

OECD Local Entrepreneurship Reviews

Unternehmertum stärken im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf



Diskussionspapier

Erarbeitet von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD

April, 2007

Diese lokale Fallstudie zum unternehmerischen Umfeld und zur Politik im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf wäre ohne die Beteiligung und Zuarbeit der Projektpartner auf Landesebene nicht möglich gewesen. Herr Dr. Peter Paustian, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen des Landes Berlin, Referat Grundsatz und Wirtschaftspolitik hat das Projekt begleitet. 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 aufbrachten Zeit und einer aktiven Beteiligung aller Interviewpartner und Workshop-teilnehmer sowie der organisatorischen Unterstützung durch Regionomica, Berlin möglich. Ein ausdrücklicher Dank ebenfalls allen Übersetzern und Dolmetschern, die bei diesem Projekt mitgearbeitet haben.

ANMERKUNG DER VERFASSER

Das Diskussionspapier "Unternehmertum stärken im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf" ist Teil einer Reihe von Diskussionspapieren, die aus der OECD-Studie "Stärkung von Unternehmertum und lokaler Wirtschaftsentwicklung in Ostdeutschland" hervorgegangen sind. Diese Studie, ein Kooperationsvorhaben zwischen dem Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und der OECD, wird vom Aktionsprogramm zur Förderung lokaler Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigung (LEED) im Rahmen des OECD-Zentrums für Unternehmertum, KMU und lokale Entwicklung (CFE) durchgeführt.

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

Für die lokale Fallstudie im Berliner Stadtbezirk Marzahn-Hellersdorf hat die OECD ein internationales Expertenteam zusammengestellt. Petr Adamek (Tschechische Republik), Dr. Holger Kuhle (Deutschland), Dr. Rod Shrader (US) und Dr. David Walburn (VK) begleiteten das OECD-Sekretariat bei einem Studienbesuch, der vom 26. Juni bis 28. Juni 2006 in der Stadt Halle. Prof. Dr. Dylan Jones-Evans (Großbritannien) und Andrea Manuelli (Italien) leisteten Beiträge auf einem Regionalseminar am 28. September 2006 in Berlin (Deutschland) und stellten Beispiele Guter Praxis zur Entwicklung von Unternehmertum vor. Dr. 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 Seminar. Manuela Wehrle von Regionomica GmbH (Berlin) leistete die gesamte Vorbereitungsarbeit zu den Vor-Ort-Besuchen und dem Seminar.

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

INHALTSVERZEICHNIS

ANMERKUNG DER VERFASSER	3
EINFÜHRUNG	7
UNTERNEHMERTUM FÖRDERN IN MARZAHN-HELLERSDORF	9
Bestmögliche Nutzung des bestehenden Rahmens zur Politikumsetzung.....	10
Stärkung von unternehmerischer Haltung, Motivation und Fähigkeiten.....	13
Gewinnung von Investoren durch maßgeschneiderte Gewerbeflächen und Dienstleistungen ..	14
INITIATIVEN ZUR ENTWICKLUNG DES MITTELSTANDES	17
Einführung.....	17
Stärken und Schwächen.....	18
Empfehlungen.....	20
Internationale Lernmodelle.....	21
Annahme einer Charta für Kleinunternehmen: Beispiele aus dem Vereinigten Königreich.....	22
Öffentliche Beschaffungspolitik und kleine Unternehmen: Beispiele aus UK.....	23
Unternehmensagentur – ein Blick auf amerikanische und britische Modelle.....	25
Programm "Investitionsbereitschaft – Finanzquellen erschließen" , London	27
FÖRDERUNG DER UNTERNEHMERISCHEN HALTUNG UND FÄHIGKEITEN	31
Einleitung	31
Stärken und Schwächen.....	32
Gute Praxis in Marzahn-Hellersdorf.....	34
Empfehlungen.....	35
Internationale Lernmodelle.....	36
"Distance Education Programme on Entrepreneurship Studies" (DIEPES), Finnland	36
"Support to the Innovation Structure (SINO)", Litauen.....	40
Schaffung von "Transformationsagenten": CELEMI Schweden.....	43
GRUNDSTÜCKSERSCHLIEßUNG, INFRASTRUKTURENTWICKLUNG UND UNTERNEHMERTUM.....	49
Einführung.....	49
Stärken und Schwächen.....	50
Empfehlungen.....	55
Internationales Lernmodell.....	57
Grundstückserschließung und Unternehmertum in Prag 11, Tschechische Republik	57
ANZIEHUNG VON UNTERNEHMENSINVESTITIONEN	63
Stärken und Schwächen.....	63
Empfehlungen.....	64
Internationales Lernmodell.....	65
Die Tax Increment Financing Zonen in Chicago, US.....	65

ANHANG	69
Internationale Lernmodelle vorgestellt im Regionalseminar.....	70
Ein Aktionsplan für Unternehmertum in Wales (EAP)	70
Eine lokale Entrepreneurship Strategie für Nordostengland.....	74
Das Industriegebiet Macro-lotto No. 1, Italien	77
Unternehmensdienstleistungen durch ein Consortium, Italien	80
ActionPlan	84
Interviewpartner.....	93
Internationale Mitglieder der Studiengruppe und Teilnehmer/innen am Regionalseminar.....	95

EINFÜHRUNG

Der Schwerpunkt dieses OECD-Berichtes über die Entwicklung des Unternehmertums in Marzahn-Hellersdorf ist darauf gerichtet, wie die Anzahl von Start-Ups und das Wachstum bestehender kleiner und mittelständischer Unternehmen erhöht und wie Investitionen aus dem Ausland nach Berlin geholt werden können. Marzahn-Hellersdorf ist keine eigenständige Wirtschaftsregion, sondern Teil des Ballungsraumes Berlin. Die Bezirksgrenzen sind mehr administrativer als funktionaler Natur und der lokalen Regierung fehlt es an den politischen Möglichkeiten, um einen größeren Einfluß mit ihren eigenen Mitteln auszuüben. Deshalb ist eine Schlüsselbotschaft dieses Berichtes, dass die wirtschaftlichen und politischen Verbindungen zwischen dem Bezirk Marzahn-Hellersdorf und der Stadt sowie dem Land erkannt und in jede Entscheidung über Bedürfnisse und Möglichkeiten mit einbezogen werden müssen. Die breiter angelegte Wirtschaftsstrategie für Berlin macht einen wichtigen Schritt in diese Richtung, zum Beispiel, in dem zwei Branchen festgelegt wurden (Zulieferer für das Gesundheitswesen und für die Automobilindustrie), in denen Marzahn-Hellersdorf Wettbewerbsvorteile aufweist. Diese werden im Mittelpunkt der politischen Bemühungen stehen.

Auf diesen Gebieten und für die Entwicklung kleiner Unternehmen allgemein bietet Marzahn-Hellersdorf einige wertvolle Vorteile. Dazu gehören eine Vielzahl an verschiedenen Industriestandorten, ein umfassendes Angebot an Geschäftsräumen zu günstigen Mietpreisen und mit einer guten Infrastruktur, zahlreiche junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte mit Berufserfahrung und eine lokale Wirtschaftsgemeinschaft, zu der Unternehmen verschiedenster Größe und Ausrichtung zählen. Dennoch muss sich Marzahn-Hellersdorf mit dem Problem auseinandersetzen, dass es peripher inmitten einer geschrumpften Stadtwirtschaft gelegen ist. Außerdem muss es mit anderen Stadtbezirken um die vorhandenen Investitionen konkurrieren. Das bedeutet, dass ein Großteil der erforderlichen Wirtschaftsentwicklung aus dem Bezirk selbst kommen muss und sich auf ganz spezielle Märkte in der Stadt, national, aber auch international konzentrieren muss.

Die Politik hat wahrscheinlich den größten Einfluß auf die Förderung der Entwicklung kleiner Unternehmen in dem Bezirk, indem sie einen strategischen Ansatz in der Unternehmensförderpolitik verwirklicht, der darauf abzielt, eine unternehmerische Kultur in der gesamten Bevölkerung aufzubauen, neue Start-Ups zu entwickeln und zum Wachstum bestehender Unternehmen, die sich auf vielversprechende Märkte konzentrieren, beizutragen.

In den Hauptkapiteln des Diskussionspapiers werden die verschiedenen Aspekte einer solchen Strategie für das Unternehmertum für Marzahn-Hellersdorf diskutiert. Mit einer solchen Strategie wird es für die lokalen Institutionen einfacher sein, einen systematischen Ansatz bei der Bestimmung von Schlüsselprioritäten zu verfolgen und somit eindeutige Perspektiven für die Setzung von Prioritäten von Branchen, Unternehmen, Standorten und Flächen und sozialen Gruppen zu entwickeln. Um eine solche Strategie aufzubauen, müssen alle Beteiligten oder künftig Beteiligten in den Aktivitäten, die die lokale Umgebung des Unternehmertums betreffen, zusammengebracht werden. Dies schließt folgende Akteure mit ein: den öffentlichen Sektor, wozu alle Regierungen sowohl auf Bundes- als auch auf Landes- und lokaler Ebene sowie Entwicklungsagenturen zählen, private und gemeinnützige Organisationen, wie beispielsweise Uni-

versitäten, die Industrie- und Handelskammern und die Handwerkskammern, Unternehmensverbände sowie berufsbildende Schulen und Institutionen. Es sind geeignete Mechanismen notwendig, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihren Beitrag zu der Politikgestaltung und zur Politikumsetzung leisten können und zwar so, dass Synergieeffekte maximiert werden.

Die Kapitel des vorliegenden Berichtes sind in jeweils drei Teile untergliedert: eine einleitende Diskussion über Stärken und Schwächen; eine Reihe von Empfehlungen für eine weiterführende Expertendiskussion auf lokaler, Landes- und Bundesebene; und internationale Lernmodelle, die als gute Praxisbeispiele dienen, und die die gegebenen Empfehlungen exemplarisch belegen sowie Ideen und Anregungen für innovative Politikgestaltung liefern sollen. Die internationalen Lernmodelle bilden den Kern des Diskussionspapiers. Sie zielen darauf ab: neue lokale Ansätze aufzuzeigen, mit denen die Chancen besser genutzt werden können oder mit denen bestehende Hindernisse bei der Entwicklung von innovativen und Wachstumsunternehmen durch die Ausnutzung wissenschaftlicher und technologischer Werte besser genutzt werden können; Methoden aufzuzeigen, die zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz bestehender Lokalpolitik und lokaler Programme sowie zur Verbesserung der Koordination und Umsetzung lokaler Unternehmensförderinstrumente in den verschiedenen Programmen und bei den verschiedenen Partnern dienen, und umfassendere und integrativere Maßnahmen zu entwickeln.

Das Ziel der Diskussion besteht nicht darin, ein vollständiges Bild der lokalen Situation aufzuzeigen und sofortige und konkrete politische Schritte zu initiieren. Vielmehr besteht das Ziel des Diskussionspapiers darin, einen Prozess anzuregen und zu lenken, in dem Regionen, Städte und Kreise in Ostdeutschland über ihre generellen Optionen, Bedürfnisse und Prioritäten nachdenken können, in dem ein Informationsaustausch über Innovationen und gute Praxisbeispiele aus einer Reihe anderer OECD-Länder sowie aus Nichtmitgliedsstaaten aufgezeigt werden.

Die zur Diskussion vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen, sind als „Action Plan“ im Anhang dieses Dokuments zusammengefasst.

UNTERNEHMERTUM FÖRDERN IN MARZAHN-HELLERSDORF

Jonathan Potter und Andrea R. Hofer, OECD

Die wirtschaftliche Situation in Marzahn-Hellersdorf ist durch eine Vielzahl wichtiger Stärken gekennzeichnet, dazu zählen eine gute Infrastruktur, entwickelte Industriegebiete, relativ günstige Mieten für Industrie und Gewerberäume und eine junge Bevölkerung, die wirtschaftliches Potenzial aufweist. Gesundheitseinrichtungen bieten Beschäftigungsmöglichkeiten und könnten außerdem das Potenzial aufweisen, anderweitig zur weiteren wirtschaftlichen Entwicklung des Bezirkes beizutragen. Trotzdem wurde auch eine Anzahl von Schwächen in Bezug auf die Entwicklung lokaler wirtschaftlicher Aktivitäten festgestellt. Diese hängen unter anderem mit dem starken Pendlerstrom ins Zentrum und in andere Teile Berlins und der Umgebung zusammen, dem Fehlen von etablierten Firmen, einem schwachen Wachstum bei kleinen Firmen bezogen auf die Neuanmeldungen abzüglich der Abmeldungen, einer hohen Arbeitslosenrate, einer schrumpfenden Bevölkerung (die höher liegt als die Schrumpfrate für Berlin gesamt) und einer geringen Anzahl von höheren Bildungseinrichtungen im Bezirk. Der Einzelhandel sowie das Dienstleistungsgewerbe sind wachsende Branchen. Derzeit sind die lokalen Einzelhändler und Dienstleistungsanbieter jedoch auf den lokalen Markt fokussiert und somit abhängig von den lokalen Einkommen und der Kaufkraft. Sie generieren kein zusätzliches Einkommen. Außerdem ist das allgemeine Nachfrageniveau in Berlin nicht hoch genug, um das Pro-Kopf-Einkommen auf gesamtdeutschem Niveau zu erreichen, und die Lage von Marzahn-Hellersdorf in der Region Berlin ist nicht so gut, als dass es dieses Problem alleine lösen könnte. Der Bezirk weist auch einen Trend zur „Ostabwanderung“ bezüglich ausländischer Direktinvestitionen auf. Dies macht es schwerer, solche unternehmerischen Vorhaben anzuziehen und zu halten. Andererseits können die Chancen von Marzahn-Hellersdorf, Arbeitsplatz schaffende Investitionen anzuziehen, erhöht werden durch Verbesserungen im allgemeinen Wirtschaftsklima in Deutschland und durch eine proaktive Haltung der Berliner Behörden, indem sie ihr derzeitiges Image als administratives Zentrum mit den typischen Funktionen einer europäischen Hauptstadt hin zu einem Zentrum, in dem Investitionen hervorgebracht werden, entwickelt.

Marzahn-Hellersdorf ist Teil des Berliner Ballungsraumes und kann nicht als eigenständige Wirtschaftszone betrachtet werden. Die Stärkung der Entwicklung des Unternehmertums in Marzahn-Hellersdorf ist eine politische Aufgabe, die Berlin insgesamt und aufgrund des größeren Wirtschaftsraumes auch Teile des benachbarten Bundeslandes Brandenburg betrifft. Bei dem Aufzeigen von verschiedenen Maßnahmen zur Förderung kleiner Unternehmen und des Unternehmertums in Marzahn-Hellersdorf müssen die regionale Situation sowie die Umstände des Bezirkes in der Region mit betrachtet werden, denn diese bestimmen auch, welche Lösungen praktikabel sind und zu wirklichen Verbesserungen führen können. Zugleich setzen diese Faktoren den Rahmen für die Auswahl der Ansätze, die zur Umsetzung diskutiert werden.

Es werden drei Haupthandlungsbereiche vorgeschlagen, die auf den lokalen Stärken aufbauen, um die unternehmerische Entwicklung in Marzahn-Hellersdorf zu fördern:

- Bestmögliche Nutzung des bestehenden Rahmens zur Politikumsetzung für die Entwicklung des Unternehmertums und das Unternehmenswachstum;
- Die Stärkung der unternehmerischen Einstellung und der unternehmerischen Motivation unter Angestellten und Managern von KMU und die Entwicklung von Fähigkeiten für erfolgreiches Unternehmertum und Unternehmenswachstum; und
- Die Anziehung von Investitionen durch die Anpassung von Gebäuden und Dienstleistungen an Kundenwünsche.

Auf diese Punkte wird im Folgenden genauer eingegangen.

Bestmögliche Nutzung des bestehenden Rahmens zur Politikumsetzung

Die politischen Prioritäten für die Bezirksverwaltung und den Berliner Senat bestehen in der Förderung endogener Entwicklung sowie ausländischer Investitionen. Vom Senat wurden bereits Entscheidungen für den Aufbau förderlicher Rahmenbedingungen, die ein reibungsloses und dynamisches Funktionieren der Märkte garantieren sollen, beschlossen. Dazu zählen die Entwicklung von Infrastruktur und Eigentum, behördliche Reformen sowie die Bereitstellung strategischer Informationen. Um diese Ziele zu erreichen, wurden eine Vielzahl von Akteuren und Organisationen, die an der lokalen Entwicklung beteiligt sind, in die Ausarbeitung und Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen eingebunden. Die Bezirksverwaltung hat in diesem Prozess eine koordinierende Rolle inne, aber es fehlt an politischen Möglichkeiten, um aus eigener Kraft einen großen Einfluss ausüben zu können. Die Bezirksverwaltung regt Zusammenarbeit und den Austausch von Wissen zwischen den verschiedenen lokalen Organisationen an.

Um die Effektivität der durch verschiedene Beteiligte in dem Bezirk entwickelten Strategien zu erhöhen, wird empfohlen, dass in enger Zusammenarbeit mit den relevanten Institutionen Berlins eine lokale Strategie zur Förderung kleiner Unternehmen unter Beteiligung des Bezirkes und anderer lokaler Akteure erarbeitet wird. Andere Beteiligte sollten als Partner für die Umsetzung der Strategie gewonnen werden. Weiterhin muss diskutiert werden, ob sich die Strategie nur auf den Bezirk oder auf die umfassendere Region „Berlin Eastside“ beziehen soll. Es könnte hierbei auch wichtig sein, die Rolle der Region innerhalb der weiteren Hauptstadtregion Berlin-Brandenburgs zu berücksichtigen. Bei der Erarbeitung eines Aktionsplanes können so klare Prioritäten und Rollen für Partner, zeitliche Beschränkungen und Ressourcen definiert werden. Solch eine Strategie zur Förderung des Unternehmertums ermöglicht es dem lokalen institutionellen Rahmen, einen systematischen Ansatz zur Erkennung von Schlüsselprioritäten zu verfolgen. Somit können klare Vorgaben zur Prioritätensetzung bei Branchen, Unternehmen, Orten und Eigentum sowie sozialen Gruppen festgesetzt werden.

Eine systematische Bewertung der entwickelten Aktivitäten in der Unternehmensstrategie wird wichtige Informationen bereitstellen und damit den Politikern und Programmentwicklern dabei helfen, bereits gesammelte Erfahrungen in die Entwicklung neuer Programme zu integrieren. Die Integration von Zielsetzungen in verschiedene Programme und Initiativen ist ein weiteres wichtiges Element, um gute lokale Entwicklungsstrategien zu erarbeiten. Im Hinblick auf die im Bezirk aktiven lokalen Entwicklungsorganisationen und Akteure kann eine partizipative Bewertung der vorigen und laufenden Programme und Projekte einschließlich bedeutender lokaler und regionaler Stakeholder erfolgen. Somit kann eine Bestandsaufnahme der bis zum heutigen Zeitpunkt gesammelten Erfahrungen erfolgen und dies kann dazu beitragen, die verschiedenen Strategien und Aktionspläne anzupassen.

Erfahrungen aus anderen OECD-Ländern zeigen, dass Prozesse zur Clusterbildung häufig durch die Bildung von Foren, Plattformen und die Durchführung regelmäßiger Treffen von Firmen und Organisationen, die zu einem bestimmten Produktionsnetzwerk der lokalen Wertschöpfungskette gehören, initiiert wurden. Solche Aktivitäten könnten bei der Entwicklung von Branchen – wie beispielsweise Gesundheitswesen oder Automobilsektor – also auf Gebieten, in denen der Bezirk Wettbewerbsvorteile hat, eine wichtige Rolle spielen. Der Zugang zu strategischen Informationen bildet oft den Anreiz für Treffen. Technologische zukunftsbezogene Studien und Studien über strategische Cluster können lokal oder mit lokalem Input vorbereitet werden. Organisationen zur Unternehmensförderung, d.h. vorzugsweise miteinander kooperierende, müssen herausfinden, wie lokale Cluster auf diesem Gebiet erfolgreich sein können. Einige wichtige Faktoren beinhalten: Vorhandensein von Beteiligungskapital, kritische Masse, technische Infrastruktur, Vorhandensein höherer Bildungseinrichtungen und Forschungsinstitutionen, unternehmerisches Denken, Einfluss erfolgreicher Vorreiter, Präsenz von Ankerunternehmen, Netzwerke und die Qualität der Verbindungen, soziales Kapital und Verschiedenheit. Hier kommt die Rolle des *Regionalmanagements* wieder zum Tragen, indem es die Einführung von Cluster-Entwicklung und Management als neue Ziele des *Regionalmanagements* definiert.

Das Bestehen von zwei separaten *Regionalmanagements* für die benachbarten Bezirke Marzahn-Hellersdorf und Lichtenberg zeigt auch, dass noch mehr getan werden kann, um Ressourcen und Anstrengungen zu bündeln. Es könnte über eine allgemeine organisatorische Umgestaltung nachgedacht werden, um die Bedürfnisse der Unternehmensentwicklung in Berlin Eastside besser zu verdeutlichen.

Der Aufbau einer Unternehmensagentur könnte mit der Entwicklung einer Strategie zur Förderung des Unternehmertums einhergehen und auch dabei helfen, die Effektivität und Effizienz öffentlicher Förderprogramme zu steigern sowie potenzielle Interessenten mit Informationen über bestehende Programme zum Ausbau der Beziehungen zwischen Wissenschaft und Industrie zu versorgen. Weiterhin könnten hierdurch politische Maßnahmen besser auf lokale Bedürfnisse zugeschnitten und Verfahren entsprechend angepasst werden. Es ist wichtig, dass die Agentur als Anbieter von Leistungen aus einer Hand (One-Stop-Shop) mit den Spezialisierungen lokaler KMU vertraut ist und dass sie auf langfristige formelle und informelle Beziehungen mit Unternehmensförderorganisationen und der lokalen Unternehmensgemeinschaft bauen kann. Es wurde festgestellt, dass innerhalb der Bezirksverwaltung keine starke Führerschaft im Hinblick auf die Förderung von KMU existiert. Diese Tatsache kann als Vorteil für den Aufbau einer unabhängigen Agentur betrachtet werden, die in der Lage ist, die Partnerschaft zwischen den verschiedenen Unternehmensförderorganisationen, der lokalen Selbstverwaltung und zentralen Einrichtungen (in Bezug auf Berlin insgesamt) zu verbessern.

Kleine Unternehmen haben oft Schwierigkeiten bei der Integration in Cluster und/oder Produktionsketten großer Unternehmen. In Marzahn-Hellersdorf gibt es eine Reihe von Unternehmensverbänden, die zusammen mit der Industrie- und Handelskammer und der Handwerkskammer Kontakte und Kommunikationskanäle aufbauen, die lokale kleine Firmen dazu nutzen können, ihre Position in lokalen, regionalen und internationalen Wertschöpfungsketten zu verbessern. KMU und vor allem kleine Unternehmen bereiten ihr Firmenwachstum häufig durch Teilnahme an öffentlichen Vergabeverfahren vor. Der Bezirk Marzahn-Hellersdorf bemüht sich sicherzustellen, dass kleine Unternehmen nicht durch Verfahren des öffentlichen Sektors benachteiligt werden. In Zusammenarbeit mit den Kammern wurden spezielle Weiterbildungsseminare organisiert, um potenzielle Nachteile für kleine Unternehmen anzusprechen, die durch fehlendes Wissen über bestehende Möglichkeiten auftreten können. Der Bezirk arbeitet daran, die Vergabeverfahren zu verbessern und sicher zu stellen, dass kleine Unternehmen besser in der Lage sind, sich über solche Vergabeverfahren zu informieren und auch ihr Gebot abzugeben.

Dazu zählt auch eine Prüfung der Kosten, die bei der Bewertung und Auswahl entstehen und durch die kleine Unternehmen benachteiligt werden können. Hier können Beispiele aus anderen OECD-Ländern, die eine Charta für kleine Unternehmen aufgestellt haben, helfen, die Verfahren und den Regulierungsprozess zu bereinigen. Ähnlich den Initiativen zum Aufbau von Kompetenzen und Kapazitäten in KMU, die durch die Bezirksverwaltungen, die Kammern und Unternehmensverbände gestartet wurden, werden neben dem Einführungsprozess einer Charta für Kleinunternehmen weiterführende Programme zu Vergabeverfahren durchgeführt. Ziel ist es dabei, Hürden, denen sich KMU gegenübersehen, zu beseitigen, und im umgekehrten Fall sicherzustellen, dass der öffentliche Sektor von den besten Angeboten und effizienten, innovativen Zulieferern für Waren und Dienstleistungen profitiert. Häufig wird bei diesen Programmen ein Online-Training angeboten, das ergänzend zu einem persönlichen Training durchgeführt wird.

Insgesamt ist es wichtig, einen proaktiveren, zukunftsorientierten Ansatz zur Förderung des Unternehmertums zu unterstützen und Möglichkeiten zu suchen, um die Koordination der Politik und eine lokale Anpassung der Maßnahmen und Programme zu optimieren. Ein Ansatzpunkt zur Erreichung dieser Ziele ist die Entwicklung einer lokalen Strategie zur Förderung des Unternehmertums. Dies sollte durch Anstrengungen ergänzt werden, die die Schnittstelle zwischen Unternehmensförderorganisationen und KMU durch Partnerschaften zwischen den relevanten Organisationen und klar erkennbare Eintrittsstellen in das System vereinfachen.

Erfahrungen aus anderen OECD-Regionen, die in den Abschnitten über Lernmodelle im nachfolgenden Kapitel diskutiert werden, zeigen konkrete Beispiele auf, wie öffentliche Agenturen versucht haben, diese Initiativen umzusetzen. Die verschiedenen möglichen Ansätze beinhalten:

- Den Aufbau einer lokalen Strategie zur Entwicklung des Unternehmertums mit klaren Prioritäten, die auf einer Bewertung von Bedürfnissen der lokalen Unternehmensentwicklung und von Lücken in der Politik basiert, durch einen umfangreichen Beratungsprozess vorbereitet und durch ein lokales Netzwerk zur Unterstützung von Unternehmen umgesetzt wurde. Die Ebene, auf der Unternehmenspolitik gestaltet, entwickelt und umgesetzt wird, müsste gegebenenfalls überdacht werden: wenn die Bezirksebene zu klein ist, sollten eine Integration zwischen mehreren Bezirken und gemeinsame Arbeitsmöglichkeiten untersucht werden (wie in North East England, Vereinigtes Königreich);
- Den Aufbau einer Organisation, die Unternehmen unterstützt und ihnen hilft, mit auf die Förderung von Kleinunternehmen spezialisiertem Personal ausgestattet ist, die strategische Informationen verbreitet und die dazu beiträgt, die Politik noch besser an die lokalen Bedürfnisse anzupassen (wie in den Beispielen zu Unternehmensagenturen aus dem Vereinigten Königreich und den USA dargestellt);
- Die Förderung eines proaktiven Ansatzes bei der Unterstützung kleiner Unternehmen durch die Erstellung einer Charta für Kleinunternehmen (wie in den Beispielen aus dem Vereinigten Königreich);
- Die Verbesserung der öffentlichen Vergabeverfahren, um eine breitere Teilnahme kleiner Firmen zu erreichen (wie Beispiele aus dem Vereinigten Königreich zeigen).

Stärkung von unternehmerischer Haltung, Motivation und Fähigkeiten

Bei der Stärkung der Wirtschaft des Bezirkes in den angestrebten Schlüsselbranchen Gesundheit und Automobil kann der Bezirk auf vorhandene Stärken bauen. Dazu zählen ein großer Pool an jungen qualifizierten Arbeitskräften mit Universitätsabschluss und Berufserfahrung sowie die lokale Unternehmensgemeinschaft, die sich aus Firmen verschiedenster Größe und mit verschiedensten Spezialisierungen zusammensetzt.

Der große Pendlerstrom von und nach Marzahn-Hellersdorf verdeutlicht, dass die verbleibende inaktive Arbeitskraft nicht immer auf neue Herausforderungen vorbereitet ist. Es scheint starke Anzeichen einer Angestelltenkultur zu geben, in der die Menschen eher nach einer Tätigkeit im Angestelltenverhältnis Ausschau halten als ihr eigenes Unternehmen aufzubauen und zu führen. Neue Unternehmen werden oft gegründet, um entweder Arbeitslosigkeit zu vermeiden oder der Arbeitslosigkeit zu entfliehen. Unternehmen, die aus der Not heraus gegründet werden, sind in der Regel jedoch weniger erfolgreich im Wettbewerb als Unternehmen, die aus freien Stücken heraus gegründet wurden. Und die Menschen sollten dazu ermutigt werden, Unternehmen aus eigenem Antrieb heraus aufzubauen und zu führen. Die Verbesserung der unternehmerischen Haltung impliziert somit, ein größeres Bewusstsein für die Chancen und Vorteile des Unternehmertums zu schaffen und dadurch mehr Menschen zu ermutigen, ein Unternehmen zu gründen oder zu leiten. Die Einstellung, dass Unternehmertum lediglich ein Weg aus der Arbeitslosigkeit sei, soll nicht gefestigt werden.

