche und private Banken, Beteiligungs-

Wertschöpfungsketten und eine Szenarienplanung unter Einbeziehung maßgeblicher Interessenvertreter der einbezogenen Branchen angeregt werden. Ausgangspunkt bei der Gründung solcher Netzwerke ist für den originären Mitgliederkreis der Versuch, eine zentrale Frage zu beantworten: Wie können wir die lokale Wirtschaft durch Kooperation und Zusammenarbeit von einem „Preisnehmer“ (price-taker) zu einem „Preissetzer“ (price-maker) weiterentwickeln?

kapitalgesellschaften, Business Angels, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderinstitutionen, Stadt und Kommunen, beteiligte Länderministerien

** 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.*

UNTERNEHMERTUM IM LÄNDLICHEN RAUM

Was

Wie

Wer*

Den Blick auf die Identifizierung lokaler und regionaler Vorzüge (assets) und deren Umsetzung in unternehmerische Tätigkeit richten

In wirtschaftlich unter Druck stehenden Gemeinschaften, auch denen in ländlichen Gebieten, besteht die Tendenz, deren Probleme und Unzulänglichkeiten zu betonen, oft als Mittel, um Investitionen und Förderung seitens des öffentlichen Sektors heranzuziehen. In Folge dessen fällt es dann schwer, die Chancen zuerkennen, die in wirtschaftlichen Vorteil umgesetzt werden können. Eine Inventarisierung lokaler und regionaler Vorzüge –selbst die ärmsten ländlichen Gemeinden verfügen über gewisse Vorzüge, seien sie humaner, sozialer, physischer oder finanzieller Art – kann Möglichkeiten aufzuzeigen, welche unternehmerisches Interesse anlocken und zur Verbesserung wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit beitragen könnten. Die neueren und fortlaufenden Arbeiten über Strategien zur regionalen und integrierten ländlichen Entwicklung und die als Teil von Leader+ initiierte lokale Planung haben die regionalen und örtlichen Führungskräfte dazu ermutigt, den in der Uckermark und im Landkreis Parchim anzutreffenden Vorzügen Beachtung zu schenken. Die natürliche Umwelt dieser Landkreise ist als wichtiger Vorzug erkannt worden, der eine Reihe von wirtschaftlichen Möglichkeiten im Tourismus, für Erholung im Freien, Bildung und Gesundheitsfürsorge zu erschließen vermag. Darüber hinaus bieten die Umstellung landwirtschaftlicher Praktiken in Richtung alternativer Pflanzenkulturen, wertschöpfender Produktion, Bioenergie und Windkraft zusätzliche Chancen für nachhaltige unternehmerische Entwicklung. Eine Wertschätzung der Umwelt kann sich ebenfalls auszahlen, indem breiter gefasste Ziele regionaler Wirtschaftsentwicklung unterstützt werden, sei es durch Ermutigung von Unternehmen, ihren Standort in die Region zu verlegen, so dass Arbeitnehmer attraktive Optionen für Wohnen und Freizeitaktivitäten haben, oder dass Unternehmer, die nicht mehr länger im großstädtischen Raum tätig sein wollen oder müssen, dazu angeregt werden, sich in einer kleinstädtischen und ländlicher Umgebung anzusiedeln.

Landratsämter, Stadt und Kommunen, Regionalmanagement, LEADER Aktionsgruppen, örtliche Wirtschafts- und Unternehmensförderinstitutionen, InnoRegio Projekte

Ländliche Unternehmer in externe Märkte einbinden, regionaler, nationaler and internationaler Art, so dass sie für ihre Produkte und Dienstleistungen

Strategien hierzu müssten einschließen: die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien für E-Commerce, kooperative Vermarktungsstrategien, die sektoral oder geographisch oder beides sein könnten, und die Beförderung von Netzwerken und Austausch zwischen Unternehmern über regionale und nationale Grenzen hinweg. Eine der Herausforderungen, der man sich in der Uckermark und in Parchim

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, loka-

nicht von stagnierenden lokalen Märkten abhängig sind

stellen muss, besteht in Folgendem: Unternehmertum wird in erster Linie als eine Strategie angesehen, um erwerbslosen Menschen Chancen zu eröffnen, und nicht so sehr als ein Weg, um neuen Wohlstand und Möglichkeiten für die Schaffung von Arbeitsplätzen in diese ländlichen Regionen zu bringen. Es scheint entweder bei den Unternehmern selbst oder seitens der Agenturen und Programme, die sie fördern, wenig Erwartung zu bestehen, dass diese neuen Unternehmen etwas Anderes tun werden als einen lokalen Markt mit ihren Leistungen und Aktivitäten zu bedienen. Technische Hilfe und Ausbildung wird so umgestaltet werden müssen, dass die Bedeutung des Zugangs zu breiteren Märkten für Produkte und Dienstleistungen aus der Uckermark und Parchim hervorgehoben wird.

le Wirtschafts- und Unternehmensförderinrichtungen, Regionalmanagement, LEADER Aktionsgruppen, beteiligte Länderministerien und Bundesinrichtungen

Förderleistungen für Unternehmer zu wirksamen Systemen ausgestalten, um ihnen Hilfe zu geben, z.B. durch technische Unterstützung und Ausbildung, erleichterten Zugang zu Kapital, Bereitstellung von Gewerbeflächen und -räumen sowie Anleitung zu geltenden Regularien.