Im Hinblick auf lokale KMU scheint es, dass eine enge Konzeption der Märkte und Wachstumsmöglichkeiten die Wachstumsabsichten und Innovationskapazitäten negativ beeinflussen. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiterentwicklung und Weiterbildung oft nicht zu den Prioritäten von KMU-Managern gehören, da diese allzu häufig mit mehreren dringenden Problemen gleichzeitig beschäftigt sind. Um diese Themen aufzugreifen, bedarf es der Arbeit sowohl mit den Managern als auch mit den Mitarbeitern, um Strategien zu fördern, durch die die Unternehmen weiter wachsen können. Die Erhöhung der Investitionsbereitschaft und die Vereinfachung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen sind wahrscheinlich wichtig bei der Unterstützung von KMU mit Wachstumsabsichten. Erfahrungen mit Programmen zur Erhöhung der Investitionsbereitschaft in anderen OECD-Ländern zeigen, dass ein speziell zugeschnittenes Weiterbildungsprogramm die Position der KMU verbessern kann.

Es ist wichtig, dass Weiterbildungsangebote, einschließlich Beratungsleistungen, regelmäßigen Qualitätskontrollen unterzogen werden, um zu prüfen, ob die Bedürfnisse der lokalen Unternehmen noch ausreichend berücksichtigt werden. Verschiedene Pilotinitiativen, die durch eine Vereinigung aus Kammern und Unternehmensverbänden entwickelt und durchgeführt wurden, können als gute praktische Beispiele aufgeführt und sollten weiter ausgebaut werden. Die meisten Bildungsangebote und Aktivitäten konzentrieren sich offensichtlich vorrangig auf die Berufsbildung und die Erwachsenenbildung. Dabei bleibt wenig Spielraum, um unternehmerische Einstellungen in Schulen aufzubauen und die Schüler und Studenten dazu zu ermutigen, Unternehmertum als eine gute Alternative zu einer Tätigkeit im Angestelltenverhältnis zu betrachten. Die Aktivitäten zur Unterstützung des Unternehmertums sollten daher auf neue Zielgruppen ausgedehnt werden.

Empfohlene Schlüsselaktivitäten zur weiteren Förderung von Einstellungen, Motivationen und Fähigkeiten für erfolgreiches Unternehmertum, Innovation und Unternehmenswachstum beinhalten: die Verbesserung der Koordinierung, Transparenz und Qualitätskontrollen von Beratungs-, Schulungs- und Coachingangeboten; die Durchführung öffentlicher Aktionen, um das

Interesse von KMU an solchen Dienstleistungen zu erhöhen; und die Verbesserung der unternehmerischen Einstellung in der Bevölkerung sowie unter KMU-Managern und Angestellten.

Nachfolgend sind einige Beispiele hierfür aus anderen OECD-Ländern aufgeführt.

- Die Veränderung der Einstellung der Menschen zum Unternehmertum und die Förderung einer Kultur des Unternehmertums, die Schüler, Studenten, Angestellte, Unternehmer und den öffentlichen Sektor mit einbezieht (wie beispielsweise "Entrepreneurship Action Plan for Wales", Vereinigtes Königreich);
- Der Einsatz moderner Technik, um Schulungsangebot in Sachen Unternehmertum ortsungebunden durchzuführen (wie beispielsweise das "DIEPES"-Programm in Finnland);
- Die Förderung unternehmerischer Einstellungen unter Angestellten und die Anregung, kreative und innovative Ansätze zur Problemlösung zu finden (wie beispielsweise "Creating Transformation Agents", Schweden);
- Zusammenbringen von Anbietern und Nachfragern der Finanzierung kleiner Unternehmen an einen Tisch, um die Investitionsbereitschaft kleiner Unternehmen und den beschränkten Zugang zu Finanzierung zu diskutieren (wie beispielsweise "Investment Readiness and Access to Finance Programme" in London, Vereinigtes Königreich).

Gewinnung von Investoren durch maßgeschneiderte Gewerbeflächen und Dienstleistungen

Eine Stärke des Bezirkes sind die Vielzahl an vorhandenen Gewerbeflächen und der Mix an Geschäftsräumen zu günstigen Mietpreisen verbunden mit einer guten Infrastruktur. In urbanen Gebieten, wo der Bedarf an Grund und Boden sowie Gebäuden für neue und wachsende Wirtschaftsaktivitäten sofort aus dem vorhandenen Angebot an Fläche gedeckt werden muss, sind Eigenschaften wie Größe, Qualität und die Bedeutung sowie Flexibilität zur Anpassung an bestehende Bedürfnisse relevante Kriterien für Investitionsentscheidungen. Marzahn-Hellersdorf hat auf diesen Gebieten große Stärken aufzuweisen.

Trotzdem hat der Bezirk hier keine Monopolstellung, da andere Gebiete in Berlin und dem angrenzenden Land Brandenburg ähnliche Flächen und Geschäftsräume zu konkurrenzfähigen Konditionen anbieten. Durch die zentralisierte Preispolitik des Landes Berlin ist es dem Bezirk nicht möglich, das Problem einfach durch Preissenkungen zu lösen. Stattdessen müssen die Bezirksverwaltung, die *Regionalmanagements* und zentrale Institutionen, wie Berlin Partner, eng zusammenarbeiten, um das Gebiet durch Marketingaktivitäten zu fördern und dazu beizutragen, den Mehrwert der angebotenen Flächen zu steigern.

Es wurden bereits einige viel versprechende Marketinginitiativen entwickelt, wie zum Beispiel "Berlin Eastside" in gemeinsamer Initiative von Marzahn-Hellersdorf und dem benachbarten Bezirk Lichtenberg. Diese zielt darauf ab, die östlichen Bezirke Berlins als profitable Unternehmensstandorte zu vermarkten und zu fördern. Solche Marketinginitiativen sollten einen stärkeren Fokus auf die Förderung der Gesundheitsbranche und des Automobilsektors legen, da diese beiden als wirtschaftliche Schlüsselbranchen des Bezirkes identifiziert wurden.

Eine Unternehmensstrategie wie die oben aufgeführte könnte dazu genutzt werden, die Faktoren, die Marzahn-Hellersdorf und "Berlin Eastside" zu einem attraktiven Wirtschaftsstandort machen, zu identifizieren und zu fördern. Um die Bedürfnisse bestehender KMU besser zu ver-

stehen, sollten regelmäßig detaillierte Umfragen in dieser Gruppe durchgeführt werden. Die hier bisher geleistete Arbeit der Bezirksverwaltung, der Kammern und der Unternehmensverbände ist ein guter Ausgangspunkt für eine weitere Bewertung verschiedener Aspekte lokaler Cluster-Wettbewerbsfähigkeit, wie beispielsweise Marktstärken, technologischer Führerschaft und der Fähigkeit zu Erneuerungen. Die Politik kann ein wichtiger Katalysator bei der Entwicklung lokaler Cluster sein. Ein nächster Schritt könnte darin bestehen, Möglichkeiten für eine weitere bedarfsgerechte Anpassung verfügbarer Flächen und Gebäude, einschließlich Dienstleistungen, an die Bedürfnisse von Unternehmensclustern zu diskutieren.

Die beträchtlichen Leerstandsdaten von öffentlich subventionierten Gewerberäumen deuten darauf hin, dass es ein Überangebot im Verhältnis zur Nachfrage gibt. Eine Folge dieses Überangebotes an Gewerberäumen ist ein verringertes Engagement von privaten Entwicklern. Dies führt dazu, dass der öffentliche Sektor unnötige Investitionen tätigt und die Entwicklung des grundlegenden Wissens über Marktanforderungen zurückgeht. Daher sollten Wege gefunden werden, wie der Privatsektor zukünftig stärker in die Entwicklung von Gewerbeflächen und -räumen sowie die Anpassung bestehender Flächen und Räume an die Bedürfnisse jetziger und zukünftiger Mieter und Besitzer mit einbezogen werden kann. Eine frühzeitige Beratung mit privaten Hightech-Immobilienentwicklern und Betreibern würde helfen, Räume zu schaffen, die mehr Privatinvestoren anziehen könnten.

Folgende Schlüsselaktivitäten werden für eine weitere Anpassung von Flächen und Dienstleistungen an Kundenwünsche empfohlen, um Unternehmen und Auslandsinvestitionen nach Marzahn-Hellersdorf zu holen: eine weiterführende Zusammenarbeit mit zentralen Institutionen sowie anderen Bezirken bei der Anziehung ausländischer Investoren, die Förderung einer verstärkten Einbeziehung des privaten Sektors in die Standortentwicklung mit dem Ziel, die Flexibilität der Immobilienmärkte zu verbessern, die Untersuchung der Übertragbarkeit und Anpassungsfähigkeit steuerlicher Anreizschemen an Deutschland und Berlin, die strategische Identifizierung spezialisierter KMU zur Entwicklung lokaler Cluster und Zulieferketten und der Aufbau von Programmen zur Erhöhung der strategischen Anbindung an das weitere Umfeld (einschließlich Osteuropa).

Die Erfahrungen aus anderen OECD-Ländern belegen, wie der öffentliche Sektor versucht hat, solche Initiativen einzusetzen:

- Schaffung von Anreizen für private Investitionen durch eine frühzeitige Beratung mit privaten Hightech Immobilienentwicklern und Betreibern (wie "Prague 11", in Prag, Tschechische Republik);
- Überwindung der Abneigung des privaten Sektors gegen Investitionen durch die Finanzierung öffentlicher Anstoßinvestitionen in Erwartung höherer Steuereinnahmen (TIF) in benachteiligten Regionen (wie in den TIF-Zonen von Chicago, USA)¹;
- Anbieten von an Kundenwünsche angepassten gemeinsamen Dienstleistungen als strategischer Vorteil, der Firmen dazu bringen soll, sich in einem entwickelten Industriegebiet anzusiedeln (wie in "Macro-lotto No. 1" in Prato, Italien);

¹ Bei „Tax Increment Financing“ (TIF) werden Investitionen der öffentlichen Hand mittels zukünftig zu erwartender Steuermehreinnahmen, welche aufgrund dieser Investitionen erzielt werden sollen, finanziert: Anmerk. d. Übers.).

- Die Verbesserung des Potenzials zur lokalen Cluster-Bildung durch die Dienste eines verbundenen Unternehmensförderzentrums (wie in dem Beispiel "CSM"-Consortium in Siena, Italien).

INITIATIVEN ZUR ENTWICKLUNG DES MITTELSTANDES

David Walburn, Vereinigtes Königreich

Einführung

Die Tauglichkeit von Programmen zur Unterstützung des von KMU muss immer im Zusammenhang mit den allgemeinen wirtschaftlichen Bedingungen einer Region geprüft werden. Es gibt zwar Gründe für Marktversagen, die in praktisch allen westlichen Volkswirtschaften gleich sind, wie z.B. die Probleme bei der Bereitstellung von Finanzdienstleistungen für kleine Firmen. Jedoch können die politischen Instrumente zur Lösung dieser Probleme nur wirksam werden, wenn sie unter Beachtung der örtlichen und regionalen Zusammenhänge auf die besonderen Bedürfnisse der Empfänger zugeschnitten sind.

In der lokalen Wirtschaftsentwicklung gibt es ein Paradox, das beim Vergleich einzelner Regionen bedacht werden muss. Es besteht darin, dass politisches Eingreifen beim Versagen des Marktes in bereits erfolgreichen Regionen viel mehr vermag als in solchen, die mit Problemen des Niedergangs zu kämpfen haben. In Regionen mit starkem Wirtschaftswachstum ist die Zahl von Unternehmensgründungen und expandierenden Unternehmen in der Regel hoch. Folglich beeinträchtigt die „Eigenkapitallücke“ die Wachstumsaussichten vieler Firmen, so dass effektive staatliche Programme sich auf diese Firmen und auch auf die regionale Wirtschaft als Ganzes positiv auswirken. In Regionen mit geringer Wirtschaftstätigkeit ist die Zahl wachstumsstarker kleiner Unternehmen gering, daher haben auch gute und finanziell gut ausgestattete Programme zur Unterstützung dieser Firmen nur eine begrenzte gesamtwirtschaftliche Wirkung. Unternehmenspolitisch gesehen (d.h. ohne Investitionen in Infrastruktur und ausländische Direktinvestitionen) kann es daher sein, dass das europäische Modell der Umschichtung von Ressourcen von reicheren in ärmere Regionen für die letzteren nicht viel bringt und das Wachstumspotenzial der Volkswirtschaften als Ganzes einschränkt. Es gibt zahlreiche Beispiele ärmerer Regionen, die trotz jahrelangen Bezuges von Unterstützung einfach arm geblieben sind. Irland bildet hierbei wohl die bemerkenswerteste Ausnahme. Dies ist für die Situation in Marzahn-Hellersdorf besonders relevant.

Wichtig ist es bei der Erarbeitung regionaler Strategien auch, sich der Begrenztheit lokaler wirtschaftlicher Entwicklungsprogramme unter allen Umständen bewusst zu sein. Wenn Probleme durch den Staat gelöst werden sollen, heißt die politische Maxime: lösungsorientiert denken! Politiker mögen glauben, dass sie ohne große Versprechungen schwer einen Konsens über den Einsatz der Ressourcen erreichen können. Triebkraft jeder regionalen Wirtschaft ist jedoch der Markt, der in der Regel unabhängig von der Politik funktioniert. Weil die Dynamik des Marktes oft sehr stark ist, bleibt der Grad, in dem sie durch Interventionsprogramme beeinflusst werden kann, meist begrenzt. Das bedeutet, dass wirtschaftspolitische Eingriffe die wirtschaftliche Gesamtleistung wahrscheinlich nur um wenige Prozentpunkte beeinflussen.

Die Entwicklung von Unternehmertum scheint in Marzahn-Hellersdorf eine sehr schwierige Aufgabe zu sein. Signifikante Veränderungen hängen von den wirtschaftlichen Vorgängen in Gesamt-Berlin ab, und es kann von Nutzen sein, die Stellung des Stadtbezirks in der Berliner

Wirtschaftsförderungsstrategie weiter zu diskutieren. Es ist zu erwarten, dass lokale Programme zur Unternehmensförderung in Marzahn-Hellersdorf eine lange Zeit brauchen, um wirksam zu werden. Besonders zu Beginn werden die Geschäftsabschlüsse nicht zahlreich und viel versprechende Aussichten selten sein. Es wird wichtig sein, die Erwartungen zu steuern, und es bedarf der Bereitschaft, die Programme mittelfristig durchzuhalten. Die Erfahrung zeigt, dass Programme, die dem Strom der Marktkräfte folgen, indem sie z.B. Anreize zur Steigerung bereits gewinnbringender gewerblicher Aktivitäten schaffen, viel eher positive Ergebnisse zeitigen als solche, die an den Grundprinzipien des Marktes rütteln und dabei bestehende Muster von Angebot und Nachfrage ignorieren. Dass der Gewinn aus Interventionen begrenzt ist, heißt aber nicht, dass sie nicht sehr wertvoll sein können.

Es ist jedoch bei allen Vorgängen, an denen der Staat beteiligt ist, wichtig, die Erwartungen sorgfältig zu steuern, um vorzeitige Desillusionierung zu verhindern, und die Sicht der Praktiker auf ihr Gebiet sollte stets streng realistisch bleiben.

Exkurs: Unternehmertum und soziale Einbettung

Arbeitslosen, die wenig Hoffnung auf eine Anstellung haben, bei der Gründung eigener Unternehmen zu helfen ist Teil vieler regionaler Programme. Solche Programme sind eher in Regionen erfolgreich, die sich durch wirtschaftliches Wachstum und eine breite und starke Nachfrage auszeichnen. Dies ist in Marzahn-Hellersdorf nicht der Fall, und etliche Interviewpartner sprachen die Probleme an, mit denen Einpersonenernehmen in der Frühphase konfrontiert sind. Die während der Interviews vorgestellten Programme zur Unterstützung Arbeitsloser enthielten einige Projekte, die Menschen zur Gründung kleiner Unternehmen ermutigen sollen. Zwar befindet sich der Inhalt dieser Programme in Veränderung, doch die Anregung zu unternehmerischem Handeln wird ein wichtiges Merkmal bleiben. Einige Äußerungen der Interviewten deuten darauf hin, dass hinsichtlich der Wirksamkeit dieser Programme Skepsis herrscht und die Politik möglicherweise verkennt, wie schwierig es ist, geschäftlich Erfolg zu haben. Es gibt in der Tat keine einfachen Lösungen. Ein kleines Unternehmen zu gründen ist sehr hart und verlangt ein Maß an Engagement und Motivation, dessen viele Arbeitslose wohl nicht fähig sind. Eins der Probleme, die den Erfolg in Marzahn-Hellersdorf behindern, kann aber auch im Mangel an leicht zugänglicher kompetenter Unterstützung liegen. Programme aufzustellen, die solche Unterstützung leisten, ist eine Hauptaufgabe für Unternehmensagenturen. Die Gründung einer solchen könnte eine nützliche Ergänzung zur Entwicklungs-Infrastruktur des Stadtbezirkes bilden. Auch der Zugang zu einem Programm, das den Menschen hilft, neben den sozialen Zuschüssen weitere Finanzquellen zu erschließen, würde vielleicht die Erfolgsrate neu gegründeter Unternehmen steigern.

Stärken und Schwächen

Der Stadtteil profitiert von seiner günstigen geografischen Lage und der Nähe des Berliner Wirtschaftsraumes zu Osteuropa, von seiner Nähe zum Stadtzentrum, dem guten Nahverkehrsnetz und einer guten Infrastruktur. Er besitzt entwickelte Industriegebiete mit vergleichsweise niedrigen Mieten für Industrie- und Gewerberäume. Die Bevölkerung des Stadtteils ist jung und zu wirtschaftlicher Tätigkeit in der Lage. Mehrere große und moderne Kliniken fungieren als wichtige Arbeitgeber und tragen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Stadtteils bei. Auch die örtliche Verwaltung bietet viele Arbeitsplätze und bezieht viele Waren und Dienstleistungen, was die örtliche Wirtschaft stark beeinflussen kann.

Im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung liegt Marzahn-Hellersdorf jedoch an der Peripherie des Ballungsraumes Berlin. Die Aussichten für die Entwicklung kleinerer Unterneh-

men in Marzahn-Hellersdorf hängen eindeutig von der Beziehung des Stadtteils zum übrigen Berliner Raum ab. Zwar kann Marzahn-Hellersdorf aufgrund seiner Einwohnerzahl als eigene Stadt gesehen werden, doch solche Feststellungen von Lokalpatrioten sind wenig hilfreich. Vereinfachend gesagt unterscheidet sich der Raum Berlin von anderen urbanen Regionen in Deutschland durch Bevölkerungsrückgang und eine leistungsschwache Wirtschaft. Durch seine Geschichte und örtlichen Gegebenheiten ist Marzahn-Hellersdorf eines der wirtschaftlich schwächeren Gebiete Berlins, das von dem Großstadteffekt der Hauptstadt sehr wenig profitiert.

Nun kann man das hinsichtlich der Aussichten für Programme zur Förderung von Unternehmertum und KMU als negative Faktoren sehen (und es *sind* negative Faktoren), doch die wichtigere Schlussfolgerung ist, dass die Probleme von Marzahn-Hellersdorf im Rahmen einer Wirtschaftsentwicklungsstrategie für Gesamt-Berlin betrachtet werden müssen. Dem Stadtbezirk fehlen die politischen Hebel, um aus seinen eigenen Ressourcen heraus großen Einfluss zu nehmen. Da Marzahn-Hellersdorf ein großes Berliner Wohngebiet ist, ist ohnehin davon auszugehen, dass ein Großteil seiner Bewohner an anderer Stelle im Ballungsraum arbeitet, so dass Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit innerhalb des Stadtbezirkes von relativ begrenzter Wirkung wären. Das Nachfrageniveau ist in der Berliner Wirtschaft insgesamt nicht hoch genug für ein Produktionsniveau wie im übrigen Deutschland, und Marzahn-Hellersdorf selbst liegt innerhalb der Region Berlin zu ungünstig, um daran viel zu ändern.

Trotz der großen Zahl von Personen und Organisationen, deren Interesse und Sorge der Entwicklung von KMU im Stadtbezirk gilt, scheint es keine umfassende Strategie zu geben, die Prioritäten setzt und Aktivitäten steuert oder festlegt, wie die Hauptakteure für gemeinsame Ziele zusammenarbeiten könnten. Es ist auch zu beachten, dass Organisationen, die im Auftrag ihrer Mitglieder die Interessen kleinerer Firmen wahrnehmen, die Förderung von Jungunternehmen und Unternehmertum generell oft auf unterschiedliche Weise angehen und unterschiedliche Prioritäten setzen, wie sich auch bei einer Reihe von Befragten bei den Interviews zeigte. Von allen während des Studienaufenthalts befragten Organisationen ist wahrscheinlich nur die Bezirksbehörde in der Lage, diese Führungsrolle glaubwürdig auszufüllen. Unter bestimmten Umständen käme wohl auch die IHK in Frage, doch obgleich die Berliner Kammer einen Regional-Koordinator für Marzahn-Hellersdorf eingesetzt hat, zeigt sie wohl nicht annähernd das erforderliche lokale Engagement. Andere Organisationen haben nicht das Ansehen oder umfassende Interesse, das für diese Rolle nötig wäre.

Marzahn-Hellersdorf hat lediglich eine Fachhochschule (Alice Salomon), eine weitere nahe gelegene höhere Bildungseinrichtung wird in Kürze umziehen. Es fiel auf, dass die Befragten sich kaum über Umstände im weiteren Umkreis äußerten, die Marzahn-Hellersdorf eventuell zugute kommen könnten, wie die Qualität der Verkehrsverbindungen, mittels derer die Einwohner leicht zu ferneren Arbeits- und Ausbildungsplätzen gelangen können, oder die Forderung nach mehr Engagement der Landesregierung für die Lösung der Probleme des Stadtteils. Dies könnte eine Entwicklung von technologieorientierten mittelständischen Unternehmen im Bezirk erschweren.

Die Herausforderung bei der Gestaltung öffentlicher Programme zur Förderung von KMU besteht darin, Aktivitäten zur Stärkung der Stärken von Marzahn-Hellersdorf zu planen, um die wirtschaftliche Entwicklung dort zu fördern. Bei der Suche nach Maßnahmen zur Förderung von KMU und Unternehmertum in Marzahn-Hellersdorf geben die regionale Situation und die Lage des Stadtbezirks in der Region vor, was praktisch ist und wirkliche Verbesserungen bringen kann. Diese Faktoren bestimmen die Auswahl der Programme, die zur Anwendung vorgeschlagen werden.

Empfehlungen

Die Empfehlungen in diesem Bericht können ohne bedeutende Steigerung der öffentlichen Ausgaben verwirklicht werden und sind doch für die Lösung einiger ernster Probleme in der Entwicklung der KMU und der Beschäftigung in Marzahn-Hellersdorf von Belang. Sie zielen auf eine Veränderung der gegenwärtigen Vorgehensweise und auf die Schaffung einer viel wirkungsvolleren Zusammenarbeit als es sie jetzt offenbar in Marzahn-Hellersdorf gibt, wobei die örtliche Behörde ihre Führungsrolle besser wahrnehmen muss. Wenn diese Veränderungen in Angriff genommen werden, müssen sich alle Betroffenen darüber im Klaren sein, dass sie keine schnellen Veränderungen erreichen werden. Die folgenden Empfehlungen haben sich anderenorts als wirksam erwiesen und könnten nach einer gewissen Zeit das Niveau der unternehmerischen Tätigkeit im Stadtbezirk beträchtlich steigern und auch die allgemeine Einstellung zum Unternehmertum stärken. Eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den wichtigsten Interessengruppen könnte auch Vorteile über die Unternehmertums-Thematik hinaus bringen.

Die Gründung einer Unternehmensagentur erwägen. Die Schaffung einer Organisation, die sich der Förderung und Unterstützung kleiner Unternehmen im Gründungs- oder Anfangsstadium widmet, hat sich anderenorts bewährt. Die Bezirksbehörden von Marzahn-Hellersdorf und Lichtenberg könnten bei der Planung und Gründung einer solchen Unternehmensagentur die Führung bzw. die Initiative übernehmen. Die Entscheidung, ob eine Agentur als Teil einer bestehenden Organisation oder völlig neu gebildet wird, bedarf der Erfahrung und Urteilskraft von Menschen vor Ort. Eine erfolgreiche Agentur würde die aktive Unterstützung örtlicher und regionaler Interessengruppen wie der Kammern, der größeren Arbeitgeber des privaten und des öffentlichen Sektors einschließlich der Krankenhäuser sowie der Finanzinstitute benötigen, deren Dienstleistungen der Schlüssel zur Entwicklung der KMU sind. Die Bündelung der Unterstützung durch diese Interessengruppen ist sicher eine schwierige Aufgabe, wenn es vorher keine Kooperation gab. Daher wäre eine politische und praktisch starke Führung durch die Bezirksbehörde wichtig.

Eine „Charta für Kleinunternehmen“ durch die Bezirksbehörde annehmen. Zweck der Annahme einer Charta für kleine Unternehmen ist die Einführung von Veränderungen in den internen Verwaltungsabläufen, die direkt dem Mittelstand im Stadtbezirk zugute kämen. Es geht nicht darum, kleine Firmen zu bevorzugen oder große zu diskriminieren. Alle Abteilungen der Bezirksbehörde werden an der Beurteilung der gegenwärtigen Verfahrensweisen beteiligt, um eine unternehmensfreundliche Regierung zu gestalten - nicht durch Rechtsbeugung, sondern durch den Versuch, ihre Verfahrensweisen bestmöglich den unternehmerischen Bedürfnissen der kleinen Firmen anzupassen. Die Umsetzung erfordert auch viel Beratung und Schulung innerhalb der Bezirksbehörde, damit sie sich für KMU engagiert und besser versteht, wie deren Bedürfnisse zu befriedigen sind. Eine starke politische Führung ist sowohl für die Einführung als auch für die bleibende Wirksamkeit solcher Charta nötig.

Die Existenz einer Charta für Kleinunternehmen in der örtlichen Geschäftswelt allgemein bekannt machen. Für eine bestmögliche Wirkung muss die Charta allgemein bekannt gemacht werden. Repräsentative Unternehmensorganisationen können in die Ausarbeitung der Charta und in die periodische Einschätzung ihrer Wirksamkeit einbezogen werden. Bei internationalen Vermarktungsaktivitäten könnte ein Hinweis auf die Existenz einer solchen Charta die Attraktivität des Stadtbezirks als Unternehmensstandort erhöhen, da er das Engagement der Bezirksverwaltung für eine effektive Zusammenarbeit mit den KMU deutlich macht.

Die Einkaufspolitik der Bezirksbehörde prüfen, um mehr kleinen Firmen die Teilnahme an Ausschreibungen für die Lieferung von Waren und Dienstleistungen zu ermöglichen. Die Bedin-

gungen für die Teilnahme an Ausschreibungen der Bezirksbehörden sind von kleinen Firmen oft schwer zu erfüllen. Die Erfahrungen in einigen Verwaltungsbezirken zeigen, dass bei der Einführung von Restriktionen als Risikoschutz manchmal übervorsichtig vorgegangen wurde, so dass der Politik ein wertvolles Instrument zur Förderung des Mittelstandes aus der Hand genommen wurde. Es ist Werbung erforderlich, um die kleinen Firmen auf die Veränderungen und Chancen aufmerksam zu machen, und Anleitung für die Behördenmitarbeiter, damit die Ausschreibungsbedingungen den Bedürfnissen kleiner Unternehmen entsprechen. Auch Ausbildungs- und Hilfsprogramme für die kleinen Firmen selbst können diesen helfen, sich erfolgreich um Aufträge zu bewerben. Die im Stadtbezirk bereits gestarteten Initiativen sollten daher fortgesetzt werden.

Investitionsbereitschaft und Zugang zu Finanzmitteln verbessern. Die Bedingungen in Marzahn-Hellersdorf lassen vermuten, dass ein Programm sinnvoll sein könnte, das kleinen Firmen zu mehr Investitionsbereitschaft verhilft und besseren Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten schafft. Bei einem solchen Programm sollte es vor allem darum gehen, Firmen den Zugang zu vorhandenen Finanzierungsquellen zu erleichtern, statt neue Fonds zu schaffen, wodurch die Kosten für das Programm relativ niedrig gehalten werden könnten. Ziel sollte es sein, alle erreichbaren Quellen einzubeziehen. Die Erfahrungen mit solchen Programmen anderenorts zeigen, dass sie für die verschiedensten Firmen, vom neu gegründeten Einpersonnenunternehmen bis zu expandierenden Firmen, auf der Suche nach Kapitalbeteiligungen eine gute Hilfe waren.