Das Ziel muss sein, Wege und Möglichkeiten einzubringen, durch die die Effizienz gesteigert und die Transaktionskosten verringert werden können, wobei das qualitative Engagement gegenüber verstreut angesiedelten ländlichen Unternehmern gehalten oder verbessert werden sollte. An Agenturen und Institutionen auf Kommunal-, Kreis- und Landesebene mangelt es nicht, die auf unterschiedliche Weise zur Förderung und Unterstützung des Unternehmertums beitragen können. Die starken Bindungen zwischen Regierungsstellen und Kammern und auch die, von der Basis kommende und durch das Programm Leader+ erleichterten, Beiträge sind offensichtlich. Diese Beziehungen und Netzwerke werden entscheidend sein um zu gewährleisten, dass jenen Unternehmern mit der Motivation, Arbeitsplätze und Wohlstand in den ländlichen Gemeinden zu schaffen, integrierte und umfassende Unterstützung zuteil wird. Besondere Beachtung wird dabei den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen und der Zeit geschenkt werden müssen, die erforderlich ist, um ordnungspolitische Zusagen zu erhalten.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Landratsämter, Stadt und Kommunen, Regionalmanagement, öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, InnoRegio Projekte, Technologie- und Innovationsförderinrichtungen, beteiligte Länderministerien und Bundesinrichtungen

Unternehmerische Bildung verankern in den Lehrprogrammen von allgemeinbildenden Schulen, Fach- und Hochschulen sowie in Aus- und Weiterbildungsprogramme für Arbeitnehmer

Die Ausweitung der Erziehung und Berufsausbildung mit dem Ziel der verstärkten Schaffung neuer Unternehmen und ihres Wachstums ist potenziell ein starkes Mittel, um junge Menschen in ländlichen Gemeinden zu halten. Dies kann auch dazu beitragen neue Möglichkeiten für Erwachsene in gewerblichen und anderen Berufen wie auch denen in der Land- und Forstwirtschaft, um zu überlegen, wie sie ihr eigenes Unternehmen aufbauen können, insbesondere dann, wenn sie für ihre abhängige Beschäftigung keine angemessene Entlohnung finden und nicht auf der Suche nach besseren Chancen in die Stadt ziehen möchten. *Einfach Anfangen*, die an anderer Stelle beschriebene Kampagne in Mecklenburg-Vorpommern, zielt darauf ab besonders unter jungen Menschen ein Interesse am Unternehmertum als einer Option in ihrer beruflichen Entwicklung zu wecken. Die Kampagne ist ein ausgezeichnetes Beispiel für zielgerichtete Anstrengungen, die nötig sind, um von der tief verwurzelten Haltung des Wartens auf staatliche Programme zur Schaffung von Arbeitsplätzen wegzukommen; sie soll die Leute dazu ermutigen, über die Schaffung ihrer eigenen Möglichkeiten nachzudenken. Es gibt bereits 100 Schulen, hauptsächlich in städtischen Gegenden, die das Thema Unternehmertum in ihre Lehrpläne aufgenommen haben. Die nächste Herausforderung besteht darin auch in Schulen in ländlichen Gegenden ein ähnliches Interesse zu schaffen.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, lokale Wirtschafts- und Unternehmensförderinrichtungen, Hochschulen, beteiligte Länderministerien, und Ländereinrichtungen (z.B. Landesrekorenkonferenz)

Entwicklung einer lokalen Unterstützungshaltung für Unternehmertum

Wenn Menschen bei dem Versuch ein Unternehmen zu gründen oder auszuweiten dem Misstrauen und der Geringschätzung durch die örtliche Bevölkerung begegnen, werden sie entweder ihr Unternehmen

Landratsämter, Stadt und Kommunen, lokale Wirtschafts-

durch die örtliche Bevölkerung, um so die Chancen auszuweiten, dass Unternehmer mit ihrer Geschäftstätigkeit erfolgreich sind.

aufgeben oder wegziehen. Ländliches Unternehmertum muss von örtlichen Führungspersonlichkeiten als eine effektive Alternative zur Anlockung von Unternehmen von außerhalb verstanden und willkommen geheißen werden.

und Unternehmensfördererichtungen, IHKSs, HWKS, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, Hochschulen, Regionalmanagement, LEADER Aktionsgruppe, Öffentliche und private Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, Einrichtungen der Agentur für Arbeit

** 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.*

RAHMENBEDINGUNGEN IN DER POLITIKUMSETZUNG

145

Was

Förderung von institutioneller Innovation

Wie

Institutionelle Anordnungen, die durch ein hohes Maß an Integration, Kooperation und transparente Koordination gekennzeichnet sind, haben einen positiven Einfluss auf unternehmerische Entwicklung und das Wachstum von Unternehmen.

Im Hinblick auf ländliche Entwicklung, können die Errichtung von formalisierten inter-ministeriellen Arbeitsgruppen auf Landesebene, das Landwirtschaftsministerium und andere für Unternehmertum zuständige Ministerien einbeziehend, dazu beitragen die Entwicklung von Unternehmertum zu einer gemeinsamen Priorität werden zu lassen und somit Integration und Kooperation zu fördern. Dieser Prozess könnte auch dazu beitragen, Rahmenbedingungen, die die Entwicklung von Unternehmertum beeinträchtigen, zu identifizieren und zu entsprechend zu bearbeiten. Weiterhin könnte dieser Prozess zu einer Rationalisierung der Prozeduren in der Entwicklung von Unternehmertum beitragen (bezogen auf Auflagen u. ä. von verschiedenen Förderprogrammen: Anmerk. d. Übers.).

Auf lokaler Ebene, in Parchim, würden die Schlüsselpartner von einer mehr formalen Zusammenarbeit profitieren, zum Beispiel, in dem Partnerschafts- und Netzwerkmodelle wie in der Uckermark eingesetzt würden.

Die Erfahrungen aus den InnoRegio-Initiativen (wie beispielsweise NUKLEUS in Parchim), die nicht zwingend an administrative Grenzen gebunden sind, sollten in einen umfassenderen Prozess zur Innovation institutioneller Zusammenarbeit einbezogen werden. Es wird empfohlen, dass ein solcher Prozess für alle existierenden InnoRegio-Projekte eingeführt wird. Dies würde einen Informationsaustausch über die verschiedenen Erfahrungen in den regionalen Netzwerken in Ostdeutschland ermöglichen was zu einer

Wer*

Alle an der Wirtschafts- und Unternehmensförderung teilhabenden Einrichtungen. Alle an der Entwicklung von Politikprogrammen und Maßnahmenkatalogen beteiligten Institutionen

weiteren Innovation institutioneller Partnerschaften beitragen könnte.

Eine engere Zusammenarbeit auf Landesebene zwischen Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern würde die Zusammenarbeit und eine Zusammenbringung von Bemühungen auf lokaler Ebene, besonders in den Grenzregionen, fördern.

Politik zugeschnitten auf das lokale und regionale Umfeld zu gestalten

Der Bestimmungsprozess von Zielen in der Politik- und Maßnahmengestaltung für die Förderung von Unternehmertum sollte idealerweise die Vielfalt an lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse widerspiegeln.

Deshalb sollten, soweit dies noch nicht geschehen ist, Kommunikationskanäle zwischen den verschiedenen Regierungsebenen eingerichtet und unterhalten werden. Eine eher formal gestaltete Einbeziehung der zuständigen Landesministerien in bestehende lokale Netzwerke würde die Möglichkeit bieten, lokales Vorgehen weiterzuentwickeln und anzupassen. Daneben könnte dies ebenfalls dazu beitragen, eine zeitnahe Kommunikation über Veränderungen bei Anspruchskriterien und Regulierungen die öffentliche Förderung betreffend zu sichern.

Auf lokaler Ebene, zielt eine klare und gegenseitig abgestimmte Strategie zur wirtschaftlichen Entwicklung und zur Förderung und Stärkung von Unternehmertum darauf ab, das Streben und die Kooperation der Schlüsselpartner lokal zu formalisieren. Eine solche Strategie würde helfen, die Entwicklungsprioritäten des Landkreises zu positionieren. Diese Strategie kann mit Hilfe eines Aktionsplans, mit klar festgelegten Prioritäten und Rollen der beteiligten, auch hinsichtlich eines Zeitplans und der einzubringenden Ressourcen, umgesetzt werden.

Beide Kreise haben, verglichen mit dem Bundesdurchschnitt, einen recht hohen Anteil hochqualifizierter Angestellter (7,9% im Vergleich zum Bundesdurchschnitt von 7,5%). Deshalb empfiehlt sich eine Ausweitung derzeitiger Maßnahmen. Es sollte darüber nachgedacht werden die Gruppe potentieller Adressaten von Initiativen wie „AGiL - Aufbruch: Gründen im Land“ und „Einfach Anfangen“ auszuweiten und hochqualifizierte Angestellte ebenfalls als Zielgruppe mit einzubeziehen. Diese Gruppe weist ein großes unternehmerisches Potential auf, auch im Hinblick auf Unternehmensnachfolge, welche bezogen auf neue unternehmerische Aktivitäten nach wie vor nur ein geringes Interesse bei Gründern weckt.

Die Policy-Cycle-Methode übernehmen und weiter ausbauen

Die Entwicklung von Politiken und Programmen auf allen Regierungsebenen sollte als Einbeziehung von vier miteinander verbundenen Stufen gesehen werden – Problemdefinition, Entwicklung, Umsetzung und Bewertung. Diese Stufen unterstreichen einen stärkeren und systematischeren Ansatz in bei der das Unternehmertum betreffenden Politik. Diese Methodik beinhaltet ebenfalls einen zukunftsorientierten Ansatz in der Politik- und Maßnahmengestaltung.