Internationale Lernmodelle

Die Bezirksbehörde ist selbst ein wichtiger Akteur, aber auch legitimiert und im Stande, bei den hier dargelegten Vorschlägen die Führerschaft zu übernehmen. Zwar fehlen dem Stadtbezirk formale Befugnisse, ein entsprechendes Budget und Fachpersonal für die Wirtschaftsförderung, doch die politische Führung und auch gewisse personelle Ressourcen sind vorhanden. Es gilt, aus den vorhandenen Instrumenten und Ressourcen das Beste zu machen, und dazu befindet sich der Stadtbezirk in einer guten Ausgangslage. Die Bezirksbehörde könnte eine Strategie für Marzahn-Hellersdorf zur Stärkung der KMU entwickeln und bekannt machen, andere Interessengruppen als Partner gewinnen und die Durchführung von Programmen anregen, um die Strategie umzusetzen. Sie könnte auch ihre eigenen internen Abläufe so ändern, so dass die KMU im Stadtbezirk direkt unterstützt werden.²

Bevor die Führungsrolle insgesamt betrachtet wird, sollen die beiden folgenden guten Beispiele zeigen, wie der Stadtbezirk vorgehen könnte, um kleinere Unternehmen zu fördern. Beide Beispiele haben den Vorzug, dass sie in mehreren Verwaltungsbezirken nachweislich Wirkung gezeigt haben und dass ihre Umsetzung praktisch nichts kostet. Es geht dabei darum, bestimmte Dinge anders zu tun, um ein Ziel der öffentlichen Ordnung zu erreichen. Somit könnten sie trotz der Zwänge angewendet werden, denen die Verwaltung von Marzahn-Hellersdorf ausgesetzt ist, und würden deren Führungspotenzial für die Durchführung anderer KMU-Förderprogramme im Stadtbezirk verbessern. Wenn es dem Stadtbezirk gelänge, Programme wie z.B. eine KMU-Charta anzunehmen und die öffentliche Beschaffungspolitik zu ändern, könnte es möglich werden, mit den örtlichen Krankenhäusern zusammen zu arbeiten, um auch dort ähnliche Maßnahmen einzuführen.

² Ein Beispiel dafür, was möglich ist, ist der Londoner Bezirk Wandsworth. Details dazu unter www.wandsworth.gov.uk/Home/CommunityServices/Businesssupport/default.htm.

Annahme einer Charta für Kleinunternehmen: Beispiele aus dem Vereinigten Königreich

Kommunalbehörden haben durch ihre Rolle bei der Planung, Regulierung, Beschaffung, durch ihren Grundbesitz und manchmal auch durch die Besteuerung viele Berührungspunkte mit kleinen Unternehmen. Im Vereinigten Königreich ist es nicht ungewöhnlich, dass Kommunalbehörden eine Abteilung Wirtschaftsförderung haben, die an Programmen zur Unterstützung kleiner Unternehmen arbeitet, während die Arbeitsweise anderer Abteilungen auf die örtlichen Unternehmen hemmend wirkt. Das zeigt sich zum Beispiel in starken Verzögerungen, lästigen bürokratischen Verfahren oder hohen Kosten für die Bereitstellung von Dienstleistungen. Von der Vorgehensweise der örtlichen Behörden auf diesem Gebiet hängt es in erheblichem Maße ab, ob Unternehmen angezogen und gehalten werden und ob eine bestimmte Behörde als unternehmensfreundlich gesehen wird.

Wenn ein wachstumsstarkes kleines Unternehmen mehr Platz benötigt, muss es Baugenehmigungen einholen und Forderungen der Regulierungsbehörden erfüllen, und auch sein Bedarf an Dienstleistungen ändert sich. Vielleicht muss es sogar umziehen. Wenn die Kommunalbehörde hier schlecht arbeitet, kann das bedeuten, dass die Expansionspläne zurückgestellt, gekürzt oder ganz aufgegeben werden oder die Firma andere Standorte ins Auge fasst. Mehrere britische Kommunalbehörden haben versucht, diesem Problem mit einer „Charta für Kleinunternehmen“ zu begegnen, die für ihre gesamte Verwaltung gilt. Dazu gehört, dass alle Abteilungen der Kommunalbehörde ein Regime praktizieren, das kleine Unternehmen so gut wie möglich unterstützt – nicht indem sie das Recht beugen, sondern indem sie ihre Verfahrensweisen den Bedürfnissen kleiner Firmen bestmöglich anpassen. Die Erreichung dieser Ziele ist ein wichtiger Maßstab für die Beurteilung der Leistung jeder Abteilung. Für die größtmögliche Wirksamkeit wird die KMU-Charta in der Geschäftswelt allgemein bekannt gemacht. Es können auch repräsentative Unternehmerorganisationen an der Ausarbeitung der Charta und an der regelmäßigen Prüfung ihrer Wirksamkeit beteiligt.

Für die Einführung wie auch für die Aufrechterhaltung der Wirksamkeit einer KMU-Charta bedarf es in der Regel einer starken politischen Führung. Die Umsetzung des Programms einer solchen Charta erfordert auch viel Beratung und Schulung innerhalb der Kommunalbehörde, damit bei allen beteiligten Mitarbeitern Engagement für die Kleinunternehmen entwickelt wird, mit denen sie zu tun haben, und damit sie deren Bedürfnisse verstehen und richtig auf sie reagieren können. Es muss eine Sponsoring-Abteilung oder -Gruppe innerhalb der Kommunalverwaltung geben, die das Projekt entwirft und leitet, alle möglichen Kontaktpunkte zwischen kleinen Unternehmen und dem Rat identifiziert und alle betroffenen Personen in das Programm einbezieht.

Es muss betont werden, dass es bei der Annahme einer KMU-Charta nicht darum geht, kleine Firmen zu bevorzugen oder große zu diskriminieren. Es geht einfach darum sicherzustellen, dass kleine Firmen nicht durch schlechte oder unsensible Verwaltung benachteiligt werden, die vielleicht die Bequemlichkeit der Kommunalbehörde und ihrer Verwaltungsmitarbeiter über die der Kunden stellt und damit andere Bemühungen der Politik unterminiert, die auf mehr Beschäftigung durch prosperierende KMU zielen.

Die Praxis, kleine Unternehmen in den Mittelpunkt institutioneller Aufmerksamkeit zu rücken, ist nicht auf die Kommunalverwaltungen beschränkt. Eine Google-Recherche nach „KMU-Charta“ zeigt, dass verschiedenste staatliche Organisationen sowie andere Dienstleister aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor Schritte unternehmen, um effektiv mit kleinen Firmen zusammenzuarbeiten. Die britische Regierung geht aktiv voran, indem sie durch ihren KMU-Service beim Ministerium für Handel und Industrie örtliche Behörden ermutigt und unterstützt,

ihrerseits kleine Firmen besser zu unterstützen. Sie hat die Richtlinie „Small Business Friendly Concordat Good Practice Guide“³ herausgegeben, auf die sich bis August 2006 über einhundert Kommunalbehörden verpflichtet haben.

Bedeutung für Marzahn-Hellersdorf – Voraussetzungen für den Erfolg und Probleme bei der Umsetzung

Die bedeutende Rolle der Kommunalbehörde im Vergleich zu anderen Organisationen und ihre Möglichkeiten, die Geschicke kleiner Unternehmen zu beeinflussen, macht dies zu einer politischen Option, die für Marzahn-Hellersdorf erwogen werden sollte, insbesondere im Zusammenhang mit der Förderung einheimischer Unternehmen durch die Politik. Die Kosten der Umsetzung sind unbedeutend und können sicher im Rahmen der Gemeinkosten der Kommunalbehörde mit abgedeckt werden. Wie bereits angedeutet, ist der klare politische Wille der gewählten Mitglieder der Bezirksverordnetenversammlung entscheidend. Wichtig ist auch, alle Stellen innerhalb der Verwaltung zu identifizieren, die mit Kleinunternehmen zu tun haben, und sicherzustellen, dass sie in das Programm einbezogen werden. Die Qualität der Programmumsetzung muss gesichert sein und sollte mit „Phantomfragen“ die Leistung der Abteilungen testen. Und schließlich muss das Programm der örtlichen Geschäftswelt bekannt gemacht werden, um mehr KMU zur Zusammenarbeit mit der Bezirksverwaltung zu gewinnen.

Die Hauptprobleme zur Gewährleistung der Effektivität des Programms sind zum einen die Erhaltung des Engagements sowie der nötigen Qualität der Dienstleistungen – und zum anderen die regelmäßige, effektive Messung des Erreichten an den in der Charta festgelegten Zielen.

Webseiten zur weiteren Information:

Small Business Service	www.sbs.gov.uk/sbsgov/action/layer?topicId=7000022345
Small Business Friendly Concordat, Oxford City Council	www.oxford.gov.uk/business/smeconcordat.cfm
Small Business Friendly Concordat, London Borough of Barking and Dagenham	www.barking-dagenham.gov.uk/5-work/regeneration/business-dev/bus-concordat.html

Öffentliche Beschaffungspolitik und kleine Unternehmen: Beispiele aus UK

Mit der Annahme einer KMU-Charta könnte die Beschaffungspolitik der Kommunalbehörde geprüft und evtl. überarbeitet werden, um mehr kleinen Firmen die Möglichkeit zu geben, sich an Ausschreibungen für Lieferungen und Leistungen zu beteiligen. Das könnte in Marzahn-Hellersdorf angesichts der in den Interviews erwähnten geringen Nachfrage nach den Leistungen kleinerer Unternehmen besonders bedeutsam sein. Die Teilnahmebedingungen für Ausschreibungen der Kommunalbehörden machen es KMU oft schwer, sich zu beteiligen. Um die Kommunen vor Risiken zu schützen, schließen diese Regeln oft Firmen unter einer bestimmten Größe oder Kapitalausstattung aus oder verlangen eine finanzielle Garantie, die die Mittel vieler

³ etwa: Mittelstandspakt - Richtlinie für gute Praxis. Weitere Informationen unter "The Small Business Friendly Concordat Good Practice Guide", <http://www.emce.gov.uk/documents/publications/SME%20local%20concordate%20April%2005.doc>

kleinerer Firmen übersteigt. Manchmal gibt es auch Ausschlussklauseln für Unternehmer, die sich schon einmal in finanziellen Schwierigkeiten befunden haben. Diese Restriktionen mögen zwar vernünftig erscheinen, doch zeigt die Erfahrung in einigen Verwaltungsbezirken, dass diese Vorsicht übertrieben ist und der öffentlichen Sektor ein wertvolles Instrument zur Förderung von KMU aus der Hand nimmt. Um ein wirksames Programm auf der Basis der öffentlichen Beschaffungspolitik aufzubauen genügt es aber nicht, Vorschriften zu ändern, es ist auch Werbung nötig, um die kleinen Unternehmen auf die Änderungen und Chancen aufmerksam zu machen, und die Verwaltungsmitarbeiter müssen geschult werden, um zu sicherzustellen, dass die Ausschreibungsbedingungen die Besonderheiten des Mittelstandes berücksichtigen. Es ist vielleicht auch von Nutzen, den kleinen Firmen selbst Anleitung und Unterstützung anzubieten, um sie in die Lage zu versetzen, erfolgreich für Aufträge zu bieten. In den USA ist der Einsatz der öffentlichen Beschaffungspolitik als Instrument der Wirtschaftsförderung gut entwickelt. Das Dezernat Mittelstandsdienstleistungen von New York City betreibt das Procurement Outreach Programme (POP)⁴ [etwa: Programm Beschaffungsgebiet], um kleineren Firmen so zu helfen. Der britische Small Business Service hat ein Programm mit ähnlichen Zielen, z.B. den „Weg des Lieferanten zur Regierung“, mit einer engagierten Website⁵.

Bedeutung für Marzahn-Hellersdorf – Voraussetzungen für den Erfolg und Schwierigkeiten bei der Umsetzung

In Marzahn-Hellersdorf werden bereits zunehmend Waren und Dienstleistungen bei kleineren Unternehmen beschafft. Natürlich stellt eine große Organisation wie die Bezirksbehörde für das Geschäft der einheimischen Lieferanten eine wichtige Größe dar. Es ist wichtig, die Regeln für Ausschreibungen mit Blick auf die Besonderheiten der KMU zu überprüfen. Schulungen für die Verwaltungsmitarbeiter, bei denen es nicht nur um die überarbeiteten Verfahrensweisen, sondern auch um das Verständnis für die Bedeutung des Programms geht, sind ebenfalls unabdingbar. Auch muss der örtlichen Geschäftswelt das Programm wirkungsvoll nahe gebracht werden. Möglicherweise brauchen manche Firmen Schulung und Hilfe, um vollen Nutzen aus dem Programm zu ziehen.

Selbst wenn die Bezirksbehörde alle Veränderungen vornimmt, die nötig sind, damit mehr kleine Unternehmen ihre Lieferanten werden, kann das nur funktionieren, wenn auch die Unternehmen selbst aktiv werden. Die in Marzahn-Hellersdorf bereits erzielten Erfolge zeigen, dass dies kein Problem ist, der Prozess muss jedoch genau beobachtet werden, um die aktuelle Nachfrage zu erhalten. Es sollte in der Verantwortung der Bezirksbehörde liegen, wirksam mit den örtlichen Unternehmen zusammenzuarbeiten.

Webseiten mit weiteren Informationen:

Procurement Outreach Programme (POP):	http://www.nyc.gov/html/sbs/html/contracts.html
UK Small Business Service	http://www.supply2.gov.uk

⁴ Weitere Informationen zum Procurement Outreach Programme (POP), siehe www.nyc.gov/html/sbs/html/contracts.html.

⁵ Weitere Informationen zum britischen Small Business Service, siehe www.supply2.gov.uk

Unternehmensagentur – ein Blick auf amerikanische und britische Modelle

Zu den in den Interviews festgestellten Hauptproblemen gehörte das Fehlen einer Organisation, die sich ganz der Förderung des Unternehmertums und der kleineren Unternehmen im Stadtbezirk widmet, ebenso wie das Fehlen von Kenntnissen über geeignete Instrumente der Politik, um eine Veränderung zu bewirken. Offenbar gab es kein Medium, über welches die verschiedensten Interessengruppen ihre Sorge um das Unternehmertum zum Ausdruck bringen konnte – und aus den Interviews war zu entnehmen, dass diese Sorge existiert. Wie man schon bei einer ganz oberflächlichen Internet-Suche feststellen kann, gibt es in den entwickelten westlichen Volkswirtschaften Unternehmensagenturen wie Sand am Meer, und es gibt kein bestimmtes Beispiel, das man als gute Praxis empfehlen könnte. Das Modell Unternehmensagentur kann den Bedürfnissen verschiedener Gruppen in einem Gebiet angepasst werden, die es vielleicht besonders schwer haben, im Geschäftsleben Fuß zu fassen - Frauen, Behinderte, ethnische Minderheiten und Immigranten sowie soziale Unternehmen – in der Regel indem für jede Zielgruppe eine eigene, engagierte Agentur aufgebaut wird. Diese Organisationen sollten zweckentsprechend und auf die örtlichen Erfordernisse zugeschnitten sein.

Folgende Merkmale sind den meisten der erfolgreicheren Agenturen gemeinsam:

- Die Organisation fördert und unterstützt engagiert das kleine Unternehmen, Unternehmen in der Gründungs- und der Anfangsphase.
- Es sollten relativ unabhängige, selbstständige Organisationen sein, die von verschiedenen Interessengruppen aus dem öffentlichen, privaten und dritten Sektor unterstützt werden, was auch in ihren Kontrollstrukturen zum Ausdruck kommt. Die Dominanz einer Organisation oder einer Branche kann die andauernde Unterstützung durch die Interessengruppen in Frage stellen.
- Die Mitarbeiter sind Experten für KMU-Förderung, manchmal mit einer Kombination aus ständigen Mitarbeitern und Personal, das von den Interessengruppen zeitweilig abgestellt wird.
- Meist haben sie geringe Gemeinkosten, die durch die Interessengruppen gedeckt durch Erlöse aus Unternehmensdienstleistungen für Dritte ergänzt werden. Folglich werden Unternehmensagenturen oft selbst wie kleine Unternehmen geführt, was ihnen helfen kann, sich gut auf die Kunden einzustellen.
- Aufgrund des Schwerpunktes ihrer Tätigkeit und der durch die Interessengruppen eingebrachten partnerschaftlichen Beziehungen dürften Unternehmensagenturen Organisationen sein, die effektiv mit den potenziellen Mandanten Kontakt aufnehmen und kommunizieren können.

Das typische Modell für eine Unternehmensagentur ist eine Organisation unter Führung einer öffentlich-privaten Partnerschaft. Triebkraft beim Aufbau der Agentur können beide Bereiche sein. Als in Großbritannien in den 1980er Jahren, von der Zentralregierung ermutigt, viele Unternehmensagenturen gegründet wurden, stand der Unternehmenssektor oft an der Spitze, fast immer unterstützt von den Kommunalbehörden und dem dritten Sektor. In den USA haben die Agenturen häufig einen anderen Hintergrund. Vielfach stehen Kommunalorganisationen an der Spitze, lassen sich aber von Unternehmen und vermögenden Einzelpersonen beim Aufbau der Agenturen unterstützen. Ein umfassendes Bild von der Arbeit der britischen Unternehmensagen-

turen kann man sich bei der National Federation of Enterprise Agencies⁶ [Nationaler Bund der Unternehmensagenturen] verschaffen. Ein bedeutendes Beispiel aus dem Vereinigten Königreich ist auch das East London Small Business Centre⁷ [KMU-Zentrum Ost-London], das in Gegenden im Osten Londons aktiv ist, die sich in vielen Merkmalen kaum von Marzahn-Hellersdorf unterscheiden.

Ein Beispiel für gute Praxis in den USA ist die Haarlem Small Business Initiative [KMU-Initiative Haarlem], die 2004 auf Initiative des früheren US-Präsidenten Clinton mit dem Zweck ins Leben gerufen wurde, gerade an diesem wirtschaftlich vernachlässigten Ort das Unternehmertum zu fördern.⁸

Bedeutung dieses Ansatzes für Marzahn-Hellersdorf

Als Gebiet mit hoher Arbeitslosigkeit, ohne potenzielle große Arbeitgeber und mit unterentwickelter KMU-Basis hat Marzahn-Hellersdorf besonders dringenden Bedarf für eine Organisation, die sich des Problems der wirtschaftlichen Abkopplung annimmt und den Menschen hilft, als Selbstständige oder in Kleinstunternehmen wirtschaftlich aktiv zu werden. Die Konzentration auf einen Ort und die Beteiligung örtlicher Interessengruppen am Betrieb und der finanziellen Unterstützung einer Unternehmensagentur sind erfolgsentscheidende Faktoren. Man mag glauben, dass Unternehmensberatung überall in Berlin angeboten wird und ein solches örtliches Angebot ein verschwenderisches Doppelangebot sei. Die Erfahrungen an anderen Orten zeigen jedoch, dass Menschen, die lange Zeit nicht am Wirtschaftsleben teilgenommen haben und sich diesbezüglich an den Rand gedrängt fühlen, kaum in der Lage sind, außerhalb ihrer engeren Umgebung Unterstützung zu suchen. Eine wesentliche Funktion einer lokalen Unternehmensagentur besteht darin, die Menschen am Ort mit ihrem Service besser zu erreichen als es eine gesamtstädtisch aktive Agentur könnte.

Überlegungen zur Übernahme eines solchen Ansatzes

Im Hinblick auf die mögliche Gründung einer Unternehmensagentur in Marzahn-Hellersdorf wird vorgeschlagen, dass die Kommunalbehörde die Initiative und auch die Führung übernehmen sollte. Nach einem zweitägigen Studienaufenthalt ist das gewonnene Bild natürlich nur oberflächlich. Daher ist bei Empfehlungen große Vorsicht geboten, doch es scheint keine anderen Kandidaten mit dem nötigen politischen Willen zu geben. Vielleicht kann eine Agentur an eine vorhandene Organisation angeschlossen werden, z.B. an den Unternehmerverband Marzahn-Hellersdorf, statt völlig neu anzufangen, doch das kann nur mit genauer Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten entschieden werden. Der Erfolg einer Agentur hängt von der aktiven Unterstützung durch lokale und regionale Interessengruppen ab, wie z.B. durch die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, die größeren Arbeitgeber des öffentlichen und des privaten Sektors einschließlich der Krankenhäuser, und durch Finanzinstitute wie die Investitionsbank Berlin, deren Service der Schlüssel zum Erfolg der KMU ist. Die Existenz eines Beauftragten für Marzahn-Hellersdorf bei der Berliner Industrie- und Handelskammer könnte ein Ansatzpunkt sein, um die Kammer für ein Engagement für die Agentur zu gewinnen.

⁶ Weitere Informationen zur National Federation of Enterprise Agencies, ihren Mitgliedern und Aktivitäten, siehe www.nfea.com

⁷ Weitere Informationen zum East London Small Business Centre, seinen Mitgliedern und Aktivitäten, siehe www.goeast.com

⁸ Weitere Informationen zur Haarlem Small Business Initiative, ihren Mitgliedern und Aktivitäten, siehe www.clintonfoundation.org/sbi.htm

Die Unterstützung der verschiedenen Interessengruppen zu gewinnen, die bisher nicht kooperiert haben, wird eine schwierige Aufgabe sein. Deshalb bedarf es in Marzahn-Hellersdorf der starken Führung durch die Kommunalbehörde, und zwar in politischer und in praktischer Hinsicht. Eine politische, personelle oder finanzielle Dominanz der Kommunalbehörde muss jedoch vermieden werden, denn das würde das Engagement der anderen unterminieren. Es muss allen Beteiligten klar sein, dass Tätigkeit und Fortbestand der Agentur von jedem von ihnen abhängen. Es wäre deshalb hilfreich, dass die Agentur konstitutionell und finanziell unabhängig ist sowie über eigene Steuerungsstrukturen verfügt. Ihre Glaubwürdigkeit nach außen wird insgesamt gestärkt, wenn eine Persönlichkeit aus der Geschäftswelt den Vorsitz führt.

Erfahrungsgemäß können Unternehmensagenturen mit recht bescheidenen Mitteln sehr wirkungsvoll arbeiten. Die Beteiligten können Sachleistungen einbringen wie z.B. Räume und Bürodienstleistungen, aber auch Personal zeitweilig abstellen, etwa in Form von Praktika für Bankangestellte. Auch über ihre normalen Unternehmensnetzwerke können die Interessengruppen die Arbeit der Agentur unterstützen. Die Betriebskosten der Agentur können so auf die Bezahlung sehr weniger Festangestellter beschränkt bleiben, die von örtlichen Unterstützern der Agentur aufgebracht werden muss. Der/die wichtigste davon ist natürlich der/die CEO. Die dafür ausgewählte Person muss Sachkenntnis in der KMU-Förderung und genaue Kenntnis über bestehende Förderprogramme besitzen, in der Lage sein, mit den Interessengruppen zusammenzuarbeiten und ihr Engagement aufrechtzuerhalten, und die unternehmerischen Fähigkeiten haben, die Agentur selbst als kleines Unternehmen zu führen.

Webseiten zur weiteren Information:

National Federation of Enterprise Agencies	http://www.nfea.com
East London Small Business Centre	http://www.goeast.org
Harlem Small Business Initiative	http://www.clintonfoundation.org/sbi.htm

Programm "Investitionsbereitschaft – Finanzquellen erschließen", London

Beschreibung des Ansatzes

Hauptaufgabe jeder Unternehmensagentur ist es, Firmen die Finanzierung ihrer Gründung oder Erweiterung zu erleichtern. Für die Bedingungen in Marzahn-Hellersdorf könnte ein KMU-Förderprogramm hilfreich sein, das vor drei Jahren in London entwickelt wurde, um kleine Firmen investitionsbereit zu machen und ihnen Zugang zu Finanzmitteln zu verschaffen. Das Hauptproblem bei der Übertragung auf Marzahn-Hellersdorf wäre vermutlich das Budget für die Bezahlung der Finanzvermittler, die bei der Umsetzung des Programms eine Hauptrolle spielen. Eine Lösung könnte die Suche nach europäischen Fördermitteln sein. Da es bei dem Programm jedoch nur darum geht, den Zugang der Firmen zu bestehenden Finanzquellen zu erleichtern und nicht, neue Fonds zu schaffen, dürften diese Ausgaben relativ moderat sein. Vielleicht können diese Vermittlungsleistungen auch zum Teil als Sponsoring und aus den Ressourcen einer Unternehmensagentur gewonnen werden.

Das Hauptziel des Programms „Access to Finance“ (Finanzquellen erschließen) bestand in der Unterstützung kleiner Unternehmen in einigen der am stärksten benachteiligten Teile des Großraums London bei der Finanzierung ihrer Expansion und wurde teilweise unter Ziel 2 finanziert. Das Programm ist nicht auf eine Branche beschränkt, sollte jedoch Firmen in Ziel-2-

Gebieten in London fördern und damit auch Probleme der sozialen und wirtschaftlichen Abkopplung ansprechen. Da es erfolgreich war, versucht man es auch auf andere Teile Londons auszudehnen.

Es sollten viele Arten von Unternehmensfinanzierung einbezogen werden: Mikrodarlehen, Bankdarlehen, Kredite und Beteiligungskapital aus öffentlich finanzierten Programmen sowie Spezialprodukte wie Leasing und Hypotheken – im Prinzip alle zugänglichen Finanzierungsquellen. Damit konnten die verschiedensten Firmen wirkungsvoll unterstützt werden, von neu gegründeten Einpersonenerunternehmen bis hin zu expandierenden Firmen auf der Suche nach Kapitalbeteiligungen. Das Programm ist nicht geeignet, neue Finanzierungsströme für KMU zu schaffen, sondern hilft ihnen bei der Nutzung bereits vorhandener Geldquellen.

Das Programm wird den Unternehmen von Finanzdienstleistern nahe gebracht, besonders von Geschäftsbanken, unter deren Kunden sich meist entsprechende Unternehmen befinden. Es läuft über ein Netz von Vermittlern, vor allem auf KMU spezialisierte Wirtschaftsprüfer, die von der Programm führenden Agentur ausgewählt werden und die beteiligten Unternehmen intensiv schulen und anleiten. Die Bezahlung der Vermittler richtet sich nach Leistungsindikatoren, deren Erfüllung vor allem am tatsächlichen Erfolg der beteiligten Firmen bei der Kapitalbeschaffung gemessen wird. Der Erfolg des Programms hängt damit entscheidend von der sorgfältigen und effektiven Arbeit ab, die von den beauftragten Vermittlern mit jedem Firmenkunden geleistet wird.

Das Programm umfasst verschiedene Qualifizierungsaktivitäten, um die Qualität aller beteiligten Organisationen zu sichern. Mit einem Diagnoseinstrument wird festgestellt, ob ein Firmenkunde von dem vom Vermittler verwalteten Programm profitieren könnte. Das Diagnoseinstrument kann inhaltlich den konkreten Umständen angepasst werden. Ein Vergütungsschema bietet Anreiz zur Auswahl passender Firmen. Objektiver Maßstab für die Beurteilung der Wirksamkeit des Programms sind die tatsächlich für die Unternehmen beschafften Finanzmittel. Die Londoner Erfahrungen zeigen, dass das Programm trotz relativ geringer Betriebskosten beträchtliche Wirkung entfaltet, besonders, nachdem die Startkosten gedeckt sind.

Das Programm „Access to Finance“ wurde auf der Grundlage einer eigens in Auftrag gegebenen Studie entwickelt, die sich mit der Frage befasste, warum es kleinen Firmen nicht gelingt, angemessene Finanzmittel zu beschaffen. Die Studie ergab, dass die Probleme vor allem mit mangelnder Information über mögliche Finanzierungsarten zu tun hatten, wodurch logischerweise nicht die jeweils geeignete Finanzierungsart gefunden wurde, und mit der Unfähigkeit, mögliche Finanziers zu überzeugen.

Diese Barrieren versuchte das Programm durch folgende Maßnahmen zu überwinden:

- kleine und neu gegründete Unternehmen über eine breite Palette von Marketing-Kanälen zu informieren und zu beraten, z.B. durch Vermittler, Banken, das Internet und eine Reihe von Informations-Seminaren und Workshops;
- Bereitstellung einer Beihilfe, mit der die Kunden die professionelle Beratung bezahlen können, die sie benötigen, um „finanzierungsbereit“ zu werden. Das heißt konkret Hilfe bei der Aufstellung eines glaubwürdigen Unternehmens- und Finanzplanes, bei der Identifizierung geeigneter Finanzierungsarten und sogar Präsentationstraining. Das Programm sieht auch Betreuung nach der Investition vor, um den Unternehmen zu helfen, ihre Ziele zu erreichen, nachdem die Finanzierung sichergestellt ist.

Der Umfang der Unterstützung richtet sich stark nach dem Unternehmen und seiner Entwicklungsstufe. Subventionen helfen bei der Bezahlung der Dienstleistungen kommerzieller Organisationen. Dazu gehören Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Unternehmensagenturen und andere unternehmensnahe Dienstleister. Beim Londoner Modell tragen die beteiligten Unternehmen 10 % bis 35 % der Kosten für die Unterstützung. Die Dienstleister müssen ihre normalen Gebühren um 15 % reduzieren. Diese Gebührenregelung ist kein Grundbestandteil des Programms und könnte in Marzahn-Hellersdorf an die konkreten Umstände angepasst werden; wenn es jedoch öffentliche Gelder für die Unternehmensförderung gibt, kann es sinnvoll sein, dass die Empfänger einiges davon für diese Dienstleistungen einsetzen.

Bedeutung dieses Ansatzes für Marzahn-Hellersdorf und Gründe für seinen Erfolg

Eine Version des Programms „Access to Finance“ würde in Marzahn-Hellersdorf wahrscheinlich in viel kleinerem Umfang und mit kleinerem Budget als in London eingeführt werden. Die Zahlen aus London zeigen jedoch, dass das Programm funktionierte und die eingesetzten öffentlichen Mittel eine große Wirkung entfalteten. Das Programm wurde vom Europäischen Fonds für Regionalentwicklung, der Londoner Entwicklungsagentur und „Business Link for London“ mit 7 Mio. Britischen Pfund (12 Mio. Euro) gefördert. Bis Mai 2006 hatte das Programm mehr als 400 Eigentümern bzw. Managern geholfen, über 24 Mio. Pfund (41 Mio. Euro) aus bestehenden Finanzquellen zu beschaffen.