Dies könnte auch auf lokaler Ebene einen proaktiveren, zukunftsorientierteren Ansatz fördern im Gegensatz zu einem reaktiven Ansatz, der lediglich auf lokale wirtschaftliche Veränderungen und auf Initiativen ausgehend von Landesebene reagiert.

Die Einführung und Weiterentwicklung einer systematischen Evaluierung und Bewertung von Programmen und Initiativen ist eine wertvolle Informationsquelle, die dabei hilft, Erfahrungen und Ergebnisse über

Alle an der Entwicklung von Politikprogrammen und Maßnahmenkatalogen beteiligten Institutionen. Alle an der Wirtschafts- und Unternehmensförderung teilhabenden Einrichtungen

Alle an der Entwicklung von Politikprogrammen und Maßnahmenkatalogen beteiligten Institutionen. Alle an der Wirtschafts- und Unternehmensförderung teilhabenden Einrichtungen

Rahmenbedingungen bezüglich des Umsetzungserfolges in neue Programme und die Entwicklung von Initiativen mit einzubeziehen. Das Verbinden von Ziel- und Objektivsetzungen verschiedener Programme und Initiativen ist ein Hauptbestandteil der Formulierung und Bildung solider lokaler Entwicklungsstrategie.

Eine Evaluierung und Bewertung früherer und laufender Projekte und Programme unter Einbeziehung bedeutender lokaler und regionaler Partner, kann dabei helfen, einen großen Erfahrungsschatz zusammenzubringen und die verschiedenen Strategien und Aktionspläne entsprechend anzupassen.

„GO“ und „Einfach Anfangen“ weiter lokalisieren und gegebenenfalls „One-Stop-Shops“ (alles aus einer Hand) einführen

Diese Empfehlung bezieht sich vor allem auf Parchim und Mecklenburg-Vorpommern. Dort gibt es zwar auf Länderebene ein gut funktionierendes Netzwerk, aber eine lokale Ausbreitung dieses Netzwerkes in Form von lokalen Büros oder Anlaufstellen für Interessierte sind noch nicht genügend ausgebaut. Der geplante Aufbau eines *Regionalmanagements* als Hauptverantwortlichkeit für die Erstellung und Umsetzung ländlicher Erneuerungsstrategien und damit in Zusammenhang stehende Aktionspläne, sollte als eine Möglichkeit gesehen werden, um Integration und Koordination in den verschiedenen Regierungsstellen weiter aufzubauen. Weiterhin kann die Transparenz, die Klarheit und die Kommunikation von Unternehmensförderprogrammen durch die Einrichtung einer einzigen institutionellen Identität, eines Labels, oder einer einzigen Zugangsstelle verbessert werden, in dem das *One-Stop-Shop*-Modell (alles aus einer Hand) Anwendung findet mit der Schaffung einer einzigen und allgemein bekannten Anlauf- und Informationsstelle für Dienstleistungen rund um das Unternehmen. Solche auf KMU und Unternehmertum spezialisierten Einrichtungen könnten auch dabei helfen, Kapazitätsprobleme bei der öffentlichen Verwaltung, die durch Personalabbau und Erhöhung der Anzahl der Zuständigkeitsbereiche entstehen, zu erleichtern. Weiterhin vereinfachen sie den Aufbau eines Wissenspools. Die Frage, ob solch eine Institution an den Privatsektor abgegeben wird, oder als öffentliche Einrichtung geschaffen werden soll, entweder integriert in die lokale Selbstverwaltung oder extern angeschlossen, bedarf weiterer Diskussion.

Initiativen wie „GO“ und „Einfach Anfangen“, Regionalmanagements, lokale Wirtschafts- und Unternehmensförderinstitutionen

Bereits bestehende Netzwerke für neue Mitglieder geöffnet lassen

Das derzeitige Engagement lokaler Interessenvertreter in den Netzwerkiniciativen in der Uckermark ist ein guter und eine Reihe von Möglichkeiten bietender Ausgangspunkt. Trotzdem sollte über die Einbeziehung weiterer Akteure, wie zum Beispiel der Handwerkskammern, der lokalen Handwerkervereinigungen und der Bauernverbände nachgedacht werden. Sie sind hilfreich bei der Bearbeitung neuer Themen und Probleme, wie beispielsweise bei der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen, Unternehmensnachfolge und der Entwicklung des ländlichen Tourismus. Bereits bestehende lokale Initiativen, wie „Lotsendienste“, sollten sich um eine verstärkte Einbeziehung kommunaler Stellen bemühen. Dies würde dabei helfen, bestimmte Verfahren in Bezug auf Unternehmensanmeldung sowie Verwaltungsangelegenheiten, die von den lokalen Behörden abhängen, zu vereinfachen.