Das Programm „Access to Finance“ sollte KMU in wirtschaftlich benachteiligten und zurückgebliebenen Gebieten gezielt bei der Beschaffung vorhandener Finanzmittel sowohl für Neugründungen als auch für die Expansion vorhandener Unternehmen helfen. Mangelnde Professionalität im Umgang mit Finanzen ist bei diesen Zielgruppen ein besonderes Problem. Soll das Niveau der wirtschaftlichen Aktivität in Marzahn-Hellersdorf gesteigert werden, dürfte ein solches Programm hilfreich sein. Wenngleich die Konzentration auf den Stadtteil wichtig ist, um die potenziellen Kunden besser zu erreichen, könnte das Programm doch auch im übrigen Berlin Anwendung finden, u.a. in Gebieten mit starken und aktiven KMU. Nachdem sich das Programm in Ziel-2-Gebieten von London als erfolgreich erwiesen hatte, wurde in einem nächsten Schritt seine Anwendung ausgeweitet.

Damit ein solches Programm Wirkung zeigt, muss die Teilnahme vorhandener Finanzvermittler gesichert werden, die sowohl die Leistungen erbringen als auch zum stetigen Geschäftsgang beitragen. Auch die Unterstützung von Banken ist ein wichtiges Instrument, um die Kunden an die Dienstleistungen heranzuführen. Dieser Prozess wird auch durch die Teilnahme anderer Organisationen gefördert, die mit KMU zusammenarbeiten und für diesen Service werben können.

Webseiten zur weiteren Information:

Business Link for London: www.businesslink4london.com
London Development Agency: www.lda.gov.uk

FÖRDERUNG DER UNTERNEHMERISCHEN HALTUNG UND FÄHIGKEITEN

Holger Kuhle, Deutschland

Einleitung

Ähnlich wie in anderen ostdeutschen Bundesländern auch, ist die Wirtschaft in Berlin auf kleine und mittelständische Unternehmen ausgerichtet, die nahezu in allen Branchen zu finden sind. Hinsichtlich der Grundlagen unternehmerischen Wissens in diesen Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass sie wenige Erfahrungen in Bezug auf Unternehmensentwicklung besitzen. Die Unternehmer, die durch die Einführung der Marktwirtschaft hervorgekommen sind, haben flexibel und schnell die sich bietenden Möglichkeiten genutzt. Dies trug zur Schaffung von Arbeitsplätzen bei. Diese aufkommenden unternehmerischen Aktivitäten basierten weniger auf fundiertem wirtschaftlichen Basiswissen, sondern waren eher ein 'Ausprobieren' der Möglichkeiten. Daher sind die unternehmerischen Fähigkeiten, die Erfahrungen sowie das Wissen dieser 'Pioniere' wohl eher eingeschränkt. Oft führt das dazu, dass Unternehmenskrisen nicht rechtzeitig wahrgenommen werden, und ebenso denken Unternehmer, dass sie in einer solchen Situation alles selbst regeln müssen. Die Aufgabe besteht nun also darin, die unternehmerischen Fähigkeiten zu verbessern, um das Streben nach Wachstum und die Entwicklungschancen von KMU zu erhöhen. Unternehmerische Vorbereitung ist die eine Seite der Medaille, aber es muss ebenso Augenmerk auf eine weitere Verbreitung unternehmerischer Fähigkeiten gerichtet werden sowie auf die Anerkennung unternehmerischen Verhaltens und gesellschaftlicher Funktionen von Unternehmern. Unabhängig von ihrer Größe müssen die Unternehmen ihre unternehmerischen Einstellungen und Fähigkeiten beständig weiterentwickeln.

Welche Bedeutung die Selbstständigkeit in der Zukunft verglichen mit dem Angestelltendasein haben wird, zeigt die derzeitige Situation in Berlin: nahezu jeder fünfte junge Mensch in Berlin ist ohne Arbeit. Das Land Berlin ist von seinem Ziel, Arbeitschancen für junge Menschen anzubieten, sehr weit entfernt. Laut den so genannten Hartz-IV-Arbeitsmarktgesetzen müssen allen jungen Menschen „unverzüglich“, nach dem sie sich arbeitslos gemeldet haben, Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten werden. In den letzten Jahren wurden aber laut der Statistik der *Bundesagentur für Arbeit* nur 60% von den 31.000 beschäftigungslosen jungen Menschen, die unter 25 Jahre alt sind, eine Beschäftigung angeboten – darunter auch die so genannten „Ein-Euro-Jobs“. Die Job-Center waren nicht in der Lage, den verbleibenden 13.000 jungen Menschen irgendetwas anzubieten. Generell haben die Job-Center keine sicheren Arbeitsangebote. Seit 2005 wurde in Marzahn-Hellersdorf 250 jungen Menschen eine sozialversicherungspflichtige Arbeit angeboten, weiteren 2.200 wurden „Ein-Euro-Jobs“ offeriert.

Selbstständige oder Unternehmensgründer sind nicht die einzigen Unternehmer. Idealerweise sollte jeder Unternehmensangehörige ein unternehmerisches Verständnis besitzen. Das Gesamtergebnis des Unternehmens wird durch die Arbeit jedes einzelnen bestimmt. Daher profitiert jede Abteilung sowie die Firma insgesamt von dem unternehmerischen Verständnis jedes einzelnen Unternehmensangehörigen. Oft wird der zündende Gedanke des Intrapreneurship durch kreatives, flexibles und analytisches Denken ausgelöst. Unternehmen, die ohne Verände-

rungen agieren und arbeiten, ohne über die jetzigen Aufgaben hinauszuschauen, erkennen die Herausforderungen des dynamischen und teilweise aggressiven Wettbewerbs erst sehr spät, häufig erst dann, wenn es bereits zu spät ist, um noch angemessen darauf zu reagieren. Es kann jedoch auch vorkommen, dass Unternehmen, die Forschung und unternehmerisches Denken besitzen, sich drohender Veränderungen bewusst sind, jedoch nichts dagegen unternehmen. Die wirkliche Leistung besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen drei großen Aktionsbereichen des Intrapreneurship zu erreichen. Dabei handelt es sich um (i) die Schaffung und die Verbreitung eines unternehmerischen Geistes in der ganzen Organisation, (ii) die Initiierung neuer Projekte und (iii) die Gründung neuer Unternehmen (intern oder extern).

Die unternehmerischen Fähigkeiten und Fertigkeiten von Unternehmern, KMU-Managern und ihren Angestellten können in einem kontinuierlichen Prozess erfolgreich entwickelt werden. Dieser unterteilt sich in vier Bereiche: i) die Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber Unternehmertum und Beschäftigungsfähigkeit; ii) eine Interessensverschiebung weg vom Angestelltendasein hin zu Unternehmensgründungen unter Angestellten; iii) die Erhöhung der Überlebensraten; und iv) die Leistungs- und Wachstumsbereitschaft bereits bestehender kleiner und mittelständischer Unternehmen.

Stärken und Schwächen

Der Bezirk Marzahn-Hellersdorf ist Teil eines größeren Arbeitsmarktes, der Berlin und Teile von Brandenburg mit einschließt. Öffentliche sowie private Institutionen bieten eine große Auswahl an Weiterbildungsangeboten für KMU an. In über 500 Job Training Centern werden Weiterbildungsmaßnahmen für all jene ohne tertiäre Qualifikation angeboten. Zusätzlich bieten die Handwerkskammern sowie die Industrie- und Handelskammer Firmenschulungen an, die speziell auf die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen zugeschnitten sind. Das kann entweder berufliche Weiterbildung (On-the-Job-Training) oder zusätzliche Weiterbildung (Off-the-Job-Training) sein.

Traditionelle Lehrmethoden in Form des passiven Lernens sind wenig effektiv, da so die Wissensanwendung oder kreative Problemlösungskompetenz nicht geübt wird. Die Initiative "e-Learning Marketplace" der Deutschen Industrie- und Handelskammer soll an dieser Stelle als ein gutes praktisches Beispiel für die Einführung von Multi-Media in den Lernprozess genannt werden. Außerdem kann so die Trennung von Weiterbildungsort und Arbeitsplatz überwunden werden.

Der Bezirk hat einen großen Pool von jungen qualifizierten Arbeitskräften mit Universitätsabschluss und Berufserfahrung. Trotzdem gibt es für spezialisierte technische Arbeiten nur eine begrenzte Anzahl geeigneter Arbeitnehmer. Hinzu kommt, dass Facharbeiter vorrangig Erfahrungen in der Automobilindustrie aufweisen, die sich gerade in einem Abwärtstrend befindet, oder Berufserfahrungen im Handel, wo keine nennenswerte Zahl an Arbeitsplätzen geschaffen wird. Einige Arbeitnehmer verfügen über Erfahrungen in der chemischen Industrie, aber ihr Wissen ist teilweise veraltet, da dieser Industriezweig in Berlin bereits vor einiger Zeit stark zurückgegangen ist. Das heißt also, dass viele Arbeitskräfte nicht die erforderlichen Qualifikationen für den derzeitigen Arbeitsmarkt aufweisen. Außerdem mangelt es vielen beschäftigungslosen Arbeitnehmern an weiterer Bildung oder an beruflicher Fortbildung.

Schulungen und Beratung beschränken sich zumeist auf die ersten Jahre der Firmenentwicklung. Öffentliche geförderte Angebote sind kostenfrei und eine Teilnahme an diesen Maßnahmen ist obligatorisch, um sich für verschiedene Förderprogramme zu qualifizieren. Der Un-

terschied in Angebot und Nachfrage wächst zu einem späteren Zeitpunkt der Unternehmensentwicklung, da dann Kosten und Zeit zunehmend wichtigere Determinanten werden.

Die unternehmerischen Fähigkeiten von Jungunternehmern mit einem frischen Universitätsabschluss oder mit technischem Hintergrundwissen sind eher beschränkt. Das erworbene Fachwissen bereitet in vielen Fällen nicht darauf vor, über das Studium hinaus zu denken. Dies ist aber für unternehmerische Aktivitäten von entscheidender Bedeutung, wenn es beispielsweise um Marketing und Verkaufsstrategien geht. Junge technologie-orientierte Unternehmen haben häufig Schwierigkeiten, die Bedürfnisse der Endkunden zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Ebenso unterschätzen sie häufig den Zeit- und Kostenfaktor für den Markteintritt und das Überleben der Firma.

Unternehmer, die eine Firma aus einer Notlage heraus gründen, verfügen oftmals nicht über das notwendige unternehmerische Wissen, um ein Unternehmen zu leiten. Hier gibt es verschiedene Weiterbildungsangebote, die aber beständig reduziert werden. Der Besuch dieser Veranstaltungen wird von den Lokalagenturen der Bundesagentur für Arbeit finanziell unterstützt. Finanzielle Beihilfen kommen auch vom ESF und dem Land Berlin. Wie Evaluierungen zeigen, sind das vorherrschende Format und die Inhalte dieser Schulungsangebote offenbar wenig erfolgreich, um die Fähigkeiten tatsächlich zu verbessern.

Die berufliche Neuorientierung, wie sie gerade im Osten Deutschlands weit verbreitet ist, muss auf die Bedürfnisse der lokalen Arbeitsmärkte abgestimmt werden. Abwanderung und sich verändernde Karrierewünsche junger Menschen machen es für Unternehmen zunehmend schwieriger, geeignetes Personal in der Region zu finden. Die vorhandenen Angebote für individuelle Schulungen und die enge Zusammenarbeit zwischen den Anbietern von Weiterbildungsmaßnahmen können als gute Praxis angesehen werden.

Es werden verschiedene Programme sowie Schulungsmaßnahmen und Coaching angeboten, um das Überleben bestehender Firmen zu sichern sowie die Effizienz- und Wachstumsraten zu verbessern. Unternehmen, die jünger als 5 Jahre alt sind, können solche geförderten Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Eine gemeinsame Initiative der Kammern, der *Investitionsbank Berlin* und der *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW) stellt dem interessierten Unternehmer finanzielle Unterstützung zur Verfügung und bietet außerdem Zugang zu einer Datenbank, in der zertifizierte und in regelmäßigen Abständen bewertete Berater zu finden sind. Zusätzlich organisieren KMU-Verbände für ihre Mitglieder eine Art gegenseitiger Hilfe und Beratung in Form von "Hilfe zur Selbsthilfe". Aber trotz dieser Angebote ist das Interesse vieler Firmen an gutem Coaching und Beratungsleistungen aufgrund von beschränktem Eigenkapital und Liquidität eher gering.

Eine Firma muss nicht nur bestehende Lücken hinsichtlich spezialisiertem Wissen und Managementfähigkeiten schließen, sondern sie muss vielmehr auch innovativ sein. Dies ist eine der größten Herausforderungen. Innovationen können als erstmalige oder verbesserte Problemlösungskompetenzen technischer und/oder organisatorischer Art verstanden werden, die die Leistung eines Unternehmens verbessern. Innovatives Verhalten erfordert die Entwicklung und Anwendung unternehmerischer Kompetenzen. Es ist ebenso eine Verknüpfung von Wissen über Innovationsressourcen, Fähigkeiten, Bereitschaft und das Wissen über den Umgang mit einer innovativen Umgebung (Wettbewerber, Partner). Es ist ein Prozess, der durch langfristiges individuelles Coaching unterstützt werden kann. Wenn man sich bestehende Schulungsangebote anschaut, so stellt man fest, dass Angebote mit einem Fokus auf Innovation offenbar nur auf technologie-orientierte Firmen zielen. Der Bedarf an Innovation, die Entwicklung und Anwendung von Innovationspotenzial und -kompetenzen wird weder durch den Besuch herkömmlicher Wei-

terbildungsmaßnahmen noch durch kurzzeitige Beratung gedeckt. Des Weiteren sind die bestehenden Angebote für nicht technologie-orientierte Unternehmen kaum auf die Förderung von Innovationskompetenz ausgerichtet.

Für die Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber Unternehmertum und Beschäftigung ist die Herausbildung unternehmerischen Denkens unerlässlich. Die Entwicklung einer positiven Einstellung zum Unternehmertum beginnt bereits in der Schule. Die Einbindung von *Entrepreneurship* als Unterrichtsfach oder fachübergreifendes Bestandteil des Lehrplans ist noch in schwach ausgeprägt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es eine hohe Zahl verschiedenartiger Schulungsangebote für KMU durch öffentliche und private Institutionen gibt. Es ist jedoch zeitaufwendig, kostenintensiv und schwierig, einen Überblick zu behalten und die beste Option herauszufinden. Die meisten Unternehmen vertrauen den Weiterbildungsangeboten der Kammern bzw. der Unternehmensverbände, in denen sie Mitglied sind. Diese Angebote sind meist kostengünstig und manchmal sogar kostenfrei für die jeweiligen Unternehmen. Allerdings sind die dort vermittelten Inhalte meistens allgemeiner Natur. Themen wie Steuerrecht, Arbeitsrecht oder Gesellschaftsrecht sind für junge Unternehmen relevant. Die aufzuwendende Zeit, einen Kurs zu besuchen, der weit entfernt vom Unternehmen angeboten wird, hält jedoch viele von einer Teilnahme ab. Des Weiteren tragen die traditionellen Lehrmethoden in Form von passivem Lernen nicht dazu bei, die Anwendung des Wissens zu fördern oder kreative Problemlösungskompetenzen zu entwickeln.

Die Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen, die direkt auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind, müssen von interessierten Firmen selbst gezahlt werden. Häufig werden diese von Mitgliedern der Kammern oder der Institutionen angeboten. Im Interesse der Mitglieder können die Kammern Unternehmen natürlich nicht an andere Anbieter verweisen oder kostenfreie Angebote dafür unterbreiten, da sonst Unternehmensberatern, die Mitglieder der Kammern sind, ihre Einkommensgrundlage entzogen würde. Obwohl es also eine Vielzahl von Angeboten und Anbietern für Beratungen und Schulungen gibt, so existiert doch kein wirklicher Markt für die Unternehmen. Wenn eine Firma Beratung und Weiterbildung benötigt, so scheint es einen Trend zu geben, kostenpflichtige, individuelle und unternehmensspezifische Coachings nicht in Anspruch zu nehmen. Beratungsangebote, die nicht von Unternehmensverbänden oder Kammern kommen und bei denen die Teilnahme für eine bestimmte Zeitspanne finanziell gefördert wird (wie zum Beispiel Gründercoaching), nehmen im Vergleich zu anderen Angeboten einen relativ geringen Anteil ein. Junge Unternehmen oder ältere finanzschwache Unternehmen können sich individuell zugeschnittene Coaching-Angebote, die hauptsächlich von privaten Anbietern offeriert werden, häufig nicht leisten. Öffentliche finanzielle Unterstützung für spezielles Coaching wird nur Unternehmen gewährt, die jünger als 5 Jahre sind.

Gute Praxis in Marzahn-Hellersdorf

Für Unternehmen mit einem besonderen Interesse an Finanzthemen hat das "*Berliner Institut für Bankunternehmensführung*" (BifBU) einen Kurs entwickelt, der darauf abzielt, die Distanz und oftmals bestehende Barrieren zwischen dem Bankensektor und den Unternehmen zu reduzieren. Dieses Kursangebot, ursprünglich für Bankangestellte konzipiert, kann als interaktive Plattform für Akteure, die im wirtschaftlichen Umfeld normalerweise auf gewisser, interessenbedingter Distanz verbleiben, verstanden werden.

Empfehlungen

Verbessern der Koordination, Transparenz und der Qualitätskontrollen bei Beratungs-, Schulungs- und Coachingmaßnahmen. Es wird der Aufbau eines wirklich transparenten Marktes von Schulungs- und Beratungsangeboten sowie Anbietern empfohlen. Bestehende Angebote sollten einer strengen Bewertung, Qualitätskontrolle und einem intensiven Benchmarking unterzogen werden. Die Informationen sollten transparent und einfach zugänglich sein. Diese Informationen können den KMU und öffentlichen Agenturen dabei helfen, dass beste Schulungsangebot auszuwählen. Die öffentlich angebotenen Beratungs- und Schulungsmaßnahmen müssen Degressionseffekte und Verbundvorteile mit berücksichtigen, das heißt, dass diese Dienstleistungen in größerem Rahmen angeboten werden können, zum Beispiel innerhalb eines Unternehmensclusters. Das erfordert einerseits eine hohe Koordination zwischen den Behörden, die für allgemeine und spezifische Schulungsmaßnahmen verantwortlich sind, sowie zwischen den regionalen Behörden und Unternehmen. Andererseits setzt dies eine Ausarbeitung, Innovation und Anpassung des Schulungsangebotes und der Schulungsmethoden voraus.

Überprüfen des Aufbaus und der Ausrichtung bestehender Beratungs-, Schulungs- und Coachingmaßnahmen. Es sollten interaktive Lernmethoden mit einer angemessenen Dauer angeboten werden, die jeweils mit standardisierten Einführungskursen beginnen und durch branchen- oder unternehmensbezogene Schulungen ergänzt werden. Dabei haben sich die Arbeit mit Planspielen und Simulationen, der Aufbau von Übungsunternehmen oder Mini-Unternehmen sowie die Einführung von Projektarbeiten und Abordnungen als erfolgreich erwiesen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Anbietern von Schulungsmaßnahmen und den Empfängern ist unerlässlich. So können die Bedürfnisse der Empfänger bestmöglich identifiziert und die Ansätze entsprechend gestaltet werden, um vorhandene Fachkenntnislücken zu schließen. Qualifizierte Schulungsangebote und Ausbildungsmöglichkeiten für Schulabgänger sollten gefördert werden, um die lokale Arbeitskraft zu stärken und um sie den Erfordernissen der lokalen wirtschaftlichen Schlüsselbranchen anzupassen. Die Entwicklung und Weiterführung bereits bestehender Programme zur unternehmerischen Ausbildung in der Schule werden auch dazu beitragen, schon frühzeitig die unternehmerische Haltung und das unternehmerische Denken zu verbessern.

Es hat den Anschein, dass das Wissen und die unternehmerischen Fähigkeiten nicht gleichmäßig verteilt sind. Der entscheidende Punkt ist jedoch das Lernen. In der Wirtschaft bedeutet dies, dass alle Beteiligten und Organisationen die Möglichkeit haben müssen, schnell, arbeitsbegleitend und den bestehenden Erfordernisse entsprechend zu lernen. Das individuelle und langzeitige begleitende Lernen muss erweitert werden. Die Standardkurse und die Vermittlung von Wissen sollten lediglich als Beginn und Einstieg dienen. Die Vermittlung von Wissen und Seminare sind sehr gut als Vorbereitung geeignet, weitere Schulungsmaßnahmen und Beratung sollten jedoch so schnell wie möglich Priorität genießen. Die Standardkurse für Unternehmer sowie berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter mit dem Ziel unternehmerische Haltungen und Motivationen zu steigern (*Intrapreneurship*) sollten problem- und aktionsorientiert sein. So übernimmt der Lernende mehr Eigenverantwortung für das Lernen, um die Anforderungen des täglichen Lernens sinnvoll umzusetzen. Lektionen zu einem bestimmten Problem haben keinen signifikanten Effekt auf die eigene Problemlösungskompetenz in einem Unternehmen. Schlüsselemente sind vielmehr die Lernmethode und der Lernrhythmus. Die Weiterbildungs- und die Beratungsmaßnahmen sollten Teilnehmern das Wissen und Know-How vermitteln um Chancen zu erkennen und diese umzusetzen.

Durchführen von öffentlichen Aktionen, um das Interesse an und die Nachfrage nach Schulungen und Beratungen für KMU auszubauen. Der Nutzen erfolgreicher Schulungsmethoden sowie teilnehmende Unternehmen als Vorbilder können als ein Weg gesehen werden, um das

Interesse von KMU an der Teilnahme an Schulungsmaßnahmen und Beratungen zu steigern. Solche Initiativen können ebenso dazu beitragen, die Koordination zwischen den Anbietern von Schulungen, den Kammern, den Unternehmensverbänden und dem Arbeitsamt zu verbessern und zusätzliche Anreize für eine Steigerung der Qualität zu schaffen. Die Effektivität der Schulungsangebote erhöht den Wert der Angebote für die Unternehmen und ermutigt die Anbieter, ihre Angebote hinsichtlich Eignung und Nutzen zu prüfen. Das Ergebnis dieses Prozesses soll die Beziehungen zwischen den Anbietern und der 'realen Welt der Unternehmer' verbessern.

Frühestmögliche Entwicklung unternehmerischer Einstellungen. Die Möglichkeit unternehmerischer Tätigkeit in der Schule und in der Ausbildung ist ein entscheidender Punkt für das lebenslange Lernen. Unternehmerische Ausbildung sollte Teil der Berufsausbildung sein. Das Ziel einer Ausbildung ist es, jungen Leuten die Möglichkeit zu geben, allgemeine, technische und berufliche Bildung zu erwerben, um sie so auf das Geschäftsleben vorzubereiten. Die Aufgabe, gerade angesichts der Tatsache, dass nur wenige junge Leute nach der Ausbildung sofort eine Arbeitsstelle bekommen, sollte also darin bestehen, die jungen Leute darauf vorzubereiten, eigene Initiativen zu verfolgen und vielleicht sogar ihr eigenes Unternehmen aufzubauen. Da junge Leute während der Berufsausbildung ständig in Kontakt mit der Arbeitswelt und der Wirtschaft sind, haben sie einen leichteren und schnelleren Zugang zu Selbstständigkeit. Viele Menschen und Organisationen besitzen ein Stück an strategischer unternehmerischer Vorbildung. Es wäre jedoch vorschnell zu behaupten, dass ein unternehmerisches Bildungsprogramm einen unmittelbaren oder schnellen Effekt auf die Anzahl von Firmenneugründungen haben wird. Aber es wird dazu beitragen, das allgemeine Bewusstsein für eine persönliche Veränderung auf mittelfristige Sicht zu schärfen. Dies wird wiederum zu der angestrebten kulturellen Transformation und könnte in der Folge möglicherweise zu einer merklich gestiegenen Zahl von Neugründungen führen. Diese Empfehlung wird in dem internationalen Lernmodell im „Marco Polo“ - Programm der Industrie-, Handels- und Landwirtschaftskammer in Padua (Italien) weiterentwickelt.

Verbesserung des Intrapreneurship. Intrapreneure sind äußerst wichtig, werden aber oft nicht wahrgenommen. In Deutschland ist eine offizielle Mitarbeiterentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen derzeit nicht so weit verbreitet. Laut einer Studie des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft e.V. aus dem Jahr 2002 entwickeln nur 15 % aller kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland systematisch die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Intrapreneure können sehr hilfreiche Akteure bei der Transformation sein und sie sind in der Lage, ein Unternehmensumfeld zu schaffen, das die Entwicklung von Initiativen begünstigt. Der Aufbau einer Intrapreneurhaltung unter Managern und Mitarbeitern ist ein wichtiger Bestandteil bei der Erhöhung des Potenzials und der Bereitschaft für Innovationen. Eine höhere Verantwortung, Engagement und die Anerkennung von Mitarbeitern sind mit den Prozessen der kulturellen und organisatorischen Veränderungen in den Unternehmen verbunden. Kammern, Wirtschaftsverbände und andere Institutionen können den Unternehmen hier wertvolle Hilfe anbieten. Schulungsmethoden können durch interaktive Lernansätze, Fallstudien und persönliche Erfahrungen bereichert werden.

Internationale Lernmodelle

"Distance Education Programme on Entrepreneurship Studies" (DIEPES), Finnland

Beschreibung des Ansatzes

Der Grund für die Einführung des "Distance Education Programme on Entrepreneurship Studies" (DIEPES) im Jahr 1998 war die Anwendung moderner Methoden, um Schulungsangebote in Sachen Unternehmertum von den herkömmlichen Schulungszentren zu trennen. Das

Small Business Institute an der Universität von Turku, das Finish National Board of Education und das Finnische Ministerium für Bildung haben zusammen ein Schulungsprogramm zur unternehmerischen Bildung entwickelt, welches via Internet oder Radio verbreitet wird. Dies ist Teil einer größer angelegten Initiative zum Fernstudium an weiterführenden Schulen für Erwachsene. Das große Ziel von DIEPES besteht darin, die Möglichkeiten des Fernstudiums an weiterführenden Schulen zu verbessern. Zwölf Ausbildungsstätten haben sich anfangs an diesem Fernstudienprojekt beteiligt. Heute sind es rund 90 weiterführende Schulen, die mit ungefähr 3.200 Fernstudenten an dem Projekt teilnehmen. Das Radioprogramm wird durch vier Radiostationen übertragen. Das Programm wird durch den Europäischen Sozialfonds und das finnische Bildungsministerium finanziert.

Eine Anforderung an alle Studenten war, sich an einer formalen weiterführenden Schule für Erwachsene einzuschreiben. DIEPES hat weniger Studenten als andere Fernlehrprogramme, die Zahl ist jedoch steigend. Die hauptsächliche Zielgruppe von DIEPES sind Unternehmer und Angestellte von KMU, eine Zielgruppe, die in der Regel schwerer für Schulungsmaßnahmen zu begeistern sind. Durch den Einsatz von Multimedia, wie dem Internet oder dem Radio als Kommunikationsmittel, ist es leichter dem Kursverlauf zu folgen und dies vereinfacht auch das Arbeiten mit anderen Studenten, vor allem in Finnland, wo Fernstudienmethoden dazu beitragen, große Entfernungen bei der Erreichbarkeit von Schuleinrichtungen zu überbrücken. Im Jahr 2003 haben 198 Studenten die 25 Prüfungen im Programm Unternehmensstudien absolviert.

DIEPES zielt nicht darauf ab, den Aufbau eines Unternehmens zu unterstützen, sondern das Anliegen von DIEPES ist es vielmehr, eine allgemeine unternehmerische Einstellung aufzubauen und das Wissen über unternehmerische Aktivitäten für Start-Ups, aber auch für bereits bestehende Unternehmen zu erhöhen. Das Programm unterteilt sich in fünf Module mit jeweils fünf Untermodulen. Studenten können den Ablauf frei wählen.