Bestehende Netzwerke, lokale Wirtschafts- und Unternehmensförderinstitutionen

Einbeziehung neuer Mitglieder aus der Privatwirtschaft in Beratungsausschüsse

Beratungsausschüsse und Beiräte, in denen Unternehmensvertreter und die Privatwirtschaft vertreten sind, haben sich als nützliche Instrumente erwiesen, was Feedback zur Effektivität und den Einfluss von Politiken und Maßnahmen auf die Förderung von Unternehmertum anbetrifft. Es ist dabei wichtig, dass die jeweiligen Rollen und Verantwortungsbereiche klar definiert werden. Ebenso muss ein repräsentativer Charakter des Gremiums gewahrt werden und es muss neuen Mitgliedern zugänglich sein. Jährlich stattfindende Unternehmerwettbewerbe auf Landes- und auf lokaler Ebene bieten eine gute Möglichkeit, um

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Unternehmen, Landratsämter, Stadt und Kommunen, Länderministerien

neue Mitglieder zu gewinnen.

Institutionelle Verbindungen mit Polen stärken

Die Nähe der Uckermark zu Polen ist ein wichtiger Vorteil und verschiedene Initiativen wurden gegründet. Es wird daher empfohlen, die Kommunikation zwischen den lokalen öffentlichen Stellen auf beiden Seiten weiter zu stärken und, wenn möglich, zu institutionalisieren. Eine formelle Einladung als Beobachter im „Luchs“-Lenkungsausschuss oder bei einem anderen Netzwerk könnte als eine konkrete Initiative diskutiert werden.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Landratsämter, Stadt und Kommunen, Regionalmanagements, bestehende Netzwerke

** 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 Uckermark (Brandenburg) und Parchim (Mecklenburg-Vorpommern), 16. – 20 Januar 2006, Namensnennung in alphabetischer Reihenfolge

Herr	Altenburg	Vorsitzender des Vorstandes, Kreissparkasse Parchim-Lübz Deutschland
Herr	Barten	Nukleus e.V.
Herr	Breithaupt	Abteilung „Existenzgründungen“, Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg Vorpommern
Frau	Bretschneider	Referat Existenzgründungen, Ministerium für Wirtschaft, Brandenburg
Herr	Bungenberg	Geschäftstellenleiter Deutsche Bank Prenzlau
Frau	Bünger	Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern
Herr	Burmeister	Betriebsberatung Handwerkskammer Schwerin
Herr	Dau	Unternehmer Landkreis Parchim
Herr	Fellmer	Geschäftsstellenleiter. Industrie und Handelskammer, Geschäftsstelle Eberswalde
Frau	Feusch	Abteilung für Wirtschaftsförderung, Landratsamt Parchim
Herr	Fischer	Prokurist, Betreuer Großkunden, Region Ost Dresdner Bank AG
Frau	Frau Roth	Amtsleiterin Stabstelle für Regionalentwicklung Landratsamt Parchim
Herr	Geick	Geschäftsführer Parchimer Innovations und Technologiezentrum – PITZ
Herr	Gerloff	Industrie und Handelskammer, Geschäftsstelle Eberswalde
Herr	Goldbecher	Agentur für Arbeit Sternberg
Herr	Gotzian	Unternehmer Landkreis Parchim
Herr	Gülink	Mitglied des Vorstands, Volksbank Uckermark e.G. Prenzlau
Herr	Hampel	Büro für Kommunalberatung und Projektsteuerung
Herr	Herr Fink	Geschäftsführer Kreishandwerkerschaft Uckermark
Herr	Herr Schmidt	Vorstandsvorsitzender und Geschäftsstellenleiter Sparkasse Prenzlau
Herr	Herr Wandel	Leiter der Kreisgeschäftsstelle Uckermark, Bundesverband Mittel-

		ständische Wirtschaft – BVMW
Herr	Holz	Volksbank e.G., Parchim
Herr	Iredi	Landrat des Landkreises Parchim
Herr	Kinza	Leiter der Kreisgeschäftsstelle Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e. V.
Herr	Krüger	Unternehmer Landkreis Parchim
Frau	Kuchmetzky	Gründertelefon Mecklenburg-Vorpommern, Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern
Frau	Ludwig	Geschäftsführerin, Kreishandwerkerschaft Parchim
Frau	Malinowski	Regionale Zuständigkeit Nordbrandenburg, Investitionsbank des Landes Brandenburg
Frau	Meinelt	Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung, Mecklenburg-Vorpommern
Herr	Müller	Agentur für Arbeit Eberwalde
Herr	Müller	Abteilung für Wirtschaftsförderung, Landratsamt Parchim
Frau	Paulsen	Regionalmanagerin, Regionaler Planungsverband Westmecklenburg
Herr	Polzehl	Bürgermeister der Stadt Schwedt
Frau	Rautenberg	Referat Mittelstand, Existenzgründungen, Gesundheits- und Kulturwirtschaft Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern
Herr	Reisener	Unternehmer Landkreis Parchim
Herr	Resch	Leiter Naturpark, Uckermärkische Seen
Frau	Riescher	Agentur für Arbeit Schwerin
Herr	Rohlf	Abteilung für Wirtschaftsförderung, Landratsamt Parchim
Herr	Rolly	Bürgermeister der Stadt Parchim
Frau	Rosien	Kreishandwerkerschaft Parchim
Herr	Roth	Zukunftsagentur Brandenburg – ZAB
Herr	Scheifler	Gründeroffensive Mecklenburg-Vorpommerns – GO, Industrie und Handelskammer zu Schwerin
Herr	Schmitz	Landrat des Landkreises Uckermark
Frau	Schöndube	Projektleiterin, Angermünder Bildungswerk e.V.