Jedes Untermodul wird 30 Minuten lang über Radio ausgestrahlt. Vertiefendes Material dazu ist im Internet zu finden. Prüfungen werden von den Studenten ohne direkte Aufsicht durch Lehrer geschrieben und den Dozenten per E-Mail zugesandt. Die Prüfungsleistungen der Studenten werden nicht benotet: Die Prüfungen sind entweder bestanden oder nicht bestanden. Die Studenten bekommen jedoch in jedem Fall ein Feedback zu ihrer Arbeit. Das sofortige Feedback zu jeder Arbeit ist das wichtigste Instrument von DIEPES. Der Dozent fungiert eher als Tutor oder Betreuer denn als Vermittler von Informationen. Dadurch haben die Studenten ein höheres Maß an Eigenverantwortung. Da das Fernstudium weder an Zeiten noch an Orte gebunden ist, sind die Studenten eher gezwungen, sich selbst Wissen anzueignen und nicht nur Informationen auswendig zu lernen

DIEPES Module

Modul 1	Modul 2	Modul 3	Modul 4	Modul 5
<i>Unternehmertum auf individueller Ebene</i>	<i>Unternehmensaktivitäten</i>	<i>Unternehmensdynamik</i>	<i>Produktion und Marketing</i>	<i>Unternehmertum in der Gesellschaft</i>
Eigenschaften	Geschäftsidee und Finanzierung	Intrapreneurship	Innovationen	Unternehmen in der Wirtschaft

Motivation	Strategische Auswahl	Lebenszyklus	Produktion und Technologie	Unternehmertum und Beschäftigung
Werte	Unternehmensformen	Wachstumskrisen	Netzwerkarbeit	Unternehmen und der öffentliche Sektor
Kultur	Geschäftsplan	Führung in verschiedenen Unternehmen	Planung und Schwerpunkte des Marketings	Internationale Wettbewerbsfähigkeit
Netzwerke	Finanzplanung	Führung eines kleinen Unternehmens	Marketingmix	Trends im Unternehmertum

Quelle: Hytti, Ulla (2000): "Entrepreneurship in the Cyberspace", Präsentation auf einer Konferenz, angepasst von Kuhle 2006.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

DIEPES wurde erstmals im Dezember 1999 ungefähr nach einem Jahr seines Bestehens bewertet. Dazu wurden die Studenten gebeten, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Die Altersgruppe der Befragten lag zwischen 17 und 50 Jahren. Der Bildungsstand und die beruflichen Erfahrungen der Befragten waren sehr heterogen. Das Programm wurde allgemein als positiv bewertet. Als positiv wurde von den Studenten empfunden, dass sie die Reihenfolge der Module und Untermodule frei wählen konnten. Die Studenten unterstrichen die Bedeutung des Internets und der Radioprogramme für die Wissensvermittlung. Die Einschreibung wurde als einfach und unkompliziert bewertet und das Fernstudium bot verschiedene Vorteile, da die Studenten nicht ortsgebunden sind und mittels Internetverbindung oder Radio von überallher an den Kursen teilnehmen konnten.

Hinsichtlich des Unternehmertums zeigte die Bewertung, dass die DIEPES-Studenten aus zwei möglichen Gründen in eine unternehmerische Richtung gelenkt wurden: entweder weil sie arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht waren oder weil sie vorhatten, ihre eigene Geschäftsidee zu entwickeln. Die Arbeit mit einer so heterogenen Gruppe von Studenten stellt natürlich hohe Anforderungen an die Vielfalt der Lehrmethoden und der eingesetzten Lehrmaterialien. Deshalb waren die Methoden so konzipiert, dass die Studenten aus den angebotenen Programmen den Inhalt und das Tempo des Studiums selbst wählen konnten.

Die aufgetretenen Hindernisse und die Qualität der Lösungsmöglichkeiten

Hinsichtlich der technischen Übermittlung des Programms sind keine Schwierigkeiten aufgetreten. An der Anpassung des Programms an die verschiedenen Bedürfnisse der Studenten musste jedoch noch gearbeitet werden. Deshalb wurde ein Fragebogen entwickelt und an die Studenten verteilt. Sie wurden gefragt, was für sie noch wichtig ist, um ein Unternehmer zu werden. Hier wurden als wichtigste Faktoren aufgeführt: "der Glaube an die eigenen Fähigkeiten, das eigene Wissen und die Möglichkeit der Selbstverwirklichung". Als unwichtige Faktoren wurden genannt "Übertragung von Eigentum, Familientraditionen und Beispiele anderer Leute".⁹ Zur Verbesserung des Programmes wurde vorgeschlagen, mehr Unternehmer in die Entwicklung des Programmes und in den Lehrprozess einzubeziehen. Es wurde auch die Vermitt-

⁹ Hytti, Ulla (2000): "Entrepreneurship in the Cyberspace", Präsentation auf einer Konferenz, Online abrufbar unter http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/Entrepreneurship_in_the.pdf.

lung von mehr praktischen Informationen hinsichtlich der Gründung und Führung eines Unternehmens gewünscht.

Als Ergebnis dieser Umfrage hat das Institute of Small Business, das hauptsächlich für den Inhalt von DIEPES verantwortlich ist, die Zusammenarbeit mit Unternehmerverbänden und öffentlichen Agenturen, die für die Unterstützung und Entwicklung von Unternehmen zuständig sind, verstärkt. Das Anliegen von DIEPES besteht nicht darin, Start-Ups unmittelbar zu unterstützen. Es vermittelt vielmehr eine verstärkte unternehmerische Denkweise und unternehmerisches Verhalten, welches unternehmerische Aktivitäten unterstützt, gleich ob die eines Arbeitgebers oder eines Angestellten.

Warum ist der Ansatz für Marzahn-Hellersdorf relevant?

Die Zurückhaltung hinsichtlich beruflicher Weiterbildung in Deutschland könnte nahe legen, dass ein Erwachsener einen speziellen Grund braucht, um Weiterbildungsangebote wahrzunehmen. Die vermittelten Qualifikationen müssen mit den Veränderungen im Arbeitsleben übereinstimmen und müssen weiterhin das persönliche Unternehmertum entwickeln und stärken. Dies sind auch die Schlüsselfaktoren des DIEPES-Programms.

Das Unternehmertum ist für Menschen in verschiedenen Lebensabschnitten und unter verschiedenen Voraussetzungen interessant. Viele möchten wissen, wie man Unternehmer (oder Intrapreneur) wird, andere wiederum sind mehr daran interessiert herauszufinden, was Unternehmertum eigentlich ist. Interessanterweise waren beide Gruppen mit dem Inhalt des evaluierten Programmes zufrieden. Viele betrachten das Unternehmertum als eine gute berufliche Alternative, obwohl nur wenige von ihnen tatsächlich Unternehmer werden. Es hat den Anschein, dass das Unternehmertum zu einer Art Phänomen, ähnlich dem des Umweltschutzes, geworden ist – wir neigen dazu, es prinzipiell als eine wichtige Option zu sehen, aber dies führt in der Praxis nicht dazu, dass wir unsere Einstellung ändern. Dies trifft vor allem auf sich wandelnde Gesellschaften zu, in denen die Menschen durch die wirtschaftliche Transformation gezwungen sind, völlig neue Unternehmensstrategien zu verfolgen. In der Öffentlichkeit, z.B. im Radio, bieten die übertragenen Fernlehrgänge mit aktivem Feedback und einer genügenden Anzahl von Lernunterstützung eine gute Möglichkeit, sich ständig (und nicht nur gelegentlich) mit Fragen der Selbstständigkeit und notwendigen Qualifikationen für das Unternehmertum auseinander zu setzen.

Die sich wandelnde Gesellschaft im Osten Deutschlands unterliegt einem schnellen progressiven Wandel und die Geschäftswelt verlangt nach neuen Fähigkeiten und nach neuem Wissen der Angestellten. Derzeit ist das Gebiet Weiterbildung für Unternehmertum/Führen eines Unternehmens ein sehr heterogenes Feld. Das finnische Beispiel zeigt, wie verschiedene Aspekte hinsichtlich Vorbereitung und Weiterbildung auf diesem Gebiet zusammengefasst und mithilfe neuer Medien übermittelt werden können. DIEPES betont, dass Weiterbildung bezüglich Unternehmertum ein Konzept ist, welches die verschiedensten Programme beinhaltet. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Vermittlung des Wissens mithilfe neuester Lehrmethoden. Durch die schnelle Entwicklung neuer Technologien wurden Fernlehrgänge erst möglich.

Bedingungen für eine erfolgreiche Übernahme des Ansatzes in Marzahn-Hellersdorf

Das Fernstudium mit der Fokussierung auf die Aktivitäten und Motivationen der Lernenden kann als eine Möglichkeit der Unterstützung des Unternehmertums bei einzelnen Menschen gesehen werden. Außerdem ist es relativ einfach, diese Praxis auch in andere Regionen zu übertragen – natürlich auch nach Deutschland. Ein solcher Fernlehrgang über das Radio benötigt neben

der Bereitschaft von Firmen und Weiterbildungsanbietern auch die Unterstützung durch Unternehmensverbände und Kammern, und das Bildungssystem muss bereit sein, die Lehrgangsziele zu unterstützen und finanziell sicherzustellen.

Eine erfolgreiche Einführung dieses Ansatzes ist nur mit einer engen Zusammenarbeit der Bildungs- und Weiterbildungsanbieter mit den betreffenden Firmen möglich. Das bedeutet einerseits Einblicke in das Unternehmensgeschehen durch konkrete Beispiele zu bekommen, andererseits bedeutet dies, das eigene Wissen anhand konkreter Fälle zu überprüfen und so auch die unternehmerische Einstellung zu verbessern. Des Weiteren ist es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wichtig, dass beide Seiten, also das Unternehmen und der Bildungs- oder Weiterbildungsanbieter, offen gegenüber dem jeweils anderen sind. Zugleich müssen die Unternehmen und andere Organisationen gewillt sein, Zeit und andere Ressourcen zu investieren.

Kontakt Daten und Webseite

Frau Jarna Heinonen
Direktor
Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration
Rehtorinpellonkatu 3
20500 TURKU, Finnland
Telefon: +358 2 4814 577.
E-Mail: jarna.heinonen@tukkk.fi.
Webseite: <http://www.tukkk.fi/sbi>

"Support to the Innovation Structure (SINO)", Litauen¹⁰

Beschreibung des Ansatzes

Das Hauptanliegen des Projektes "Support to the Innovation Structure" (SINO) besteht darin, das litauische Netzwerk zur Unterstützung von Innovationen zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit litauischer Unternehmen auf in- und ausländischen Märkten durch theoretische und praktische Weiterbildung auf den Gebieten Kreativität, Risikomanagement und Fundraising zu erhöhen. Bei dem Projekt handelt es sich um eine länderübergreifende Partnerschaft zwischen einer dänischen Institution (Dänisches Technologie-Institut) und dem litauischen Innovationszentrum (Lithuanian Innovation Centre). Das SINO-Projekt wird unterstützt durch die Danish Agency for Enterprise and Housing und das litauische Wirtschaftsministerium.

Seit den 90er Jahren arbeitet Litauen intensiv daran, die bestehenden geerbten Kapazitäten von technologie-orientierten Firmen unter den Bedingungen der Marktwirtschaft zusammenzuführen und die bereits bestehenden Unternehmen sowie die neu gegründeten Firmen einem ständigen Innovationsprozess zu unterziehen. Aufgrund des durch seine Größe beschränkten litauischen Marktes sind die Firmen sehr stark auf eine ausländische Marktpräsenz angewiesen. Innovation und Internationalisierung der technologie-orientierten Unternehmen, bei denen es sich hauptsächlich um KMU handelt, sind unabdingbar, um ihren Wettbewerbsvorteil beizubehalten. Es wird durchaus wahrgenommen, dass litauische Firmen einem hartem Wettbewerb auf dem

¹⁰ Diese Informationen stammen aus Interviews, die der Autor mit Mitarbeitern von LCI durchgeführt hat bzw. sind der Webseite entnommen.

EU-Binnenmarkt ausgesetzt sind, da einige der dort vertretenen multinationalen Unternehmen schon jahrzehntelange marktwirtschaftliche Erfahrungen gesammelt haben. Deshalb muss Litauen sein Augenmerk vor allem auf Innovationen richten und die Innovationsfähigkeit der Firmen stärken. Innovation meint zum einen den Prozess, in dem Innovation erarbeitet wird, und zum anderen bezeichnet es auch das Produkt des Innovationsprozesses. Innovation kann auf neue Produkte, neue Technologien oder neue Wege der Arbeitsorganisation abzielen.

Um erfolgreich zu sein, muss der Innovationsprozess Ergebnisse liefern, die die wirtschaftliche Nachhaltigkeit des Unternehmens stärken. Das SINO-Projekt soll die Wettbewerbsfähigkeit litauischer Unternehmen erhöhen, in dem es zum Nachdenken über Innovationsmanagement anregt. Durch das SINO-Projekt sollen Visionäre aus dem Innovationsfördersystem mit potenziellen Unternehmen zusammengebracht werden, um eine langzeitige Stärkung des Innovationsrahmens zu gewährleisten. Das Interesse an den Unternehmen wurde durch eine umfassende Nutzung der Medien geweckt, z.B. durch das Fernsehen, Radio, durch Zeitungen und das Internet. So wurden die Beziehungen zwischen innovativen litauischen und dänischen Unternehmen gestärkt.

Der Weiterbildungskurs beinhaltete folgende Punkte:

- *Innovationsmanagement-Diplom* beinhaltet die Vermittlung des neuesten Wissensstandes auf den Gebieten Kreativität, Risikomanagement und Opportunity Management, Finanzierung und Partnering (Aufbau von Partnerschaften).
- *Innovationsmanagement-Software* beinhaltet Content-Management und Muster zur Beschreibung innovativer Ideen.
- *Innovationsmanagement-Wettbewerb* wurde eingeführt, um das Engagement der Beteiligten zu erhöhen und die besten Ideen für eine Partnering-Reise nach Dänemark auszuwählen.

Die Teilnehmer an Innovative Companies müssen den anderen Teilnehmern eine Idee oder ein Problem vorstellen und folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Engagement
- Eine gut etablierte Position im Unternehmen innehaben
- Englisch sollte eine Arbeitssprache sein
- Die Bereitschaft zu einer umfassenden Teilnahme, auch die Bereitschaft zu Teamwork

Die Teilnehmer wurden aus Kaunas, Klaipeda und Vilnius ausgewählt. Die Teams wurden so zusammengestellt, dass immer Teilnehmer aus derselben Region in einem Team zusammengefasst wurden. Es wurden 10 Teilnehmer aus innovativen Firmen, 20 Teilnehmer aus Innovationsförderorganisationen und 5 Teilnehmer aus Firmen und Organisationen, die Innovationen unterstützen, z.B. Finanzinstitute, ausgewählt.

Das Weiterbildungsprogramm:

- Innovationsmanagement und Management des Unternehmertums: 3 Tage Schulung, 1 Tag Workshop;

- Kreativitätswerkzeuge und die Bewertung von Technologie: 3 Tage Schulung, 1 Tag allgemeiner Workshop, 1 Tag Workshop zu jeder Projektidee;
- Risikomanagement und Finanzierung von Innovationen: 3 Tage Schulung;
- Partnering - national und international: 3 Tage Schulung, 3 Tage Datenbankrecherche für jede Projektidee und 3 Tage Workshop; und
- Umsetzung der Innovationen – Geschäftsreise nach Dänemark, 3 Tage.

Der Diplomkurs ist für teilnehmende Organisationen gebührenfrei. Wenn der Angestellte nicht an allen Schulungsmodulen teilnimmt, dann zahlt die Organisation eine Gebühr in Höhe von LTL 2.500. Die Kosten für Anfahrt und Unterkunft waren von der Organisation des Teilnehmers zu tragen.

Warum ist der Ansatz für Marzahn-Hellersdorf relevant?

Das Beispiel zeigt, wie internationale Erfahrungen im Bereich Coaching und Schulung in die regionale Innovationsstrategie eingebunden werden können. Das Dänische Technologie-Institut hat in Zusammenarbeit mit dem Litauischen Innovationszentrum und ausgewählten Partnern aus Vilnius, Kaunas und Klaipeda im Mai 2003 erfolgreich das SINO-Projekt gestartet. Es wurden 35 Teilnehmer aus 3 litauischen Regionen (Vilnius, Kaunas und Klaipeda) ausgewählt. 10 Teilnehmer vertreten innovative litauische Firmen, fünf vertreten Finanzinstitutionen und 20 Teilnehmer sind Vertreter von Innovationsförderinstitutionen. Die Teilnehmer des Projektes erhielten theoretische und praktische Schulungen unter anderem in den Bereichen Kreativität, Risikomanagement, Fundraising und Partnering. Die Schulung wurde von dänischen und litauischen Fachkräften durchgeführt. Die Teilnehmer haben während der Schulung in innovativen Teams zusammengearbeitet und einen Innovationsplan erstellt. Auf Grundlage des Innovationsplanes hatten drei bis fünf Gruppen die Möglichkeit, auf Partnersuche nach Dänemark zu gehen. Das SINO-Projekt könnte für Marzahn-Hellersdorf aus vielerlei Gründen interessant sein. Zum einen wäre es ein nützlicher Beitrag zur Schaffung eines realen Marktes in der Weiterbildung und im Coaching-Bereich und es würde so zur Gewährleistung von Benchmarking beitragen. So würde eine Erneuerung des Netzwerkes der Anbieter vollzogen, um dynamischer zu agieren, und es würde auch zu Innovation bei den Anbietern von Coaching und Weiterbildungsmaßnahmen führen. Im Ausland gab es viele Innovationen im Hinblick auf die didaktische Wissensvermittlung und individuell auf die Bedürfnisse der Firma zugeschnittenem Coaching. Sollten diese Methoden in Berlin-Marzahn/Hellersdorf weiter ausgebaut werden, könnte dies auch erfolgreich dazu beitragen, die lokalen Anbieter im untersuchten Gebiet dazu zu bringen, hier zu reagieren und ihre Methoden innovativer zu gestalten. Zum anderen fördert die direkte Integration ausländischer Schulungsmethoden und Coaching-Angebote, auch wenn diese nur temporär in Form von Projekten angeboten werden, wie das in Litauen der Falle war, die Internationalisierung der teilnehmenden Firmen. Durch die ausländischen Anbieter wäre auch der Zugang zu potenziellen Kooperationspartnern möglich, deshalb sollte Coaching so zugeschnitten sein, dass es hier auch einen Beitrag leisten kann.

Die Gründe für den Erfolg und Bedingungen für eine erfolgreiche Übernahme des Ansatzes in Berlin-Marzahn-Hellersdorf

Es besteht Bedarf für eine Initiative durch eine relevante Institution, die einerseits den passenden ausländischen Anbieter findet und in der Lage ist, alle notwendigen Vorbereitungen zu treffen und die die Zusammenarbeit betreut, ist erforderlich. Zum anderen ist es von großer Be-

deutung, im regionalen Unternehmertum verankert zu sein, um eine spätere Zusammenarbeit zu sichern.

Kontaktinformationen und Webseite

Herr Rolandas Strazdas
Lithuanian Innovation Centre
T. Ševčenkos 13, 2006 Vilnius,
Litauen
Telefon.: +370 5 235 61 16
Fax: +370 5 213 27 81
E-Mail: r.strazdas@lic.lt
Webseite: <http://www.lic.lt>
Webseite "SINO": <http://www.sino.lt/index.jsp?action=-title&setLanguage=en>

Herr Thomas Hermann
Danish Technological Institute
Gregersensevej, P.O.Box 141, DK-2630 Taastrup, Dänemark
E-Mail: Thomas.hermann@teknologisk.dk
Webseite: <http://www.teknologisk.dk>

Schaffung von "Transformationsagenten": CELEMI Schweden¹¹

In einem anderen Langzeit-Beratungs- und Schulungsprogramm arbeitet das Litauische Innovationszentrum mit der schwedischen Firma CELEMI International Headquarters zusammen. Das interessante hier ist die Methode, die eine nachhaltige Entwicklung von Beratungsfirmen ermöglicht. Es richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen der jeweiligen Firmen. CELEMI arbeitet seit mehr als 20 Jahren in allen Branchen und mit großen weltweit tätigen Firmen, aber auch mit NROs und Organisationen des öffentlichen Sektors zusammen. Die Firma ist bei der Umsetzung von Veränderungen im großen Rahmen behilflich und erstellt Teams von so genannten Transformationsagenten, die die gewünschten Ergebnisse liefern. Dazu zählen die folgenden Aktivitäten: die Verbesserung der finanziellen Allgemeinbildung, Förderung des Verständnisses von Geschäftsabläufen und die allgemeine Verbesserung der Arbeitsleistung. Es werden eine breite Palette an Beratungs- und Coaching-Diensten, speziell angepasste Lernprogramme und fertige Unternehmenssimulationen in dem am besten geeigneten Format - von elektronischem Format oder Printmedien bis hin zu Workshops oder großen Veranstaltungen, angeboten.

Der Schulungsansatz spricht fünf wichtige Punkte an, die notwendig sind, um "Transformationsagenten" – also Menschen, die zusammenarbeiten, um (neue) Ergebnisse zu erzielen – aufzubauen. Diese fünf Punkte bilden die Grundlage des sogenannten "Power of Learning"-Programms. Der Fünf-Punkte-Plan soll das Lernen einfacher machen und er zeigt, wie die Teilnehmenden besser einbezogen werden können. Trainern, Managern und Angestellten wird gezeigt, wie individuelles Lernen mithilfe verschiedener Lernansätze zu einer stärkeren und erfolgreicheren Organisation führen kann. Das Programm basiert auf der Idee, Menschen verstehen zu

¹¹ Diese Informationen stammen aus Interviews, die der Autor mit Mitarbeitern von LCI durchgeführt hat bzw. sind der Webseite entnommen.

helfen, wie Beziehungen, Wissen, Kompetenz und Image – alles „Wissensressourcen“ – direkt mit finanziellen Ergebnissen verbunden sind.

Die fünf Schritte sind:

1. *Dialog*: Initiieren Sie Diskussionen über Ihre Visionen oder Ziele, um Verständnis dafür zu wecken.
2. *Stimmige Mitteilungen*: Lassen Sie keinen Platz für Fehlinterpretationen – egal, wer Ihr Gesprächspartner ist oder um wie viele es geht.
3. *Entdeckung*: Geben Sie den Leuten die Möglichkeit, den Einfluss der Veränderung zu erleben und über die Ergebnisse nachzudenken.
4. *Visualisierung*: Helfen Sie jedem, komplexe Netzwerke und Beziehungen zu verstehen, so dass sie ebenfalls in der Lage sind, automatisch und unabhängig die richtigen Schritte zu unternehmen.
5. *Handeln*: Schaffen Sie einen „kaskadenartigen“ Wissensvermittlungsprozess, so dass Veränderungen schnell die Zielgruppe erreichen.

Während des zweitägigen Kurses konkurrieren die Teams um Angestellte, Kunden und Marktanteile, während sie Kapazitäten, Preise, Budgets und andere Dinge managen. Am Ende hat jeder eine neue duale Perspektive und lernt praktische Strategien für das Management eines wissensbasierten Unternehmens. Jede Kundenlösung ist anders, aber jede beginnt mit einer sorgfältigen Bewertung der Ist-Situation und der umfassenden Bereitschaft zu Veränderungen – innerhalb der Organisation oder im Netzwerk der Zielgruppe. Die eingesetzten Arbeitsmittel sind Unternehmenssimulationen, e-Learning, Filme und Veranstaltungen. In jedem Fall wird die Lösung so beschaffen sein, dass sie in den Rahmen des jeweiligen Unternehmens passt, um die normalen Aktivitäten während des Prozesses so wenig wie möglich zu stören und um den natürlichen Wandel zu fördern. Normalerweise dauert der gesamte Umwandlungsprozess einige Wochen bis einige Monate. Dieser Prozess beinhaltet eine Vorstudie, das Konzeptdesign, die Entwicklung und das Grafikdesign, Pilottests mit Korrekturrunden, Fertigstellung und Produktion.

Es muss betont werden, dass das Coaching die Vorbereitung für die Veränderungen beinhaltet. Die Trainer helfen dabei, die Unternehmenskultur, Prozesse und andere Bedingungen zu bewerten, um sicher zu stellen, dass die Menschen die nötigen Veränderungen unterstützen. Vor dem Beginn helfen die Trainer dabei, die Manager, Geschäftsführer oder Vertreter auf ihre Rolle im Veränderungsprozess vorzubereiten. Diese Personen fungieren als Vermittler und initiieren einen „kaskadenartigen“ Prozess der Wissensvermittlung zu der Zielgruppe. Indem sie eine aktive Rolle im Lernprozess spielen, zeigen die Führungspersonen durch ihr Vorbildverhalten an, dass sie den Umgestaltungsprozess unterstützen. Zusätzlich sind die Trainer bei Bedarf während und nach der Umsetzungsphase verfügbar, um den Umgestaltungsprozess nachhaltig zu sichern.

Der Schwerpunkt der Coaching- und Schulungsmaßnahmen besteht darin, die Leute dazu zu bringen, maßgeschneiderte Lernlösungen zu entwickeln, die bei der Kommunikation, der Bildung, der Motivation und der Umgestaltung helfen. Der praktische Ansatz und die persönlichen Erfahrungen, die den Lernlösungen innewohnen, führen zu einem wirklichen Verständnis und bleibendem Wissen. Das Grundprinzip ist, dass die Menschen in der Lage sind, die richtigen Handlungen zu starten und die besten Entscheidungen zu treffen, um die in der Organisation gewünschten Ergebnisse zu erzielen, und zwar schnell und effizient. Egal, ob Unternehmen ein neues Produkt am Markt einführen wollen, eine starke Unternehmenskultur aufbauen wollen

oder ob es um die Fusionierung zweier verschiedener Firmen geht, manche Dinge sind einzigartig. Sie brauchen dazu Leute, die verstehen und nach den Anweisungen, Konzepten und besten Praxiserfahrungen handeln, die für die speziellen Unternehmensherausforderungen relevant sind. In diesen Fällen bewerten die Berater und Lern-Fachleute die Bedürfnisse und die Umwelt des Unternehmens und entwickeln dann maßgeschneiderte Lernlösungen. Diese Lösungen stoßen einen Dialog an und initiieren Entdeckungsprozesse, die dazu geeignet sind, Leute dazu zu bringen, mit alten Traditionen, Glauben, Bräuchen und Gewohnheiten zu brechen, so dass sie schließlich in der Lage sind, anders zu *denken* und zu *handeln*.

Der thematische Schwerpunkt des Coachings liegt unter anderem auf Marketing und der Sicherung des Projekterfolgs:

Marketing: Den Leuten helfen zu verstehen, wie die Marketingstrategie des Unternehmens an die lokalen Marktbedingungen angepasst werden kann, ohne die Botschaft oder die Marktnische zu gefährden. In einer praktischen Simulation konkurrieren die Teams um einen Marktanteil auf dem lokalen Absatzmarkt mit vier äußerst wettbewerbsfähigen Unternehmen. Innerhalb nur eines Tages lernen sie sehr schnell, wie wichtig es ist, die lokalen Marketingstrategien mit den Strategien und Maßnahmen der Zentrale abzustimmen, Kunden und Wettbewerber zu beobachten und dann die Strategie an die Gegebenheiten anzupassen. Dies ist sehr empfehlenswert für Personen, die direkt für die strategischen Marketingentscheidungen in einem Unternehmen mit einem weitläufigen Verkaufs- und Distributionsnetzwerk verantwortlich sind.

Sicherung des Projekterfolgs: Dem Projektteam helfen, es von Anfang an richtig zu machen! Eine einnehmende, konkurrenzfähige Simulation fordert die Teams heraus, ein kritisches, internes Projekt zu leiten und die bestmöglichen Kennziffern zu erreichen und dies in einer bestimmten Zeit und mit einem festgelegten Budget. In nur einem Tag durchlaufen die Teilnehmer das gesamte Projekt von der Vorstudie über das Design und die Entwicklung bis zur Umsetzungsphase und lernen so, mit unerwarteten Ereignissen und sich verändernden Projektbedingungen fertig zu werden - genau wie in der Realität. Die Teilnehmer sammeln Erfahrungen, wie man ein neues Projekt anstößt, einem stagnierendem Projekt zu neuem Schwung verhilft, Beziehungen im Team aufbaut und jedem Beteiligten kritische Einblicke gewährt – ungeachtet vorangegangener Projekterfahrungen.

Die Schwerpunkte des Ansatzes sind: die Beteiligung und das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen; ein effektives Projektteam zusammenzustellen und vorzubereiten; das Verständnis für entscheidende Erfolgsfaktoren der Projektarbeit zu sichern; die Beteiligung und den Wert eines Projektanstoßes zu erhöhen; beschränkte Ressourcen so zu verwalten, dass trotzdem die bestmöglichen Geschäftszahlen erreicht werden; ein proaktives Verhalten unter den Teammitgliedern herzustellen; ein erfolgreiches Ergebnis des bevorstehendes Projektes zu sichern.

Nachfolgend werden alle Programme kurz beschrieben und es wird aufgezeigt, warum der Ansatz von CELEMI für Firmen, die Entwicklungs- und Wachstumsbedarf haben, relevant ist:

Die Vorbereitung von Menschen auf die Herausforderungen der Projektarbeit

Das "Cayenne Programme" zielt darauf ab, die Menschen auf die Herausforderungen der Projektarbeit vorzubereiten. Dieses Lernprogramm hilft Menschen dabei, besser auf unerwartete Ereignisse und sich verändernde Projektbedingungen vorbereitet zu sein. Während der Simulation beobachten und managen Teams aus jeweils 3-4 Personen ein Projekt. Die Teilnehmer werden mit Problemen und Ereignissen in den verschiedenen Projektphasen konfrontiert. Dabei wird die Leistung der Teams mithilfe einer Reihe von Kriterien zur Leistungsmessung bewertet. Die wichtigsten Kriterien sind: Erhöhung der Einbeziehung und des Engagements der Mitarbeiter; Aufbau und Vorbereitung eines effektiven Projektteams; Sicherung des Verständnisses für wesentliche Erfolgsfaktoren

der Projektarbeit; Erhöhung der Beteiligung am und des Wertes des Projektes; Management beschränkter Ressourcen so, dass trotzdem die bestmöglichen Geschäftszahlen erreicht werden; Etablierung eines proaktiven Verhaltens unter den Teammitgliedern; Sicherung eines erfolgreichen Ergebnisses des bevorstehendes Projektes. Nach der Simulation diskutieren die Teilnehmer ihre eigenen Projekte. Sie bereiten sich selbst vor und bewerten ihre Projektbedingungen hinsichtlich Führung, Anpassung, Teamwork und Strategie.