Herr	Schreiber	Unternehmer im Landkreis Uckermark
Herr	Schubert	Mitglied des Vorstands, Keissparkasse Parchim-Lübz
Herr	Steffini	Unternehmer im Landkreis Uckermark
Frau	Stenzel	Bereichsleiterin, Agentur für Arbeit Schwerin
Herr	Tramp	Amtsleiter, Wirtschaftsförderung und Kreisentwicklung
Herr	Unger	Leiter der Abteilung für Regionalplanung und Verkehr, Industrie und Handelskammer zu Schwerin
Herr	Waldmüller	Unternehmer Landkreis Parchim
Herr	Walter	Geschäftsstellenleiter, Commerzbank Schwerin
Frau	Wickborn	Dresdner Bank AG, Parchim
Herr	Wolters	Unternehmer im Landkreis Uckermark

Internationale Mitglieder der Studiengruppe und Teilnehmer/innen am Regionalseminar

David Crichton hat 25 jährige Erfahrung auf dem Gebiet von ökonomischer Entwicklung, sowohl als privater Unternehmensberater, als auch Berater im öffentlichen Sektor. Zurzeit ist er Vorstandsvorsitzender des Verbandes der Forstindustrie (*Confederation of Forest Industries Ltd.*), einer Handelsorganisation welche die Anbau- und Verarbeitungsindustrie von Nutzholz im Vereinigten Königreich repräsentiert. Bevor er Anfang 2005 diesen Posten übernahm, war er auf dem Gebiet von Strategien und politischen Handlungsinitiativen, sowie der Entwicklung von Cluster und KMU Aktivitäten, unabhängiger Berater von Wirtschaftsentwicklungsagenturen in Schottland und England. Er ist nicht-leitender Direktor der Gesundheitsbehörde von Edinburgh und den Lothians, sowie Berater verschiedener KMU und anderer Organisationen. Von 1998-2003 war er, im Stadtgebiet von Edinburgh, als Vorstandsvorsitzender von Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian, verantwortlich für die Entwicklung von KMU, urbaner Regeneration und dem Training von Fachkenntnissen. Zwischen 1991 und 1998 übernahm er innerhalb von Scottish Enterprise weitere Tätigkeiten, wie der Mitarbeit an Hauptprojekten und in Schlüsselindustrien wie Finanzdienstleistern, Tourismus, Biowissenschaft und Mikroelektronik. Davor war er Partner einer Unternehmensberatung, ein Industrieökonom in der Schottischen Entwicklungsagentur (Scottish Development Agency) und als Forscher der Ökonomie an der Universität Aberdeen tätig. (E-Mail: mail@davidcrichton.com)

Dr. Brian Dabson ist Stellvertretender Direktor des Forschungsinstituts für Ländliche Politik (RUPRI) und Forschungsprofessor an der Harry S. Truman Schule für Öffentliche Angelegenheiten an der Missouri-Columbia Universität, USA. RUPRI stellt unabhängige Analysen und Informationen zu den Herausforderungen, Bedürfnissen und Möglichkeiten des ländlichen Amerikas und hilft politischen Entscheidungsträgern Auswirkungen öffentlicher Politik und Programme auf ländliche Gegenden zu verstehen. Er ist stellvertretender Direktor des RUPRI-Zentrums für Ländliches Unternehmertum, welches Best Practice Beispiele und Forschungsergebnisse sammelt, initiiert und an politische Entscheidungsträger, Praktiker und Gemeinden verbreitet, um Unternehmertum als eine effektive Wirtschaftsentwicklungsstrategie zu fördern. Er war Direktor des Projektes der W. K. Kellogg Stiftung zum Thema Entrepreneurship Development Systems (Unternehmerschaftsentwicklungssysteme) im ländlichen Amerika, das Anreize für ländliche Regionen und Gemeinden gab, Systeme zur Bereitstellung von Serviceleistungen für Unternehmer anzuwenden. Er schreibt und spricht regelmäßig zum Thema Unternehmertum. Vor seiner jetzigen Tätigkeit war Brian Dabson Präsident von CFED (ehemals Gesellschaft für Unternehmensentwicklung), einer in Washington angesiedelten Nichtregierungsorganisation (NRO), die sich dem Ziel widmete, ökonomische Möglichkeiten durch Vermögensbildung, Unternehmertum und ökonomische Entwicklung zu erweitern. Er hatte diese Position 13 Jahre inne. Er war zweimal der Präsident des OECD-Forums für Soziale Innovationen. Vor dem Beginn seiner Tätigkeit für CFED im Jahr 1992 war er neun Jahre lang als Geschäftsführer eines europäischen Forschungs- und Beratungsunternehmens tätig, das auf Wirtschaftsentwicklung, -training und Beschäftigung spezialisiert war. Vor dieser Zeit arbeitete er 13 Jahre in den Stadtregierungen von Liverpool und Glasgow. (E-Mail: brian@rupri.org)