Factsheet: <http://www.celemi.com/site/simulations/simdesc/documents/FSCayenneEN.pdf>

Die Entwicklung des geistigen Kapitals eines Unternehmens

Das "Tango Programme" zielt auf die Steigerung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens durch die Entwicklung von geistigem Kapital ab. Ziel des Programms ist es, ein praktisches Verständnis für den Schlüssel zum Erfolg für wissensbasierte Firmen schaffen. Der Ausgangspunkt ist, dass alle Unternehmen sowohl sichtbare als auch unsichtbare Werte haben – oder materielle und immaterielle. Diese Werte müssen auf Grundlage einer klaren Strategie verwaltet und entwickelt werden. Das Tango-Programm zielt auf die Schaffung von Verständnis für die Bedeutung des Messens, der Bewertung und des Wahrnehmens intellektueller Werte; die Erkennung und das Management von entscheidenden Faktoren in wissensbasierten Unternehmen; die Gewinnung, Entwicklung und die Bindung von hoch qualifizierten Angestellten; die Gewinnung und Bindung von lukrativen Kunden; die Umwandlung persönlicher Fähigkeiten in unternehmensrelevante Werkzeuge und Prozesse.

Factsheet: <http://www.celemi.com/site/simulations/simdesc/tango.php>

Geschäfte machen auf wettbewerbsintensiven Märkten

Das "Livon Programme" zielt darauf ab, lukrative Kunden auf sehr wettbewerbsintensiven Märkten zu gewinnen und zu binden. Das Programm hilft Angestellten dabei, den Bedarf nach einem passendem und eindeutigen Unternehmensimage und Marketing zu schaffen. In dem Programm gibt es ein Element mit dem Namen „das bevorzugte Profil“. Dieses hilft den Teilnehmern, die Bedürfnisse der Kunden in konkrete Aktionspläne und eine klarere Positionierung umzusetzen. Die Hauptelemente des Programms sind: zentrale Marketingstrategien auf jeder Ebene zu verankern, z.B. im Einzelhandel; einen weiteren Fokus auf Angestellte, Kunden und Marketing zu richten und der Ausbau der Wettbewerbsvorteile des Unternehmens sowie der Gewinn von Marktanteilen.

Factsheet: <http://www.celemi.com/site/simulations/simdesc/documents/CelemiLivon.pdf>

Warum der Ansatz für Berlin Marzahn-Hellersdorf relevant ist

Dafür gibt es einen wesentlichen Grund: das Beispiel zeigt, wie Coaching und Weiterbildung, die individuell an die jeweiligen Bedürfnisse der Unternehmer angepasst sind, innovativ durchgeführt werden können. Weiterhin zeigt das Beispiel, wie Coaching und Weiterbildung selbst auf der Schaffung von unternehmerischer Aktivität zum Nutzen unternehmerischer Fähigkeiten anderer Unternehmen basieren.

Die Gründe für den Erfolg und Bedingungen für eine erfolgreiche Übernahme des Ansatzes in Berlin-Marzahn-Hellersdorf

Die Gründe für den Erfolg liegen in der Methode der Anbieter und gleichzeitig in der Offenheit der beteiligten Unternehmen. Eine Voraussetzung für die Übernahme des Ansatzes, gleich dem Kooperationsprojekt zwischen Litauen und Dänemark, wäre, damit zu beginnen, ein Projekt durchzuführen, in dem diese oder andere ausländische Partner in Berlin/Marzahn-Hellersdorf vorgestellt werden. So könnte ein Pilotprojekt geschaffen werden und die bestehenden Unternehmen könnten ihren Erfahrungsschatz erweitern. Wenn sie allein handeln würden, würden sie vermutlich nie nach diesen Anbietern Ausschau halten – und schon gar nicht würden dies jene Unternehmern tun, die weiter weg angesiedelt sind. Hier kommt es vor allem darauf an

eine Möglichkeit zu schaffen, um neue innovative Lehrmethoden zu erlernen, die sonst nicht verfügbar wären. Die Voraussetzung hierfür ist, dass das Pilotprojekt nicht zu klein ist, sondern dass eine genügende Anzahl von Firmen einbezogen wird, um die Nachfrage nach ähnlichen innovativen Anbietern zu steigern und somit lokale Anbieter zu einer entsprechenden Anpassung ihrer Angebote zu bringen.

Kontakt Daten und Webseite

Celemi International Headquarters
Besucheranschrift: Kansligatan 1
PO Box 577
SE-201 25 Malmö
Schweden
Telefon: +46 40 660 2700
Fax: +46 40 660 2701
Webseite: <http://www.celemi.com/site/simulations/index.php>

GRUNDSTÜCKSERSCHLIEßUNG, INFRASTRUKTURENTWICKLUNG UND UNTERNEHMERTUM

Petr Adámek, Tschechische Republik

Einführung

Eine gesunde lokale Wirtschaft bietet reichlich Möglichkeiten zu Unternehmensgründungen und Unternehmenswachstum. Wenn diese primären Entwicklungen im privaten Sektor exportorientiert und innovativ sind und zu Produktivitätszuwachs, gesteigerter internationaler Wettbewerbsfähigkeit und produktiver Zusammenarbeit zwischen Unternehmen führen, sprechen wir von *Wachstumsvorgängen des privaten Sektors*.

Eine kluge Wirtschaftsentwicklungspolitik auf örtlicher und regionaler Ebene wird immer darauf bedacht sein, Wachstumsvorgänge des privaten Sektors zu fördern und zu unterstützen, denn durch diese wird die Wirtschaft attraktiver für Investitionen, die Zahl der Firmengründungen am Ort nimmt zu, bestehende Arbeitsplätze werden gesichert und neue werden geschaffen, das verfügbare Einkommen steigt und es entstehen neue Ressourcen, die den örtlichen Lebensstandard heben.

Private Unternehmen werden von den unterschiedlichsten äußeren Kräften beeinflusst. Neben der globalen Entwicklung in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie unterliegen die Firmen auch regionalen und nationalen Vorschriften und Politiken. Letztendlich finden privatwirtschaftliche Aktivitäten jedoch an konkreten Orten statt, und daher können die örtlichen Rahmenbedingungen als die wichtigsten förderlichen bzw. hinderlichen Faktoren für das Wachstum des privaten Sektors gelten.

Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Kapital, Grund und Boden sowie Wissen und Informationen gehören zu den wichtigsten örtlichen Faktoren, welche die Fähigkeit privater Unternehmen, produktiv im Wettbewerb tätig zu werden, beeinflussen. Die Bedeutung der verschiedenen Faktoren verschiebt sich im Lauf der Zeit. Bei den Arbeitskräften z.B. ist die Quantität nicht mehr so entscheidend wie die Qualitäten und Fertigkeiten. Beim Kapital wird die schlichte Existenz und Verfügbarkeit von Finanzmitteln vorausgesetzt; was zählt und was die Gemeinden und ihr wirtschaftliches Milieu unterscheidet, ist der Zuschnitt der Finanzierung auf bestimmte Firmengrößen, Entwicklungsphasen und bestimmte Erfordernisse verschiedener Branchen.

Funktionierende lokale und regionale Immobilienmärkte sind die Voraussetzung, um schnell und zuverlässig Grund und Boden für die Expansion örtlicher Firmen, die Ansiedlung neuer Firmen und nicht zuletzt für Existenzgründer zur Verfügung stellen zu können. Funktionierende Immobilienmärkte zeichnen sich durch eine angemessene Nachfrage nach Gewerbeimmobilien, ein entsprechendes Angebot an Flächen sowie durch aktive Vermittler aus, die für einen unkomplizierten Übergang von Eigentumsrechten bzw. Abschluss von Pachtverträgen sorgen. Im Idealfall beschränkt sich der Staat auf die Regulierung und auf die Schlichtung von Eigentumsstreitigkeiten und ist im Übrigen ein normaler Teilnehmer am Immobilienmarkt – d.h. er kauft, verkauft, erschließt und spekuliert.

Meist ist der Immobilienmarkt höchst unvollkommen, da die Immobilien sich an verschiedenen Standorten befinden und selbst benachbarte Immobilien sich in verschiedenen Merkmalen unterscheiden. Ursache kann ein ungenügendes oder ungeeignetes Immobilienangebot sein (Nutzerfirmen und Projektentwickler sind interessiert, doch es gibt keine Flächen oder Gebäude, die ihren Bedürfnissen entsprechen), ungenügende oder fehlende Nachfrage nach Gewerbeimmobilien (es gibt reichlich leere Gebäude und Flächen, doch kein Käufer oder Projektentwickler hat Interesse), sowie mangelhafte Vermittlungsmechanismen (u.a. Mangel an Informationen über Immobilien, zu wenige oder schlecht qualifizierte Makler, Bau- und Facility-Service-Firmen, Informationen zur falschen Zeit, die Grundstücksspekulanten anlocken, usw.). Der bevorzugte Selbstregulierungsmechanismus des Marktes ist der Preis, doch besitzt er nur einen begrenzten Einfluss auf Angebot und Nachfrage. Sind die Preise reguliert und liegen nur minimal über dem Gleichgewichtspreis, kann das zu Netto-Wohlfahrtsverlusten für die Gemeinde führen. Das Versagen des Immobilienmarktes, insbesondere bei Gewerbeimmobilien, kann die wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinden ernsthaft behindern, das Wachstum des privaten Sektors erschweren und zum Verlust von Arbeitsplätzen und Einkommen, zu Verarmung und Niedergang führen.

Neue wirtschaftliche Aktivitäten in urbanen Gebieten schaffen Bedarf an Land und Gebäuden, der zunächst aus dem vorhandenen Bestand befriedigt werden muss. Die Kennziffern des Flächenbestandes lassen erkennen, wie erfolgreich auf ein verändertes Nachfrageverhalten eingegangen werden kann. Zu den Bestandskennziffern gehören: die Gesamtgröße der Flächen, die Qualität der Gewerbeflächen, die Zweckdienlichkeit bzw. der Mix von Flächen, die für entsprechend vielfältige Bedürfnissen geeignet sind, Flexibilität der vorhandenen Gebäude und Flächen bzw. die Fähigkeit, auf vielfältige und sich verändernde Bedürfnisse einzugehen.

Dieser Beitrag betrachtet die Entwicklung von Immobilien und Infrastruktur im Zusammenhang mit Unternehmertum im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf. Dabei geht es um örtliche Ansätze zur Stimulierung von Unternehmertum, Neugründungen und Unternehmenswachstum.

Stärken und Schwächen

Marzahn-Hellersdorf ist funktional in den Ballungsraum Berlin eingebunden, der das Territorium der Hauptstadt und nahe gelegene Gemeinden im umgebenden Land Brandenburg umfasst. Der Bezirk profitiert von seiner günstigen geografischen Lage und Anbindung nach Osteuropa, von seiner Nähe zum Stadtzentrum und der guten öffentlichen Verkehrsanbindung. Hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Entwicklung ist Marzahn-Hellersdorf jedoch als inneres Randgebiet im Ballungsraum Berlin zu sehen. Die wirtschaftliche Entwicklung findet im Wesentlichen im Zentrum und in benachbarten Gebieten des Landes Brandenburg statt, wo die Kosten niedriger sind und die Verhandlungsstärke der Investoren größer ist. Es gibt daher beträchtliche Konkurrenz, um vorhandene Flächen und Gebäude zu füllen.

Marzahn-Hellersdorf ist nicht als typische örtliche Wirtschaft mit unverwechselbarem wirtschaftlichem Milieu zu sehen. Seine Wirtschaft ist selbstverständlich Bestandteil der Wirtschaft im Ballungsraum Berlin, daher haben die Grenzen des Bezirkes mehr administrative als wirtschaftliche Bedeutung. Diesem Umstand müssen alle örtlichen Aktionen zur Bereitstellung gewerblicher Immobilien und alle örtlichen Anreizsysteme Rechnung tragen.

Die wichtigsten wirtschaftlichen Funktionen des Bezirkes im Ballungsraum Berlin sind zurzeit:

- Wohnen: 250.000 Einwohner, von denen die meisten anderswo arbeiten.
- Öffentlicher Dienst: Verwaltung – Regierungsdienststellen, Gesundheit – Krankenhäuser, medizinische Einrichtungen.
- Einzelhandel und Dienstleistungen: sind per definitionem kaum exportorientiert und bleiben auf den Ort bzw. einen kleinen Aktionsradius beschränkt.

Der Bezirk kann nicht losgelöst von der Entwicklung in ganz Berlin und Ostdeutschland analysiert werden. Die zwei wichtigsten Indikatoren der Wirtschaftsentwicklung, die politische Entscheidungsträger alarmieren, sind die langfristige Bevölkerungsentwicklung und die Arbeitslosenzahlen. Im April 2006 waren in Marzahn-Hellersdorf 29 469 Arbeitslose registriert, das sind 21,1%, gegenüber 18,2% im Berliner wie auch im ostdeutschen Durchschnitt. Diese Zahlen belegen keine signifikante Abweichung. Daher ist die Hypothese, dass die Strukturprobleme im Bezirk größer seien als im Rest der Stadt und den anderen ostdeutschen Ländern, nicht zutreffend.

Deutlich unterscheidet sich der Bezirk jedoch von der übrigen Stadt Berlin in seinem anhaltenden Bevölkerungsrückgang durch Abwanderung (Abnahme um 18% zwischen 1995 und 2004). Zwar hat sich der negative Bevölkerungstrend in Marzahn-Hellersdorf zwischen 2000 und 2004 verlangsamt, doch die Bevölkerung Berlins als Ganzes hat im gleichen Zeitraum zugenommen. Das lässt vermuten, dass der Bezirk ein weniger attraktives Wohngebiet ist und die Menschen in andere Teile Berlins ziehen. Bevölkerungsabwanderung, sich verändernde Haushaltsstrukturen, anhaltende Suburbanisierung usw. sind wirtschaftliche und soziale Wandlungsprozesse, von denen alle Kommunen in Mitteleuropa betroffen sind. Es wäre falsch, diesen natürlichen Veränderungen mit wirtschaftspolitischen Maßnahmen begegnen zu wollen und das reale künftige Potenzial des Stadtteils im Ballungsraum Berlin zu ignorieren. Es wäre ein Fehler sich Marzahn-Hellersdorf als Kommune vorzustellen, die selbstständig und unabhängig von anderen Gemeinden und den dortigen Aktivitäten existiert.

Grundstücke und Infrastruktur für die Unternehmensentwicklung in Marzahn-Hellersdorf

Das reiche Angebot an verfügbaren Gewerbeflächen und der Mix an Gewerbeobjekten mit attraktiven Mieten and geeigneter Infrastruktur können als Stärken des Bezirkes gelten. Im urbanen Raum, wo die Nachfrage nach Land und Gebäuden für neue und expandierende Wirtschaftsunternehmen zunächst aus dem vorhandenen Bestand befriedigt werden muss, sind Merkmale wie die Gesamtgröße der Flächen, ihre Qualität und Zweckdienlichkeit sowie die flexible Gestaltung entsprechend den sich wandelnden Bedürfnissen relevant für Standortentscheidungen.

Der hohe Leerstand an Gewerbeimmobilien ist jedoch ein weiterer Beweis für die zu geringe Wirtschaftsleistung von Marzahn-Hellersdorf. Zwar liegt die Zahl der Gewerbebeanmeldungen dort über dem ostdeutschen und dem gesamtdeutschen Durchschnitt, doch sind das meist Einzelhandelsunternehmen, mit denen die Eigentümer der Arbeitslosigkeit entkommen wollen. Das Potenzial dieser Neugründungen, in den ersten Jahren ihrer Entwicklung weitere Arbeitsplätze zu schaffen und die vorhandenen Gewerbeflächen für produktive Tätigkeit zu nutzen, ist daher oft begrenzt. Laut Regionalmanagement Marzahn-Hellersdorf verfügt das Gebiet über 1000 ha (530 ha in Marzahn-Hellersdorf) an leeren Flächen, Hallen, Lager- und Büroräumen. Erfahrungen aus der Entwicklung in Mittel- und Osteuropa lassen vermuten, dass auf diesen Flächen insgesamt 25000–35000 neue Arbeitsplätze (durchschnittlich 30 Arbeitsplätze pro Hektar)

entstehen können, je nach Nutzungsart und Mieter. Das entspricht ungefähr der gegenwärtigen Arbeitskräftereserve von Marzahn-Hellersdorf, die über 29000 registrierte Arbeitslose umfasst.

Ein anderer Aspekt der Nachfrage am Gewerbeimmobilienmarkt ist die ökonomische Struktur des Bezirkes. Die größten Arbeitgeber im Bezirk sind die öffentliche Verwaltung und das Gesundheitswesen mit Krankenhäusern und großen medizinischen Einrichtungen. Diese sind in der Lage, neue Arbeitsplätze zu schaffen und treten auf dem Immobilienmarkt als Projektentwickler und Grundstücksnutzer auf. Die wirtschaftliche Entwicklung ist daher zu einem großen Teil von Investitionen und Ausgaben der öffentlichen Hand bedingt und basiert weniger auf privatwirtschaftlicher Aktivität, was sich in der Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung abzeichnet.

Weil die Wirtschaft von Marzahn-Hellersdorf nicht autonom ist und nicht als autonom betrachtet werden kann, könnte man ein langfristiges Szenario auf der Basis entwickeln, dass Wirtschaftstätigkeit im produktiven Bereich anderswo stattfindet und der Bezirk weiterhin andere Funktionen (Verwaltung, Wohnen, Gesundheitswesen) für die benachbarten Gebiete erfüllt. Dieses Szenario ist jedoch mit einigen Nachteilen behaftet. Zum Ersten erfolgen Investitions- und Führungsentscheidungen des öffentlichen Sektors selten auf lokaler Ebene, daher kann nicht erwartet werden, dass sie Probleme der örtlichen Wirtschaftsentwicklung lösen. Zum Zweiten sind Verwaltungsdienstleistungen traditionell eher in den zentralen Bezirken Berlins angesiedelt und nicht in Marzahn-Hellersdorf. Zum Dritten müsste der Stadtteil, wenn seine langfristige Hauptfunktion vor allem die Wohnfunktion sein soll, überdurchschnittliche Lebensbedingungen bieten und eine anziehende Adresse sein. Dies ist zurzeit nicht der Fall, wie die andauernde (wenn auch nachlassende) Abwanderung beweist.

Die wirtschaftliche Struktur der übrigen, nicht öffentlichen Sektoren ist meist am örtlichen oder regionalen Markt orientiert – Einzelhandel und Handwerk zur Versorgung der Bürger und abhängig von deren Einkommensniveau und Kaufkraft. Gegenwärtig gibt es in Marzahn-Hellersdorf nur 43 Produktionsbetriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern. Selbst wenn diese Firmen in den nächsten Jahren ihre Produktion verdoppeln würden, hätten sie nicht das Potenzial, all die leeren Gewerbe- und Produktionsflächen zu füllen und Arbeitsplätze in einer Menge zu schaffen, die bei 29000 Arbeitslosen einen spürbaren Unterschied macht. Das bedeutet, dass wirtschaftlich nachhaltigere Ergebnisse von Strategien zu erwarten sind, die sich auf die Förderung konkurrenzfähiger, exportorientierter Betriebe des privaten Sektors konzentrieren. Es bedeutet auch, dass die Nachfrage nach den gegenwärtig nicht ausgelasteten Immobilien zwar durch Investitionen des öffentlichen Sektors oder für die Bürger entwickelten Wohnprojekten wachsen kann, dass sie aber mit großer Wahrscheinlichkeit aus privatwirtschaftlichen Aktivitäten von außen kommen wird, deren Wertschöpfung von Marzahn-Hellersdorf aus nach außen gerichtet ist.

Die Infrastruktur in Marzahn-Hellersdorf ist exzellent entwickelt. Der Bezirk bietet eine große Auswahl an hochwertigen Büro-, Gewerbe- und Industrieflächen zu Kosten, die weit unter denen für vergleichbare Räume im Zentrum Berlins liegen. Für einige KMU kommen auch subventionierte Mieten in Frage. Das Angebot an bezugsfertigen Gewerbeimmobilien in Marzahn-Hellersdorf, z.B. in Form von Gewerbehöfen, kann als üppig bezeichnet werden. Die in ganz Berlin tätige Gewerbesiedlungs-Gesellschaft mbH (GSG) betreibt und vermietet in Marzahn-Hellersdorf Gewerberäume, die sich für verschiedene Aktivitäten von Bürofirmen bis hin zur Leichtindustrie eignen. In diesen modernen Räumen (aus den späten 1990er Jahren) bietet die GSG auch hauseigene Unternehmensdienstleistungen an. Das größte der 50 Objekte der GSG in Berlin befindet sich in Marzahn-Hellersdorf und umfasst über einhunderttausend Quadratmeter Nutzfläche für Firmen (GSG-Hof Wolfener Straße). In den GSG-Objekten in Marzahn-Hellersdorf werden u.a. die folgenden Dienstleistungen angeboten: Unternehmensberatung, 24-

Stunden-Sicherheitsdienst, Konferenz-, Post-, Fax- und Kopierservice, Internet usw. Buchhaltung ist normalerweise wegen des geringen Bedarfs nicht enthalten sondern wird extern beschafft. Weitere Standorte sind z.B. die freien Gewerbeflächen im Gewerbepark Georg Knorr und 3 ha freie Industrieflächen (von 9 ha), die von der Körber Schleifring GmbH angeboten werden. Insgesamt stehen im Bezirk ca. 500.000m² Gewerbeflächen in 8 Gewerbeparks und Gewerbehöfen zur Verfügung.

Außer diesen bezugsfertigen Gewerberäumen für neue und expandierende einheimische Unternehmen existieren auch erschlossene Gewerbe- und Industrieflächen „auf der grünen Wiese“, die sich für mittlere und größere Investoren von außerhalb zur Ansiedlung eignen. Eigentümer dieser Grundstücke ist in der Regel das Land Berlin, und der Verkaufspreis ist reguliert (58 ha). Er ist höher als der Preis für vergleichbare Flächen im Nachbarland Brandenburg, daher findet Gewerbeentwicklung verstärkt an der Grenze beider Länder statt, und auch Produktionsbetriebe siedeln sich eher in nahe gelegenen Kommunen des Landes Brandenburg an. Es wird allgemein angenommen, dass der Preisunterschied zu der geringeren Nachfrage nach Gewerbeimmobilien beigetragen habe, doch auch bei sinkendem Preis¹² blieb das Wachstum aus.

Die Nachfrage nach Gewerbeimmobilien ist anhaltend gering und folglich nicht ausreichend, um mehr und dauerhafte Arbeitsplätze zu schaffen. Die Bezirksverwaltung verfolgt eine breit angelegte Politik zur Imageaufwertung des Bezirks. Landes- und Ortsbehörden sind gemeinsam aktiv, auch in Form von privat-öffentlichen Kooperationsbemühungen mit mehr Akteuren und Bezirken. Ziel ist es dabei, Unternehmertum zu fördern und Arbeitsplätze schaffende Investitionen an den Standort zu holen.

Die Programme und Initiativen der Arbeitsagentur und des Jobzentrums sind mehr darauf gerichtet, die Menschen zu selbstständiger Erwerbstätigkeit zu ermutigen. Diese Tätigkeit führt jedoch kaum zur Schaffung zahlreicher neuer Arbeitsplätze und zur Nutzung von Immobilien, da durch diese Programme meist Einpersonenfirmitäten mit wenig Expansionspotenzial entstehen.

Auf Landesebene ist die Organisation *Berlin Partner* für die Vermarktung und Verwaltung sowie die Lenkung von Unternehmen an bestimmte Standorte zuständig. Da ihr die Förderung von ganz Berlin obliegt, werden in Marzahn-Hellersdorf angebotene Standorte nicht bevorzugt behandelt. Wie jede andere Investitionsförderungsagentur orientiert *Berlin Partner* sich an den Standortwünschen ihrer Kunden.

Berlin Eastside ist eine gemeinsame Marketing-Initiative von Marzahn-Hellersdorf und dem benachbarten Bezirk Lichtenberg, die versucht, die östlichen Bezirke Berlins als profitable Unternehmensstandorte darzustellen und zu fördern. Der Bezirksverwaltung stehen dafür nur geringe eigene Finanzmittel zur Verfügung, sie bringt jedoch die Arbeitszeit ihres Personals als Sachleistung ein. Mit dem Regionalmanagement wurde ein Betreuungsservice etabliert, der eng mit der Bezirksverwaltung und anderen Akteuren zusammenarbeitet, um örtliche Entwicklungsaktivitäten zu verstärken. Dem Regionalmanagement, das einige Hauptfunktionen einer örtlichen Entwicklungsagentur ausübt, obliegt die Analyse, Planung und Vermarktung für das Gebiet von *Berlin Eastside*, hauptsächlich als Wirtschaftsstandort. Die Agentur wurde im Rahmen eines Bundesprogramms gegründet und der Bezirk beteiligt sich an der Finanzierung. Bisherige Aktivitäten waren u.a. die Stärken-Schwächen-Analyse sowie Marketing-Broschüren und -Initiativen für Marzahn-Hellersdorf. Das Regionalmanagement wird als geeignet angesehen, bei Unternehmen und Investoren Interesse an der Erschließung von Immobilien und am Betreiben von Unter-

¹² Laut Aussage von Vertretern des Berliner Senats zeigt die Preisentwicklung der letzten 15 Jahre insgesamt eine fallende Tendenz.

nehmen am Standort zu wecken. Gegenwärtig konzentriert das Regionalmanagement seine Arbeit vor allem auf die gründliche Angebotsanalyse und die Wahl einer Vermarktungs- und Kommunikationsstrategie. Im Erfolgsfall wird das Regionalmanagement die Nachfrage nach Gewerbe im Gebiet steigern und die Nutzung der Immobilien, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die wirtschaftliche Entwicklung stimulieren. Die öffentliche Arbeitsagentur bietet ein Arbeitskräfte-Entwicklungsprogramm an, das es den Firmen ermöglicht, ungelernetes oder unterqualifiziertes Personal zu subventionierten Löhnen anzustellen. Das Programm enthält berufsbeleitende und zusätzliche externe Ausbildung.

Die Bezirksverwaltung hat Stadtanierungsprogramme gestartet, um das Erscheinungsbild des Bezirkes zu revitalisieren und das Image und die Wahrnehmung von Marzahn-Hellersdorf sowohl nach innen, für die Einwohner und die bestehenden Firmen, als auch nach außen, für Besucher und potenzielle Investoren, zu verbessern. Das Zentrum von Hellersdorf wurde umgestaltet in dem Bestreben, dem Bezirk eine neue, moderne und lebendige, für Einwohner und Besucher attraktive Mitte zu geben, die hochwertige Hotels, Restaurants, Einzelhandels- und Gewerbeflächen aufweist. Weil diese Initiativen neueren Datums sind und die erwartete Wirkung eine langfristige ist, lässt sich ihr Erfolg noch nicht beurteilen.

Es gibt jedoch Faktoren und Kräfte außerhalb von Marzahn-Hellersdorf, die sich bisher auf die Entwicklung des Bezirkes ausgewirkt haben und dies wahrscheinlich auch in Zukunft tun werden. Auf diese Kräfte können weder der Bezirk noch das Land Einfluss nehmen, doch sie müssen bei der Bewertung des künftigen Entwicklungspotenzials des Bezirkes in Betracht gezogen werden. Die nachfolgende Aufzählung ist keineswegs vollständig, sie bietet nur einen Überblick über die wichtigsten demografischen, wirtschaftlichen und technologischen Trends, die für die Entwicklungsbemühungen im Bezirk Chance, Bedrohung oder beides zugleich sein können:

Der Prozess der Suburbanisierung oder Zersiedelung. Der Trend, dicht besiedelte städtische Wohnbezirke zu verlassen, zeigt sich überall in Europa und besonders in den ehemals kommunistischen Ländern, wo in den 1970er Jahren große Plattenbausiedlungen entstanden. Dieser Trend wird andauern und kann durch großen Bevölkerungszuwachs in der Hauptstadt etwas gemildert werden. Es ist jedoch mit dem verstärkten Bau neuen, modernen, individuellen und teuren Wohnraums außerhalb der Stadtgrenzen zu rechnen, der Menschen mit hohem Einkommen und Bildungsstand anziehen wird.¹³

Unternehmensklima im Umland und in Deutschland. Das allgemeine Unternehmensklima und die wirtschaftliche Situation in Deutschland schaffen die Makro-Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit privater Unternehmen, unabhängig von ihrem konkreten Standort im Land. Verbesserungen im deutschlandweiten Unternehmensklima können auch die Chancen für Marzahn-Hellersdorf verbessern, Investitionen heranzuholen, die Arbeitsplätze schaffen. Marzahn-Hellersdorf sollte am Markt als ein hauptstädtischer Standort positioniert werden, in dem die Mieten nicht so hoch sind wie im Stadtzentrum, der jedoch vorzügliche Verkehrsverbindungen besitzt, eine attraktive Adresse darstellt (Berlin) und eine große und vielfältige Arbeitskräfte-reserve aufzuweisen hat.

Der „Go-East“-Trend der ausländischen Direktinvestitionen. Seit dem Fall der Berliner Mauer im Jahr 1989 und der Einführung der freien Marktwirtschaft in den meisten mittel- und

¹³ Das trifft auf jeden Fall auf Prag und Bratislava zu und stellt eine große Herausforderung für die großen Wohnbezirke in diesen Städten dar, in denen die Bevölkerung rückläufig ist und die Bildungs-, Alters- und Einkommensstruktur sich wandelt. Der Fall des Wohnbezirkes Prag-Süd wird im Abschnitt „Von Nachbarn lernen“ näher beleuchtet.

osteuropäischen Ländern haben sich die Wege der grenzüberschreitenden Investitionen in Europa dynamisch verändert. Mit dem Anschwellen des Stroms ausländischer Direktinvestitionen in die verarbeitende Industrie Mitteleuropas seit den späten 1990er Jahren und weiter nach Osten nach 2001 hat sich die Struktur der ausländischen Direktinvestitionen, die in Westeuropa aktiv geblieben sind, stark dem Dienstleistungssektor zugeneigt, während die auf Effizienz bedachten Investoren der verarbeitenden Industrie in einer ersten Welle Ländern wie der Tschechischen Republik, Ungarn und Polen und in der zweiten Welle der Slowakei, Rumänien, Bulgarien und neuerdings auch der Ukraine zugewandt haben. Ostdeutschland konnte zwar einen Teil dieses Stromes an sich ziehen, besonders im wertschöpfungsintensiven Segment (wie z.B. AMD), insgesamt hat es aber nicht so gut abgeschnitten wie die Mitbewerber-Länder, die von Anfang an den Vorteil wesentlich niedrigerer Betriebskosten hatten. (Dieser Abstand hat sich im Laufe der Jahre verringert.) Berlin selbst hat sich nicht als Zentrum für Investitionen in die verarbeitende Industrie positioniert, sondern sich ein Image als Verwaltungszentrum aufgebaut, das die typischen Funktionen einer europäischen Metropole und Hauptstadt erfüllt. Daher war es in der Vergangenheit für Marzahn-Hellersdorf schwierig, große Investitionen in die verarbeitende Industrie anzuziehen, und es ist unrealistisch anzunehmen, dass die Situation heute anders (günstiger) sei.

Empfehlungen

Daraus folgt, dass es einige Schwerpunktbereiche für weitere Aktionen gibt. Dazu gehören (i) die Vermarktung und (ii) die verstärkte Einbeziehung des privaten Sektors in die Erschließungsaktivitäten. Die Vermarktung muss sich angesichts des zurzeit üppigen Angebotes an Gewerbeimmobilien und der ungenügenden Nachfrage darauf konzentrieren, bei potenziell Arbeitsplätze schaffenden Unternehmen die wichtigsten positiven Aspekte des Standortes zu kommunizieren. Die stärkere Beteiligung der privaten Wirtschaft an der Erschließung zielt darauf, das Funktionieren des gegenwärtig nicht optimalen Immobilienmarktes, der die mögliche wirtschaftliche Entwicklung der Gegend behindert, zu verbessern. Dazu kommen (iii) Maßnahmen der Stadterneuerung und (iv) der Aufbau eines neuen Images für den Stadtteil nach innen als sicheres, angenehmes und attraktives Lebens-, Arbeits- und Geschäftsumfeld.

Lösungen für die Probleme bei der wirtschaftlichen Entwicklung von Marzahn-Hellersdorf sind mit großer Wahrscheinlichkeit von vereinten Anstrengungen auf zwei Ebenen zu erwarten. Erstens: Auf der Ebene der Stadt Berlin sollte die Gewinnung von Firmen für die bezugsfertigen Gewerbeimmobilien in Marzahn-Hellersdorf Priorität erhalten, anderenfalls sind diese nur „verbranntes“ Geld. Durch die Verschlechterung der Objekte wie auch durch die öffentlichen Ausgaben für die Arbeitslosen entstehen zusätzliche Kosten, das sollte weitere Investitionen rechtfertigen. Zweitens: Auf der lokalen Ebene sind es die gegenwärtigen Initiativen wert, weitergeführt zu werden. Allerdings sollten Wirtschaftsentwicklungsprojekte nicht länger „ad hoc“, sondern nach einer besser durchdachten und längerfristigen Strategie umgesetzt werden, die nicht durch externe Entwicklungsressourcen geschaffen wird, sondern versucht, diese zu ihrer Umsetzung zu nutzen.

Äußere Faktoren, wie z.B. das Geschäftsklima in Berlin, im Umland und in Deutschland, und die steigende Attraktivität der östlichen Teile Deutschlands für die Wirtschaft, werden sicher eine wichtige Rolle spielen, und es wird von ihnen abhängen, wie erfolgreich Marzahn-Hellersdorf mit seinen Bemühungen zur Wirtschaftsentwicklung sein kann.

Vermarktung auf die Darstellung positiver Angebote für Unternehmen konzentrieren, die potenziell Arbeitsplätze schaffen. Die Vermarktung muss sich auf das gegenwärtige Überangebot an Immobilien bei zu geringer Nachfrage einstellen. Daher muss mehr Gewicht auf die Gesundheits- und die Autobranche gelegt werden, die als Schlüsselbereiche der langfristigen Wirt-

schaftsentwicklung identifiziert wurden. Es ist auch wichtig, die aktuellen Aktivitäten zur Stadterneuerung und zur internen Imagepflege fortzusetzen. Mit der Vermarktung des Bezirkes vor allem als Adresse für Unternehmen hat das Regionalmanagement die richtige Orientierung gefunden, und es setzt damit direkt am Schwachpunkt, der geringen Nachfrage nach Gewerbeflächen durch die Privatwirtschaft, an. Die Vermarktung muss offensiver geschehen als in anderen Teilen Berlins, wo die Nachfrage und das Interesse des privaten Sektors zurzeit vielleicht größer sind. Marzahn-Hellersdorf sollte weiter offensiv vorgehen, mit der Landesverwaltung zusammenarbeiten und eine Vermarktungskampagne starten, Investorenmessen besuchen, mit einheimischen Firmen zusammen Vorschläge zur Ansiedlung im Bezirk an deren Partner herantragen. Eine engere und intensivere Zusammenarbeit mit Berlin Partner ist unerlässlich. Die Vermarktungsstrategie für Marzahn-Hellersdorf muss auf der Berliner Strategie gründen und aufbauen, die langfristige Hauptkompetenzbereiche ausgewiesen hat, in denen Berlin überlegene lokale Faktoren bietet.

Örtliche Betreuungsteams für potenzielle Investoren bilden. Die Preisbildung für Immobilien im Besitz der öffentlichen Hand darf nicht so aggressiv sein, dass sie die Marktpreise unterbietet, denn das würde eine unerlaubte staatliche Unterstützung darstellen. Zugleich wird der Verkauf von Immobilien der öffentlichen Hand erschwert durch die zentralisierte Agenda des Treuhänders aller Immobilien, des Liegenschaftsfonds Berlin. Investoren empfinden diese Verhältnisse möglicherweise als kompliziert und abschreckend. Örtliche Vertreter müssen als Betreuungsteams den Investitionsprozess koordinieren und erleichtern und der Firma bei der Investition behilflich sein. Gleichzeitig bedarf es eines solchen Teams, um allen Hinweisen aus den Vermarktungsaktivitäten nachzugehen.

Eine lokale Wirtschaftsentwicklungsstrategie erarbeiten. In enger Zusammenarbeit mit relevanten Institutionen auf Berliner Stadt- und Landesebene sowie mit lokalen Akteuren sollte eine lokale Strategie zur Förderung von Kleinunternehmen erarbeitet werden. Der Bezirk sollte sich dabei explizit einbringen. Weitere Partner sollten für die Umsetzung der Strategie gewonnen werden. Eine weitere Diskussion ist nötig um zu klären, ob diese Strategie auf den Bezirk oder auf „Berlin Eastside“ zielen soll. Es könnte auch relevant sein, die Rolle des Standorts in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg mit einzubeziehen. In einem Aktionsplan können klare Prioritäten und Rollen der beteiligten Partner, Zeitschienen und Ressourcen definiert werden. Eine umfassende Wirtschaftsentwicklungsstrategie muss sich einerseits auf die Unterstützung von Selbstständigen, Existenzgründern und kleinen Unternehmen konzentrieren, andererseits das Territorium so vermarkten, dass auch große Firmen angezogen werden. Marzahn-Hellersdorf muss seine Auswahlkriterien für die Unterstützung neuer Unternehmen weiter festigen. Dazu gehören u.a. der Beitrag zum Export, höhere Wertschöpfung und generell Aktivitäten, die nicht auf den einheimischen Markt sondern nach außen orientiert sind. Dadurch wird die Abhängigkeit der örtlichen Wirtschaft von äußeren Ressourcen und Transfers der öffentlichen Hand verringert und eine Basis für ein endogenes Wirtschaftswachstum geschaffen.

Die Privatwirtschaft zur Beteiligung an den Erschließungsarbeiten gewinnen. Es ist wichtig, die private Wirtschaft stärker an der Erschließung von Flächen zu beteiligen, um die Flexibilität des gegenwärtig nicht optimalen Immobilienmarktes zu verbessern. Es sollten Wege gesucht werden, um private Projektentwickler für die Übernahme und/oder Verwaltung bestehender Gewerbeimmobilien zu gewinnen. Private Projektentwickler und Immobilienmakler haben meist informelle Netzwerke und gezieltere Vermarktungsmechanismen, mit denen sie wirkungsvoller als der öffentliche Sektor das Interesse der Kunden wecken können. Das war in Prag 11 der Fall, wo private Projektentwickler um die Aufwertung von Grundstücken und Flächen konkurrierten, um sie auf dem A-Büromarkt anzubieten (siehe: Internationales Lernmodell).

Internationales Lernmodell

Grundstückerschließung und Unternehmertum in Prag 11, Tschechische Republik

Beschreibung des Ansatzes

Prag 11 – Südstadt – ist die größte Plattenbausiedlung der Tschechischen Republik. Sie befindet sich im Südosten Prags entlang der Autobahn nach Brno, der zweitgrößten Stadt in der Tschechischen Republik. Das Wohngebiet hat 80000 Einwohner und über 2600 Häuser mit über 31000 Wohnungen. Es wurde in der 1970er Jahren für junge Familien angelegt und sollte eigentlich selbstständig sein – ein großes Wohngebiet mit Gewerbe, Einzelhandel und Handwerk, Verwaltungsfunktionen und auch mit Arbeitsplätzen für die Mehrzahl der Einwohner. Bis 1989 wurde jedoch nur die Komponente Wohnen weitgehend fertig gestellt.

Die Verwaltungsstruktur ähnelt der von Marzahn-Hellersdorf insofern, dass die wichtigsten Entscheidungen über den Bezirk (z.B. Bebauungsplan) und das Budget von der Stadtverwaltung kontrolliert werden und der örtlichen Verwaltung die Verantwortung für die Umsetzung und Gestaltung bleibt, so auch eine gewisse Beteiligung an der Festlegung von Prioritäten der Stadtplanung, z.B. bei der Stadterneuerung.

Im Hinblick auf Verkehr, Immobilienentwicklungspotenzial und den örtlichen Arbeitsmarkt hatte Prag 11 eine Reihe an Vorzügen zu bieten:

- *Verkehr*: Gute Erreichbarkeit des Stadtzentrums mit der U-Bahn (4 Stationen im Bezirk), gute Anbindung per Auto und ÖPNV
- *Immobilienentwicklungspotenzial*: Unbebaute, unerschlossene Grundstücke, der Großteil der Flächen mit Wohnblocks bebaut
- *Arbeitskräfte*: Überdurchschnittliches Bildungsniveau (wie in jeder Hauptstadt), Qualifikationen jedoch weniger für Industrie und mehr für Verwaltung, Handel und Dienstleistungen

In den Jahren 2000/2001 entwickelte die Kommunalverwaltung in intensiver Zusammenarbeit mit Experten eine umfassende Strategie für die gesamte Stadt Prag. Von den vielen ernstesten Problemen, mit denen sich die Strategie befasst, ist die räumliche Entwicklung mit mehreren Zentren für Prag 11 am bedeutsamsten. Prag wurde in Zonen aufgeteilt, wie die historische Innenstadt, die Innenstadt und die äußere Stadt, wobei Knotenpunkte und Achsen ausgewiesen wurden, an denen Finanz-, Dienstleistungs-, Gewerbe-, Einzelhandels- und andere Funktionen entwickelt werden sollten. Die Strategie wurde in Abstimmung mit den örtlichen Verwaltungseinheiten erarbeitet, und diese waren eingeladen, an der Ausarbeitung und Realisierung mitzuwirken.

Die Entwicklungsaufgabe, vor der Prag 11 Anfang der 1990er Jahre stand, war die gleiche wie in vielen vergleichbaren Hauptstädten der ehemals kommunistischen Länder: ein physisch unattraktives Wohnumfeld in den Plattenbauten bei hohen Kaufpreisen und Mieten, viele Häuser in öffentlichem oder genossenschaftlichen Eigentum, ein langsamer Privatisierungsprozess, fehlende Ressourcen und Zuständigkeiten für die Sanierung und dazu ein altmodisches Stadtentwicklungskonzept. Es gab nur wenige Produktionsbetriebe, da das Gebiet nicht für industrielle Nutzung und umfangreichen Einzelhandel gedacht gewesen war; die bestehenden Firmen in diesen Branchen konnten nur mit sehr geringer Geschäftstätigkeit weiter bestehen. Das öffentliche

Nahverkehrssystem funktionierte gut und das Pendeln zur Arbeit war den Menschen vertraut, was dazu beitrug, die Arbeitslosigkeit deutlich unter dem Landesdurchschnitt zu halten.

Suburbanisierung hat auch in Prag stattgefunden. Immer mehr Besserverdienende verließen das Gebiet, das traditionell als schlechtes Wohngebiet galt. Soziologen sagten die Verschlechterung der Sozialstruktur im Bezirk, das Entstehen von Slums und Ghettos mit hoher Kriminalität usw. voraus.

Arbeitsplätze gab es im Bezirk vorwiegend im Einzelhandel, im wohnungsbaunahen Gewerbe und im öffentlichen Sektor. Im Verhältnis zur Einwohnerzahl war die Zahl der Arbeitsplätze gering, und Prag 11 galt als Schlafstadt. Die hier ansässigen Firmen waren meist klein; besser bezahlte Arbeit gab es im Stadtzentrum oder auch in Produktionsbetrieben im Ballungsraum Prag. Die ersten Gewerbe- und Einzelhandelszentren entstanden außerhalb der Stadtgrenzen entlang der wichtigsten Autobahnen (das Gewerbegebiet Průhonice-Čestlice befindet sich in Sichtweite von der Grenze des Stadtbezirks Prag Süd), weil die Erschließung dort leichter und attraktiver war (Preis, Verhandlungsposition gegenüber den örtlichen Behörden usw.).

Zuerst muss bemerkt werden, dass die Lösung der oben beschriebenen sozialen und ökonomischen Probleme in einem Stadtrandbezirk einer Hauptstadt nicht allein von der Verwaltung dieses Bezirkes zu erwarten ist. Die örtliche Verwaltung kann helfen, doch es bedarf der Zusammenarbeit mit höheren Verwaltungsebenen wie auch positiver ökonomischer Trends in der Wirtschaft und der gesamten Gesellschaft.

Man kann davon ausgehen, dass eine Kombination der folgenden Aktivitäten, die als Reaktion auf die allgemeinen Trends in der weltweiten Wirtschaft und auf den Wandel der sozialen und demografischen Muster auf verschiedenen Ebenen durchgeführt wurden, entscheidend zur erfolgreichen Trendwende in Prag Süd und zu seiner heutigen schnellen Entwicklung beigetragen hat.

Die Rolle von Czechinvest

In der Tschechischen Republik wurde Ende der 1990er Jahre landesweit eine Strategie zur Gewinnung ausländischer Direktinvestitionen eingeführt, um die Volkswirtschaft zu revitalisieren. Während Firmen der verarbeitenden Industrie sich meist außerhalb der Hauptstadt in anderen städtischen Ballungsgebieten ansiedelten, haben Dienstleistungsfirmen noch kein so großes Interesse gezeigt, nach Osteuropa zu kommen, sondern nur das Terrain sondiert. Im Jahr 2000 erstellte Czechinvest, die nationale Investitionsförderungsagentur, eine Studie über die Bedingungen und die Position der Tschechischen Republik auf dem internationalen Markt für mobile Investitionen im strategischen Dienstleistungssektor. *Strategische Dienstleistungen* wurden definiert als Aktivitäten mit hoher Wertschöpfung, hohem Exportpotenzial, Verbindungen zu den Schlüsselindustrien der Tschechischen Republik (Automobilindustrie, Elektronik) und dem Potenzial zur Aufwertung vorhandener Fertigkeiten und Infrastruktur, wie sie für eine stabile Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter der New Economy nötig sind. Die Studie ergab, dass Investoren des Dienstleistungssektors die Stadt Prag nur in der ersten Phase als potenziellen Standort ins Auge fassen würden, und zu den Aktivitäten, die angesiedelt werden könnten, zählen Kundenkontaktzentren, Firmensitze, Kompetenzzentren, integrierte Servicezentren, Abrechnungsstellen, spezialisierte Reparaturwerkstätten, Logistik mit hoher Wertschöpfung usw. Ein spezielles Anreiz-Paket (mit Steuervergünstigungen, Ausbildungsbeihilfen usw.) wurde auf Landesebene geschnürt, um Investoren für strategische Dienstleistungen zu interessieren, und die Vermarktung begann sich systematisch auf solche westeuropäischen und nordamerikanischen Firmen zu kon-

zentrieren, die eine Expansion von Servicefunktionen bzw. -aktivitäten in Mittel- und Osteuropa erwogen.

Die Rolle der örtlichen Verwaltung

Auch auf lokaler Ebene wurde eine Strategie entwickelt, gefolgt von einem Zehnjahresplan für die Stadtsanierung. Der öffentliche Sektor konzentrierte sich vor allem darauf, die wichtigsten Interessengruppen zusammenzuführen, seine eigenen Immobilien als Pilotprojekte sanieren zu lassen und private Projektentwickler für die Erschließung von Gewerbeflächen zu gewinnen. In der Wirtschaftsentwicklung war die örtliche Verwaltung eher passiv. Sie dokumentierte Aktivitäten und berichtete über sie, rationalisierte Prozesse, um die Registrierung, Lizenzierung und Genehmigung zu vereinfachen, doch sie hat kaum Ressourcen, um als Projektentwickler aufzutreten oder direkt Unternehmensdienstleistungen anzubieten. Ihre Rolle besteht darin, das Wachstum privatwirtschaftlicher Produktionsbetriebe in den im Bebauungsplan dafür vorgesehenen Gebieten zu fördern und Wohnungsbauprojekte, die attraktivere Renditen für die Projektentwickler bringen, einzuschränken. Hauptschwerpunkt für die örtliche Verwaltung ist die Erzielung einer Balance der Funktionen. Deshalb ist jede Aktivität, die dauerhafte Arbeitsplätze schafft, im Bezirk willkommen. Hier gibt es keine von der öffentlichen Hand finanzierten Gewerbeobjekte (wie Gründerzentren oder spekulativ gebaute Fertigungshallen/-flächen). Das könnte private Projektentwickler abschrecken.

Die Rolle privater Projektentwickler

Andererseits waren private Projektentwickler entscheidend daran beteiligt, die Erschließung und Ansiedlung neuer Unternehmen in Prag 11 in Gang zu bringen. Größere Bürokomplexe wurden entworfen und geplant, Projektentwickler erwarben Land, Baugenehmigungen wurden in Zusammenarbeit mit der Stadtbezirks- und der Stadtverwaltung beantragt und erteilt. Damit wurde auf den Bedarf und die Bebauung der innerstädtischen Flächen reagiert, besonders in Pankrác, wo tschechische und ausländische private Projektentwickler sehr einträgliche Büroprojekte verwirklichen konnten. Private Projektentwickler bedienen die Nachfrage vorwiegend ausländischer Firmen, die Prag – dank der Vermarktungs- und Wirtschaftsentwicklungsaktivitäten von Czechinvest – als ideale Basis für ihre europäischen oder weltweiten Dienstleistungen entdeckt haben.

Laut Czechinvest haben private Firmen zwischen Juni 2001 und Juli 2006 in Folge des Förderprogramms für Investitionen in strategische Dienstleistungen 220 Mio. Euro in die Gründung einschlägiger Betriebe in Prag investiert und dort direkt 6200 neue Arbeitsplätze geschaffen. Von den 16 Firmen, die mit Unterstützung von Czechinvest investiert haben, sind die beiden wichtigsten in Prag 11 ansässig, nämlich der Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister Accenture (1000 hochqualifizierte Arbeitsplätze) und DHL Informationsdienste (866 Arbeitsplätze). Darüber hinaus haben landesweit agierende Firmen wie z.B. der Mobilfunknetzbetreiber T-Mobile ihre Firmensitze in Prag 11 errichtet.

Diese neuen Arbeitsplätze waren nicht in erster Linie für die Einwohner von Prag 11 gedacht oder mit diesen besetzt. Der Bezirk wird immer Teil eines viel komplexeren Wirtschaftssystems mit einem hohen Bedarf an Personenbeförderung sein. Dennoch sind diese neuen Arbeitsplätze und Investitionen entscheidend für die Überwindung der Monofunktionalität, die Prag 11 in der Vergangenheit kennzeichnete. Sie beleben den Bezirk tagsüber und ziehen mehr Handel und Dienstleistungen an. Das Stadtbild wird mit neuen, attraktiven Akzenten, z.B. mit Teichen und Wildenten, materiell wie auch in den Köpfen der Einwohner aufgewertet.

Bedeutung dieses Ansatzes für Marzahn-Hellersdorf

Prag 11 und Marzahn-Hellersdorf haben sehr ähnliche Merkmale (siehe oben), und auch Art und Ausmaß der Probleme, vor denen sie stehen, sind ähnlich (im Verhältnis zur Größe der Hauptstädte, deren Teil sie sind). Prag 11 hatte nicht die Mittel, selbst als Bauträger auf dem Immobilienmarkt aufzutreten, und in einer ähnlichen Lage ist auch Marzahn-Hellersdorf. Negative äußere Kräfte wie Suburbanisierung und Zersiedelung beeinflussen in beiden Bezirken die Bevölkerungsentwicklung. Das beschriebene Vorgehen setzt direkt bei den Schwächen von Marzahn-Hellersdorf an, denn private Projektentwickler haben bessere Fähigkeiten und Möglichkeiten der Vermarktung.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Der große Unterschied zwischen Prag 11 und Marzahn-Hellersdorf besteht darin, dass es in Prag einen hohen Bedarf an privatwirtschaftlichen Aktivitäten zur Schaffung von Arbeitsplätzen gab, der von den Projektentwicklern erkannt und durch die Bereitstellung neuer Objekte bedient wurde. Wie bereits erwähnt, war das Rathaus von Prag 11 entgegenkommend, so dass es keine größeren Hindernisse und Risiken gab.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes

Es wird nicht einfach sein, diesen Ansatz für Marzahn-Hellersdorf zu übernehmen, denn man wird nicht nur private Projektentwickler zur Beteiligung an der Bereitstellung von Grundstücken gewinnen, sondern auch Maßnahmen zur Steigerung der Nachfrage nach Immobilien im Bezirk ergreifen müssen. Die vom Regionalmanagement Marzahn-Hellersdorf bereits unternommenen Vermarktungsaktivitäten werden eine entscheidende Rolle spielen und müssen eher intensiviert als eingestellt werden. Das Modell der Vermietung von Geschäftsräumen durch Knorr-Bremse kann in größerem Maßstab angewendet werden.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Es gibt mehrere Gründe dafür, dass dieser Ansatz sich in Prag 11 bewährt hat. Erstens hat der öffentliche Sektor in diesem Fall keine eigenen Mittel aufs Spiel gesetzt. Zweitens wurden bei Bedarf Objekte durch den privaten Sektor erstellt und am Markt angeboten. Und drittens hätte der private Sektor die Objekte kaum so pünktlich herrichten können, wenn Prag 11 keine Grundstücke zur Verfügung gestellt oder sich über seine langfristige Stadtentwicklung nicht im Klaren gewesen wäre.

Kontaktinformationen und Website zur weiteren Information

Ms Pavla Pokorná (Ing)
Rathaus Prag 11
Abt. Stadtentwicklung
Südstadt-Sanierung
MÚ MČ Praha 11, Ocelíkova 672, Praha 11
Tschechische Republik
Website: <http://www.praha11.cz>

Beispiele für private Projektentwickler in Prag 11

„The Park“, Chodov:
Entwickler: AIG Lincoln (<http://www.aiglincoln.cz>)

Hauptmieter: Sony, Dell, DHL, Accenture, Computer Associates
Weitere Informationen: <http://www.aiglincoln.com/czech/en/successstory/69>;
<http://www.thepark.cz>

Verwaltungskomplex T-Mobile Centrum, Praha 11

Entwickler: Sekyragroup (<http://www.sekyragroup.cz>)
Mieter: schlüsselfertiges Projekt für einen einzelnen Mieter
Website: <http://www.sekyragroup.cz/en/sekyra/nase-projekty/>

Verwaltungskomplex Opatov Centrum, Praha 11

Entwickler: Sekyragroup (<http://www.sekyragroup.cz>)
Mieter: geplante Fertigstellung Mitte 2007, Flächen bei allen großen Immobilienagenturen im Angebot
Website: <http://www.opatovpark.cz/lang/en/home.html>

Projekt Prager Tor

Entwickler: Mayfield
Mieter: Česká pojišťovna, Eurohotels
Website: <http://www.praguegate.net/uindex.htm>

ANZIEHUNG VON UNTERNEHMENSINVESTITIONEN

Rod Shrader, USA

Stärken und Schwächen

Angehörige der Bezirksbehörden haben eine hochmotivierte und enthusiastische Einstellung gegenüber wirtschaftlicher Entwicklung und zeigen eine "Nichts ist unmöglich"-Haltung. Da es jedoch keine kommunalen Steuern auf Bezirksebene gibt, müssen Maßnahmen zur Förderung der Unternehmensansiedlung aus anderen Teilen Berlins oder darüber hinaus vollständig durch Bundes- oder Landesbehörden finanziert werden. Der Bezirkshaushalt für wirtschaftliche Entwicklung deckt nur Verwaltung und Personal. Es stehen keine zusätzlichen Gelder zur Schaffung von Investitionsanreizen zur Verfügung.

Alle Wirtschaftsförderungsprogramme sind innerhalb der Landes- und der Bundesregierung zentralisiert. Zur Verwendung von Ressourcen in spezifischen geografischen Gebieten gibt es keine Mandate oder Richtlinien. Aus diesem Grund ist die Verteilung der Mittel für Marzahn-Hellersdorf Gegenstand des politischen Prozesses.

Die lokale Verwaltung bietet Unternehmen, die sich im Bezirk neu ansiedeln wollen, Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Gewerbeflächen, im behördlichen Umgang bei der Beantragung von Baugenehmigungen, Gewerbezulassungen und bei anderen Bestimmungen. Andere Bezirke bieten jedoch ähnliche Dienste an, wodurch potenzielle Vorteile dieser Dienstleistungen abgeschwächt werden.

Die Mehrheit hochqualifizierter Arbeitskräfte mit Wohnsitz in diesem Bezirk pendelt, teils aufgrund eines stagnierenden Produktionssektors oder aufgrund fehlender größerer Herstellerfirmen, zur Arbeit in andere Stadtteile Berlins. Offensichtlich würden jedoch viele dieser Arbeitskräfte einen Arbeitsplatz näher an ihrem Zuhause bevorzugen. Dies deutet darauf hin, dass ein Unternehmen, welches sich neu in diesem Bezirk etablieren oder eines, das expandieren möchte, in der Lage sein sollte, einige dieser Arbeitnehmer von ihren Pendlerjobs abzuwerben.

Angelernte Arbeitskräfte scheinen bereit zu sein, für fünf bis sechs Euro pro Stunde zu arbeiten. Dies würde die Kosten für Firmen, die auf eine große Anzahl von angelernten Arbeitskräften angewiesen sind, im Vergleich zu vielen anderen Teilen Deutschlands erheblich reduzieren. Anreize des Bundes zur der Einstellung von Auszubildenden oder Praktikanten wurden gesenkt mit der Folge, dass die Unternehmen zögerlicher gering ausgebildete oder ungelernete Arbeitskräfte einstellen, wobei auch die Arbeitsgesetzgebung restriktiver ist als in anderen benachbarten europäischen Ländern.

Eine geringe Anzahl großer Unternehmen im Bezirk macht diesen weniger attraktiv für KMU, welche als Zulieferer von großen Unternehmen fungieren. Es gibt allerdings einige große Krankenhäuser in dem Bezirk, was einige Möglichkeiten eröffnen könnte.