Dr. Jarna Heinonen ist außerordentliche Professorin und Direktorin des Institutes für Kleinunternehmen an der Turku Schule für Volks- und Betriebswirtschaft. Sie verfügt über ein ausgeprägtes theoretisches und praktisches Wissen im Fachgebiet Wirtschaft und hat eine einflussreiche Position in der finnischen Wirtschaftspolitik als Beraterin des Ministeriums in Fragen des Unternehmertums. Sie hat verschiedene Forschungsarbeiten für die EU, OECD und verschiedene nationale Ministerien durchgeführt und eine Reihe von nationalen und internationalen

Veröffentlichungen auf dem Gebiet von Unternehmertum und KMU (Kleine und mittelständische Unternehmen) vorzuweisen. (E-Mail: Jarna.heinonen@tse.fi)

Andrea-Rosalinde Hofer trat der OECD 2004 als Politik- und Strategeanalystin im LEED-Programm bei. Sie arbeitet im OECD LEED Zentrum für Lokalentwicklung in Trento, Italien, und ist verantwortlich für alle Aktivitäten im Bereich Dezentralisierung und Koordinierung des Arbeitsmarktes und von Wirtschaftsentwicklungsstrategien, lokale Partnerschaften und Regierungsführung und ist speziell verantwortlich für die Aktivitäten des OECD LEED Forums für Partnerschaften und Lokale Regierungsführung. Vor ihrer Tätigkeit für die OECD arbeitete sie für das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen als Expertin und Projektkoordinatorin für Lokale Regierungsführung. (E-Mail: andrea-rosalinde.hofer@oecd.org)

Dr. Holger Kuhle ist Vizepräsident des A.E.I.D.L. (*Association Européenne pour l'Information sur le Développement Local – a.s.b.l.*) – eines europäischen Vereins mit Sitz in Brüssel, der zugleich als technisches Begleitbüro für Programme der EU-Kommission fungiert (u. a. LEADER, DG Landwirtschaft; EQUAL, DG Beschäftigung; RegioNews DG Regio) und diverse Aufgaben im Auftrag der EU-Kommission übernimmt (u. a. die Kommunikation für die DG Regionalentwicklung; Evaluierung von EU-Programmen z.B. die belgischen territorialen Beschäftigungspakte). Zudem ist Dr. Holger Kuhle seit Juni 1999 Projektleiter im Bereich Wirtschaftsförderung der Investitionsbank Berlin. Sein Schwerpunkt liegt in den Bereichen lokale Entwicklung, Arbeitsmarkt-, Wirtschaftsförderpolitik und transnationale Kooperationen. Er war bereits an einer Reihe von EU-Projekten beteiligt, aktuell z.B. die Interreg III C-Projekte „TEICO-Net“ (*Technology Enterprises Innovation Co-operation Network*) zur Entwicklung von Clustern von Unternehmenskooperationen in der „Baltic-Region“ und der „Fünf Städte Oderregion“ und „TRATOKI“ (*Transregional Toolkit for Microenterprises*). Dr. Holger Kuhle war und ist Experte in verschiedenen Projekten, Kooperationen und Verbänden, z.B. im französisch, britisch, US-amerikanisch, deutschen Forschungsverbund „*Evaluating local administrative services and policies that leverage private finance of small projects in inner-city areas*“ und im LEED Programm der OECD. (E-Mail: holger.kuhle@berlin.de)

Brian O’Kane ist bei OAK Tree Press federführend an der Ausweitung des Bereiches Veröffentlichungen zum Thema Unternehmertum beteiligt. Die Ausarbeitung des Curriculums für das Unternehmen START Programm eines von drei Programmen an denen Herr O’Kane derzeit in enger Zusammenarbeit mit Unternehmern arbeitet. Ebenfalls in enger Zusammenarbeit mit Unternehmern und Förderinstitutionen entstand ein Internetportal zum Benchmarking von Unternehmenswachstum (<http://www.spotcheckonline.com/>). Daneben arbeitet Herr O’Kane an einer Reihe von weiteren Internetportalen für Unternehmertum aktiv mit, z.B.: www.startingabusinessinireland.com; www.startingabusinessinbritain.com; www.growingabusinessinireland.com. Herr O’Kane war maßgeblich am AQCEN Projekt (<http://www.english.ffcgea.fr/aqcen.htm>) beteiligt, einem EU finanzierten Projekt zur Verbesserung und Standardisierung von Unternehmertum Förderungseinrichtungen unter der Beteiligung von 11 europäischen Fördereinrichtungen. Er ist Generalsekretär des 2001 gegründeten Europäischen Instituts und Netzwerkes für Ausbildung und Training im Unternehmertum (EINET) (<http://www.einet.org/>). Herr O’Kane ist Autor und Mitautor einer Reihe von Unternehmertum relevanten Veröffentlichungen, wie zum Beispiel „Ein Unternehmen in Irland gründen“ (EN original „Starting a Business in Ireland“) und „Starte dein eigenes Unternehmen: Ein Arbeitsbuch“ (EN original „*Starting Your Own Business: A Workbook*“). Er unterrichtet zu einer Reihe von unternehmensnahen Themen, u.a. Unternehmensplanung und -finanzierung. (E-Mail: brian.okane@oaktreepress.com)

Robert Pollock ist verantwortlicher Direktor bei Scottish Enterprise, der führenden Wirtschaftsentwicklungsagentur in Schottland. Die Agentur ist anerkannt für ihren innovativen Ansatz im Bereich Unternehmertum und Wirtschaftsentwicklung. Über einen Zeitraum von acht Jahren war er in verschiedenen Positionen in der Agentur verantwortlich tätig, wie: Unternehmertum und Wirtschaftsentwicklung, Cluster und Industrien, Internationalisierung, Strategie und Evaluierung. Im Moment ist er verantwortlich für die Geschäfts- und Arbeitskräfteentwicklung in der Region Forth Valley, Schottland. Herr Pollock hat zuvor für das holländische Wirtschaftsinstitut ECORYS und ein internationales Consultingunternehmen gearbeitet. Er hat Erfahrungen im Bereich Geschäfts- und Wirtschaftsentwicklung in Europa, Asien, den USA und Lateinamerika gesammelt. Er war Direktor des Instituts für Wettbewerbsfähigkeit in Barcelona. (E-Mail: robert.pollock@scotent.co.uk)

Dr. Jonathan Potter trat der OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development - Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) 1997 als Senior Volkswirt im LEED Programm (Local Economic and Employment Development - Lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung) bei. Im Moment leitet er OECD-Aktivitäten im Bereich Unternehmertum, Selbständigkeit und Schaffung von Arbeitsplätzen auf lokalem Niveau und im Bereich der Evaluierung lokaler Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklungsprogramme. Er leitet drei Gruppen von internationalen wissenschaftlichen Studien: die Serie Lokale Unternehmertumstudie, Studien zu ausländischen Direktinvestitionen und Lokalentwicklung sowie Studien zu lokalen Innovationssystemen und Wirtschaftsentwicklung. Er hat eine Reihe von OECD-Veröffentlichungen erstellt, u.a.: „Best Practices in Lokalentwicklung, Globalisierung und Dezentralisierung: Implikationen für Entscheidungsträger“, „Privatfinanzierung und Wirtschaftliche Entwicklung: Stadt- und Regionalentwicklung“, „Globale Wissensströme und Wirtschaftliche Entwicklung und Unternehmertum: ein Katalysator für städtische Regenerierung“. Vor seiner Tätigkeit für die OECD arbeitete Dr. Potter sechs Jahre als Senior Consultant für die PA Consulting Gruppe, Großbritannien, wo er sich auf die Evaluierung von Politikprogrammen spezialisierte. Während dieser Zeit führte er eine Reihe von Evaluierungen und Machbarkeitsstudien zu Fragen der Wirtschaftsentwicklung für die Europäische Kommission, nationale Ministerien und Regional- und Lokalregierungen sowie Entwicklungsagenturen durch. Seine Hauptaufgabe beinhaltete die Evaluierung der britischen Unternehmerzone und eine nationale Evaluierung der Unterstützung von KMU durch britische Agenturen zur Unterstützung von Geschäftsbeziehungen. (E-Mail: Jonathan.Potter@oecd.org)

Hannu Vesa ist als Generaldirektor der Region Süd-Savo, Finnland in einer Vielzahl von Regionalkommittes national und international aktiv. Er vertritt die Region in europäischen Angelegenheiten und arbeitet aktiv im IRE Netzwerk „Innovative Regionen in Europa“ mit. (E-Mail: hannuvesa@luukku.com)

Gesamtherstellung

März 2007

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Zentrum für Unternehmertum, KMU und Lokale Entwicklung (CFE)

Lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung (LEED)

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

www.oecd.org/cfe/leed

OECD LEED Zentrum für Lokale Entwicklung

Vicolo San Maro, 1, 38100 Trento, Italy

www.trento.oecd.org

Dr. Jonathan Potter and Andrea R. Hofer von der OECD haben dieses Diskussionspapier erstellt 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 Ende, Leipzig

Übersetzungsdienst Jeske, Gera

Titelbild: Erstellt von Jonas Scholze. Das Photomaterial des Titelbildes entstammt den Internetseiten der Wirtschafts- Tourismus- und Bildungsfördereinrichtungen der Landkreise Uckermark und Parchim mit freundlicher Unterstützung der Landkreise.