Empfehlungen

Nutzung von Landes-, Bundes- und EU-Fördermitteln zur Ansiedlung von Unternehmen. Angesichts der begrenzten Ressourcen des Bezirks sollten Verwaltungsbeamte weiterhin offensiv Landes-, Bundes- und EU-Mittel zur Finanzierung von Programmen oder Investitionsanreizen beantragen. Über eine direkte oder indirekte Unterstützung von Firmen können sie dazu beitragen Investitionen anzulocken. Solche Programme könnten auch ein auf die Zielindustriezweige spezialisiertes Jobtraining beinhalten, das die Fähigkeiten der Arbeitskräfte auf den neuesten Stand bringt. Es könnte auch für die Unterstützung von Unternehmen bei der individuellen Anpassung der gewerblichen und industriellen Innenräume genutzt werden, um Räumlichkeiten zweckmäßiger auf die Bedürfnisse dieser Unternehmen abzustimmen. Damit würde sich der Bezirk dann von anderen Bezirken mit ähnlichem Gebäude- und Flächenleerstand unterscheiden.

Untersuchung der Übertragbarkeit und Anwendung von Tax Increment Financing (TIF)¹⁴. Zur Ausweitung der Einflussmöglichkeiten der Verwaltung auf die lokale Wirtschaft sollte untersucht werden, inwieweit die Anwendung von *Tax Increment Financing (TIF)* Programmen, welche sehr erfolgreich in Chicago umgesetzt werden, auf Deutschland und speziell auf Berlin übertragbar sind. Selbst wenn sich diese Programme nicht in ihrer Gesamtheit übertragen lassen, könnten einige Aspekte sich jedoch als nützlich erweisen.

Strategische Identifizierung von KMU, die einen spezifischen Beitrag in der Entwicklung einer lokalen Wertschöpfungskette leisten können. Angesichts der Reichweite und der Größe der Gesundheitsindustrie in diesem Bezirk sollten KMU, die örtliche Krankenhäuser und andere Gesundheitseinrichtungen beliefern, strategisch identifiziert und durch Marketingoffensiven angesprochen werden, um die Unternehmen zu einer Umsiedlung oder Errichtung einer Betriebsstätte in diesem Bezirk zu bewegen. Um die Bedürfnisse der bestehenden KMU besser verstehen zu können, sollten regelmäßig detaillierte Befragungen durchgeführt werden. Es ist für den Bezirk eher möglich, ein Cluster von Zulieferern für die Gesundheitsbranche in den Industrie- und Gewerbegebieten anzusiedeln, da sich in direkter Nähe schon ein bedeutender Kundenstamm befindet.

Förderung von Unternehmensnetzwerken. Es sollten Programme initiiert werden, um Unternehmen von Marzahn-Hellersdorf mit Unternehmensnetzwerken aus potenziellen Kunden, Zulieferern oder strategischen Partnern in Polen oder anderen mittel- und osteuropäischen Ländern zusammenzubringen. Der Bezirk sollte spezialisierte Unterstützung für Export und Wachstum (Unternehmenswachstum: Anmerk. d. Übers.) anbieten und im weiteren Verlauf den Erfolg solcher Initiativen verfolgen.

Kooperation mit der Berliner Regierung und anderen Bezirken in der Ansiedlung von Großunternehmen. In Kooperation mit anderen Bezirken und der Berliner Regierung sollten Anstrengungen unternommen werden, größere Firmen in den Berliner Großraum zu locken. Dies würde naturgemäß die Neugründung oder Umsiedlung von KMU als Zulieferer für die Großunternehmen stimulieren.

¹⁴ Bei „*Tax Increment Financing*“ (TIF) werden Investitionen der öffentlichen Hand mittels zukünftig zu erwartender Steuermehreinnahmen, welche aufgrund dieser Investitionen erzielt werden sollen, finanziert. (Anmerk. d. Übers.).

Internationales Lernmodell

Die Tax Increment Financing Zonen in Chicago, US

Beschreibung des Ansatzes

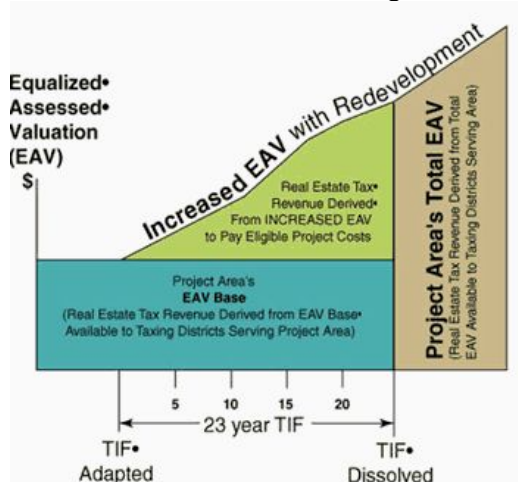
Die Tax Increment Financing (TIF) Zones [durch Steuerzuwachs finanzierte Zonen, Anm. d. Übers.] haben eine entscheidende Rolle gespielt in der städtischen Wiederbelebung, welche die Stadt Chicago seit Mitte der 1990er Jahre erlebt. TIF-Zonen werden für 23 Jahre gebildet und ermöglichen es der Stadt, langfristig Mittel auf die Förderung „vernachlässigter“ Gebiete zu konzentrieren. Dabei obliegt es allein den Stadtvätern festzustellen, welche Stadtgebiete vernachlässigt sind und daher für einen TIF-Status in Frage kommen. Innerhalb der ausgewiesenen TIF-Zonen erbringt die Stadtverwaltung zahlreiche Leistungen für das Gemeinwesen zusätzlich zu den Investitionen, die sie in der Stadt als Ganzes vornimmt. Sie tut mehr für die Verbesserung der öffentlichen Infrastruktur, wie z.B. Straßenbau und Ausbau der Kanalisation. Auch der öffentliche Nahverkehr wird besonders gefördert, z.B. durch Neubau oder Sanierung von Bahnhöfen für Vorortzüge. Oft subventioniert die Stadt die Gewerbeentwicklung in TIF-Zonen, indem sie zur Finanzierung der ersten Eigentums-Wohnanlage, des ersten Einkaufszentrums oder der ersten Fabriken in dem betreffenden Gebiet beiträgt. Die Stadt gewährt Zinssubventionen von 3 %, so dass die Unternehmen die gewerbliche Entwicklung in TIF-Zonen zu günstigeren Zinssätzen finanzieren können. Unternehmen, die in einer TIF-Zone gegründet werden oder in eine solche expandieren oder übersiedeln, kann die Stadt bei Grundstückserwerb, Altlastensanierung und anderen bauvorbereitenden Maßnahmen und in manchen Fällen auch bei der Gebäudesanierung unterstützen. Außerdem werden Unternehmen in TIF-Zonen bei allen städtischen Programmen bevorzugt berücksichtigt, so z.B. bei begrenzten Mikrodarlehen. Mit der Ausweisung von TIF-Zonen verfolgt die Stadt die Absicht, in den ersten Stadien der Sanierung eines Gebietes verstärkt zu investieren und damit „den Stein ins Rollen zu bringen“. Sobald bei der Sanierung eine „kritische Masse“ erreicht ist, fließen private Investitionen in das Gebiet und die TIF-Zone ist nicht länger aufgrund der Strukturschwäche benachteiligt.

Die Finanzierung aus Steuerzuwachs beruht auf der Verteilung der in der ausgewiesenen Zone anfallenden Grundsteuern. Normalerweise wird das Grundsteueraufkommen in Chicago zwischen Stadt, Kreis, Schulbezirk, Parkbezirk und anderen staatlichen Stellen aufgeteilt. Abb. 1 zeigt, wie die Finanzierung aus Steuerzuwachs funktioniert. TIF-Zonen werden gebildet, um Gebiete zu unterstützen, in denen die Wirtschaft stagniert und langfristig kein reales ökonomisches Wachstum zu erwarten ist. Folglich wäre mit gleich bleibenden oder in einigen Fällen sogar fallenden Immobilienwerten zu rechnen. Wenn dem so wäre, würde auch das Aufkommen an Grundsteuern in der Zone für diesen Zeitraum stagnieren, und die staatlichen Stellen, denen diese Steuern zustehen, könnten aus dieser Zone keinen Zuwachs erwarten. Die in Abb. 1 mit „EAV Base“¹⁵ bezeichnete Fläche zeigt den Einheitswert der Immobilien in einer bestimmten Region für einen Zeitraum von 23 Jahren bei gleich bleibender Bewertung der Immobilien. Greift die Stadt aber mit speziellen Programmen ein, um die Entwicklung in dieser Zone zu fördern, führt das zu einer Steigerung der Immobilienwerte, und folglich ist mit der Sanierung eine Steigerung der Grundsteuern zu erwarten. Die in Abb. 1 zwischen der steigenden EAV-Kurve und „EAV Base“ gelegene Fläche zeigt die höheren Bewertungen der Immobilien, die im Ergebnis der städtischen Intervention zu erwarten sind. Während der 23 Jahre des Bestehens der TIF-Zone wird das Steueraufkommen aus den als stagnierend angenommenen Basis-Immobilienwerten (die Fläche „EAV Base“ in Abb. 1) weiter wie üblich zwischen der Stadt, dem Kreis, dem Schulbezirk und dem Parkbezirk aufgeteilt. Das Steueraufkommen dagegen, das

¹⁵ EAV = Equalized Assessed Valuation

aus den in Folge der städtischen Intervention gestiegenen Immobilienwerten resultiert (die Fläche zwischen „Increased EAV“ und „EAV Base“ in Abb. 1), geht während der gesamten 23 Jahre ausschließlich an die Stadt. Zur Finanzierung ihrer Investitionen in den TIF-Zonen gibt die Stadt Obligationen aus und das zusätzliche Aufkommen aus Grundsteuern wird zur Tilgung dieser Schulden über den Zeitraum von 23 Jahren verpfändet. Es wird erwartet, dass die Immobilienwerte in der betreffenden Zone nach Ablauf der 23 Jahre viel höher sind, als sie es ohne diese Maßnahme gewesen wären, und dass sie weiter steigen, nachdem eine Wachstumskurve etabliert ist („Project Area's Total EAV“ in Abb. 1). Jetzt werden die Grundsteuern so zwischen den verschiedenen anspruchsberechtigten staatlichen Stellen aufgeteilt, wie es ohne TIF der Fall gewesen wäre.

Funktionsweise der Finanzierung aus Steuerzuwachs



Quelle: <http://www.ci.chi.il.us/PlanandDevelop/Programs/TIFzones.html>

Falls sich das Szenario wie vorhergesehen entwickelt, geht es nachher allen Seiten besser. Nach Ablauf der 23 Jahre sind die Grundsteuern, die Stadt, Kreis, Schulbezirk und Parkbezirk sich teilen, viel höher, als wenn die Immobilienwerte in dieser Zone gleich geblieben wären. Außerdem hätten Kreis, Schulbezirk und Parkbezirk während der 23 Jahre, in denen die Stadt alle Grundsteuerzuwächse kassiert, keine Nachteile, denn diese Zuwächse wären ohne die Investition der Stadt in die wirtschaftliche Sanierung nicht entstanden.

Damit es zu dieser für alle Seiten vorteilhaften Entwicklung kommen kann, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens wird vorausgesetzt, dass die ausgewiesene Zone ohne das Eingreifen der Stadt 23 Jahre lang stagnieren würde. Zweitens wird angenommen, dass die Steigerung der Grundstückswerte ein direktes Ergebnis der städtischen Investitionen sind. Drittens wird vorausgesetzt, dass das Wachstum nicht einfach von einem anderen Teil der Stadt abgezogen wird.

Relevanz für Marzahn-Hellersdorf

TIF-Programme können nicht in genau der gleichen Form, wie sie in Chicago angewendet wurden, auf Marzahn-Hellersdorf übertragen werden, da Marzahn-Hellersdorf nicht direkt an der Vermögenssteuer beteiligt ist und daher nicht die gleiche Fiskalpolitik betreiben kann wie Chicago. Angesichts des beeindruckenden Erfolges der TIF-Zonen in Chicago sollte jedoch genau untersucht werden, ob das Programm für Marzahn-Hellersdorf abgewandelt werden kann. Das Fehlen finanzieller Mittel zur Stimulierung der wirtschaftlichen Entwicklung ist eins der größten

Probleme, vor denen Marzahn-Hellersdorf und andere Stadtverwaltungen in Deutschland stehen. Das TIF-Modell zeigt deutlich, dass Investitionen in die wirtschaftliche Entwicklung langfristig zu Netto-Steuereinnahmen führen und somit dem Staatswesen nützen können. Damit ein ähnliches Programm in Marzahn-Hellersdorf laufen kann, müssten die städtischen Mitarbeiter die Landes- und Bundesregierung für die Einführung eines ähnlichen Ansatzes gewinnen.

Gründe für den Erfolg

Die TIF-Zonen hatten Erfolg, weil dahinter die Überzeugung steht, dass staatliche Investitionen in die wirtschaftliche Entwicklung nicht nur Kosten verursachen, sondern Nettozuwächse an Steueraufkommen bedeuten. Investitionen in das Gemeinwesen werden als genau das gesehen: Investitionen. Wie jeder Investor hofft die Stadt, für ihre Investition eine gute Rendite zu erhalten. Zwar hat eine solche Investition auch altruistische Effekte, indem sie den Zustand eines strukturschwachen und benachteiligten Gemeinwesens verbessert, doch sie bringt auch direkt messbaren Gewinn für die Stadt, den Kreis, den Parkbezirk, den Schulbezirk und andere Interessengruppen. Anders gesagt, von der Einrichtung von TIF-Zonen profitieren alle beteiligten Parteien, was mögliche Widerstände gegen die Durchführung des Programms abzubauen hilft. Ein weiterer Grund für das Funktionieren von TIF-Programmen liegt darin, dass sie die Hauptverantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung den Funktionsträgern an Ort und Stelle gibt, die am besten wissen, wie die Entwicklung in dem kleinen Rahmen eines Stadtbezirks oder gar nur eines Teils davon zu lenken und zu stimulieren ist. Eine Staats- oder Bundesregierung könnte die örtlichen Bedingungen und Bedürfnisse niemals so genau verstehen.

Hindernisse

Der Widerstand gegen die Arbeit mit TIF-Zonen war in Chicago relativ schwach, da die städtischen und staatlichen Beamten es sehr gut verstanden, andere Interessengruppen von den Vorzügen des Programms zu überzeugen. Während die Stadt die Initiative ergreift und den Hauptteil des finanziellen Risikos für die über TIF finanzierten Entwicklungsprogramme trägt, haben alle anderen Parteien den potenziellen Nutzen.

Dennoch sind auch mehrere Kritikpunkte am TIF-Programm vorgebracht worden. Im Zentrum der Kritik steht das Verfahren zur Bestimmung von TIF-Zonen. Es liegt allein im Ermessen der Stadt, TIF-Zonen auszuweisen, und es ist auch die Stadt, die potenziell den größten Gewinn davon hat, wenn sie allein für die gesamte 23jährige Laufzeit des TIF-Programms von der gestiegenen Bewertung der Immobilien profitiert. Falls die Stadt eine TIF-Zone in der Annahme einrichtet, dass das betreffende Gebiet für mehr als zwei Jahrzehnte stagnieren würde, diese Annahme aber irrig ist, zieht die Stadt Gewinn aus dem Irrtum, während der Kreis, der Schulbezirk und der Parkbezirk das zusätzliche Steueraufkommen verlieren, das sie sonst vielleicht im Laufe der 23 Jahre erhalten hätten. Erschwerend tritt hinzu, dass TIF-Zonen für „vernachlässigte Gebiete“ gedacht sind und die Stadt Chicago vernachlässigte Gebiete als Gebiete definiert hat, die ihr Potenzial nicht ausschöpfen. Die Kritiker bemängeln, dass eine solch lockere Definition beträchtlichen Raum für Interpretation und Manipulation durch städtische Beamte lässt. Zyniker argumentieren sogar, dass Wachstumsgebiete vielleicht manchmal absichtlich als TIF-Zonen ausgewiesen werden könnten, damit die Stadt ihre Einnahmen auf Kosten anderer staatlicher Stellen, denen auch Teile der Grundsteuer zustehen, steigern kann. Einer der besorgniserregendsten negativen Effekte der Aufwertung von Teilen der Stadt, vor allem in den TIF-Zonen, wo die Bemühungen besonders auf die Steigerung der Immobilienwerte und der Grundsteuern gerichtet sind, besteht darin, dass die ärmsten Einwohner und Geschäftsinhaber oft in andere Stadtteile mit geringeren Immobilienwerten und niedrigeren Steuern ziehen, wodurch es zu einer weitgehenden Verdrängung in TIF-Zonen kommen kann.

Es wurde auch angemerkt, dass Städte mit TIF-Zonen kurzfristig ein langsames Wachstum aufweisen als Städte ohne TIF-Zonen. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass ineffiziente Mittelzuweisung Opportunitätskosten mit sich bringt. Das heißt, dieselben Städte würden sich besser entwickeln, wenn sie ihre Mittel nicht in die Unterstützung von Gebieten mit niedrigem, sondern in solche mit hohem Potenzial investieren würden und so mehr aus dem Geld machen könnten. Kritisiert wird auch, dass das mit TIF-Programmen verbundene Wachstum vor allem aus Standortverlagerungen innerhalb der Stadt stammt, da Unternehmen in TIF-Zonen ziehen, um deren Vorteile in Anspruch nehmen zu können, was aber kein wirkliches Wachstum darstellt. Und schließlich stellen die Kritiker fest, dass die Vergünstigungen für Unternehmen in TIF-Zonen zu Wettbewerbsverzerrungen führen.

Gedanken zur Übertragung des Ansatzes auf Marzahn-Hellersdorf

Wie bereits erwähnt, müssten Politiker in Marzahn-Hellersdorf die Landes- und Bundesregierung dazu bewegen, das gegenwärtige System der Grundsteuer zu ändern, um von TIF-Programmen profitieren zu können. Um das Chicagoer TIF-Modell direkt übernehmen zu können, müsste das System so verändert werden, dass die örtlichen Verwaltungen einen Teil der Grundsteuer erhalten, womit sie dann ähnliche Investitionen rechtfertigen könnten, wie sie in Chicago erfolgten. Alternativ könnten die Beamten in Marzahn-Hellersdorf versuchen, mit Hilfe des Chicagoer Modells die Landes- und Bundesregierung zu bewegen, wirtschaftliche Entwicklung als langfristige Investition zu sehen, die das Steueraufkommen auf lange Sicht steigert. Doch selbst wenn Landes- und Bundesbehörden die Investitionen tätigen und deren Früchte ernten, sollte die Auswahl der konkreten Gebiete und Investitionsarten den örtlichen Verwaltungen obliegen.

Referenz

<http://www.ci.chi.il.us/PlanandDevelop/Programs/TIFzones.html>

ANHANG

Ein Aktionsplan für Unternehmertum in Wales (EAP)

(Dylan Jones-Evans, VK)

Beschreibung des Ansatzes

Der Entrepreneurship Action Plan for Wales (EAP) [Aktionsplan Unternehmertum für Wales] wurde von „Pathway to Prosperity“ [Weg zum Wohlstand] angeregt, einem 1998 von der britischen Regierungsbehörde für walisische Angelegenheiten veröffentlichten Dokument. Ein wesentliches Anliegen dieses Dokumentes war die Schaffung einer unternehmerischen Kultur in Wales.

Dabei wurden drei Elemente als besonders wichtig herausgestellt: Die Chance Erkennen – ein größeres Bewusstsein für Chancen und Nutzen des Unternehmertums schaffen, um mehr Menschen zur Gründung eines Unternehmens oder zur Erweiterung ihres bestehenden Unternehmens zu ermutigen und innerhalb unserer Institutionen, Kommunen und Firmen die unternehmerische Kultur weiter zu entwickeln; Unternehmen Schaffen – eine größere Zahl tragfähiger Neugründungen mit Wachstumspotenzial in Wales erreichen, insbesondere durch unterrepräsentierte gesellschaftliche Gruppen wie Frauen, junge Menschen, Menschen mit walisischer Muttersprache, ethnische Minderheiten und Pensionäre; Nach Wachstum Streben – die Zahl der expandierenden Unternehmen in Wales erhöhen und so mehr Wohlstand, Arbeit und Chancen schaffen.

Zu Beginn des Prozesses wurde eine von der Privatwirtschaft gesteuerte Lenkungsgruppe gebildet, die den Entrepreneurship Action Plan for Wales auf den Weg bringen sollte. Die Gruppe brachte Unternehmer, Pädagogen und professionelle Unternehmensdienstleister zusammen, welche die Entwicklungsphase steuern und die Ernennung von Beratern für die Durchführung der Arbeit beaufsichtigen sollten.

Die Lenkungsgruppe traf sich monatlich, und Berater erstellen Analysen, in deren Ergebnis zunächst sechs Themen zur weiteren Untersuchung und Ausarbeitung formuliert wurden. Dies waren: (a) eine Kultur für Unternehmertum fördern, (b) das Potenzial freisetzen, (c) unternehmerische Kommunen, (d) in Wissen und Erfahrung investieren, (e) Finanzierungslücke schließen und (f) die Früchte ernten. Dieser erste Entwurf wurde im November 1999 vollendet und zur öffentlichen Diskussion freigegeben. Dann ernannte die Lenkungsgruppe Berater, welche die nächste Runde der öffentlichen Beratung durchführen, detaillierte Aktionspläne mit Kostenangaben aufstellen und das endgültige Dokument zur Vorlage bei der Nationalversammlung für Wales erarbeiten sollten. Zur weiteren Ausarbeitung der Hauptthemen fand in ganz Wales eine Folge von vier offenen Workshops statt mit dem Ziel, die „unternehmerischen Ideen, Projekte und Anliegen“ der walisischen Öffentlichkeit zu sammeln und zusammenzustellen. Die große Mehrheit der Teilnehmer kam von Organisationen des öffentlichen Sektors, denen daran gelegen war, die bestehende Vorsorge zu erhalten oder auszudehnen, doch zog jede Veranstaltung auch einige individuelle Unternehmer an. Es ging vor allem darum, Ideen für neue Projekte bei ihrer Entstehung im Beratungsvorgang zu prüfen. Urteilsvermögen war nötig, um über die Aufnahme der für praktikabel und angemessen befundenen Ideen (mit den entsprechenden Kosten) in den Aktionsplan zu entscheiden. Ein wichtiges Anliegen war auch, die institutionellen Kapazitäten in Wales für die Ausarbeitung der im Aktionsplan bezeichneten Programme auszuspähen, um deren effiziente Umsetzung zu sichern und außerdem mögliche Lücken in der vorhandenen institutionellen Kapazität zu identifizieren.

Während die Strategie des Programms von der durch den privaten Sektor geführten Lenkungsgruppe, dem Entrepreneurship Implementation Panel, bestimmt wurde, stand der operative Teil des Projektes unter der Leitung eines bei der walisischen Entwicklungsbehörde gebildeten besonderen Unternehmensteams. Dessen Hauptaufgabe war die Beauftragung verschiedener Organisationen mit Arbeiten zur Umsetzung des Programms. Durch die Koordination der Rollen verschiedener Organisationen und Bereitstellung der Mittel für Aktivitäten wurde der Ansatz zur Entwicklung des Unternehmertums in ganz Wales einheitlicher gestaltet. Über europäische Strukturfonds wurden Millionen Euro be-

schaft, um die Umsetzung aller Aspekte des Aktionsplanes zu sichern.

Die wichtigsten Indikatoren für den Erfolg der Strategie – das zeigt der Global Entrepreneurship Monitor für Wales – sind der Wandel in der Einstellung der Waliser gegenüber dem Unternehmertum und ein öffentlicher Sektor, der zunehmend und ausdrücklich das Unternehmertum in all seinen Aktivitäten unterstützt. Der Erfolg der Strategie hat auch zu einer Zunahme erfolgreicher Unternehmensneugründungen im Land geführt.

Warum ist der Ansatz für Marzahn-Hellersdorf/Ostdeutschland relevant?

Nach den Angaben im örtlichen Zustandsbericht für den Bezirk Marzahn-Hellersdorf (Berlin) entwickeln sich die Unternehmensanmeldungen im Bezirk Marzahn-Hellersdorf deutlich weniger dynamisch als im Berliner oder deutschen Durchschnitt. Außerdem liegt der Anteil Selbstständiger in der Region (7,5 Prozent) weit unter dem Wert für Berlin insgesamt (14,5 Prozent). In genau der gleichen Situation befand sich Wales vor der Durchführung des Aktionsplanes. Wales hat jedoch innerhalb der letzten fünf Jahre in punkto unternehmerische Aktivitäten seinen Rückstand zum Rest des Vereinigten Königreichs aufgeholt, was vor allem der Verwirklichung der verschiedenen Aspekte des Aktionsplanes zuzuschreiben ist.

Ein weiteres Hauptproblem ist in den demografischen Trends begründet. So hat Marzahn-Hellersdorf bei sinkenden Einwohnerzahlen Familien, Akademiker und junge, gut ausgebildete Fachleute verloren, während der Anteil älterer Bürger gestiegen ist. Die Erfahrungen von Wales zeigen, dass die Entwicklung von Programmen speziell für die in der Geschäftswelt weniger repräsentierten Gruppen – Frauen, junge Menschen, ethnische Minderheiten, Ältere – ein wesentlicher Aspekt für den Erfolg des Aktionsplanes war.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Der Entrepreneurship Action Plan for Wales hat im Grunde eine Reihe einfacher Resultate, an denen sein Erfolg gemessen werden kann. Vor allem muss der Aktionsplan, um seine Ziele zu erreichen, eine signifikante Änderung in der Haltung der Menschen in Wales zum Unternehmertum bewirken. In einer vom öffentlichen Sektor beherrschten Wirtschaft standen am Beginn die Notwendigkeit einer breiteren Akzeptanz der im Plan dargelegten Anliegen sowie eine abgestimmte Herangehensweise an die wirtschaftliche Entwicklung. Dazu gehört auch das Bestreben, die ganz konkreten Probleme der KMU zu meistern.

Zwar brachte der Aktionsplan wenig Neues bei den einzelnen Initiativen, aus denen er sich zusammensetzt, doch das war auch nicht der Zweck der Übung. Neu ist, dass Wales einen einheitlichen, strukturierten Ansatz entwickelt hat, der das Unternehmertum als Teil einer nationalen Strategie behandelt. Es war der erste Versuch dieser Art in Europa, vergleichbar lediglich mit dem landesweiten finnischen Programm „Jahrzehnt des Unternehmertums“. Es gibt keinen Grund, weshalb andere europäische Regionen diesen Ansatz nicht in ähnlicher Form übernehmen könnten.

Der Vorteil liegt auf der Hand. Mit einer Reihe relevanter, miteinander im Zusammenhang stehender und auf die konkreten Bedürfnisse einer bestimmten Region ausgerichteter Aktivitäten können die mannigfaltigen Barrieren für das Unternehmertum in den verschiedenen Gebieten ins Visier genommen werden. Bei dieser Herangehensweise wissen auch örtliche Initiativen, wo in dem großen Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes ihr Platz ist. Der Aktionsplan fasst viele Initiativen zusammen, die sich nur auf bestimmte Gruppen an bestimmten Standorten beziehen, und verdeutlicht, dass sie auch in einem größeren Rahmen von Belang sind.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Strategien auf dem Papier sind gut und schön, aber der Aktionsplan kann nur funktionieren, wenn alle für seine Umsetzung verantwortlichen Organisationen ihn wirksam nutzen. Dieser Prozess muss

Aktivitäten unterstützen, auf guter Praxis aufbauen und, wo nötig, Veränderungen voranbringen.

Noch wichtiger ist: Für die Strategie waren beträchtliche zusätzliche Finanzmittel – aus europäischen Strukturfonds – sowie ein hoher individueller Aufwand erforderlich. Es gab keine schnellen (Schein-)Lösungen, um den allmählichen Wandel der unternehmerischen Kultur in Wales zu erreichen, denn ein kultureller Wandel ist eine langfristige Herausforderung, aber eine Herausforderung und eine Chance, die man annehmen muss.

Die erfolgreiche Präsentation und Umsetzung der Initiativen erforderte neue Ansätze für Bildung und Ausbildung, kommunale Unternehmen, Firmenneugründungen, Entwicklungsfonds und die vielen anderen von der Strategie erfassten Handlungsfelder. Der Erfolg beruhte auf der Entwicklung effektiver innovativer Partnerschaften im gesamten öffentlichen und privaten Sektor und auf der gezielteren Suche nach Ressourcen.

Ein Problem, das keine Beachtung fand, war die Umsetzung des Programms von oben nach unten, wodurch einige Grafschaften mit geringer unternehmerischer Tätigkeit keine zusätzliche Unterstützung bekamen. Das sollte bei etwaigen künftigen Programmen beachtet werden.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in Marzahn-Hellersdorf/Ostdeutschland

Die Vision für Wales bestand darin, eine der unternehmerischsten Nationen Europas hervorzuheben. Das Ziel des Aktionsplanes ist daher „eine kühne und zuversichtliche Nation, in der Unternehmertum von der gesamten Gesellschaft und unter den verschiedensten ökonomischen Umständen geschätzt, gewürdigt und ausgeübt wird.“

Das ist zweifellos eine große Aufgabe, eine Aufgabe, die einen fundamentalen kulturellen Wandel in der gesamten Gesellschaft erfordert. In Marzahn-Hellersdorf muss daher eine Situation geschaffen werden, in der mehr Menschen wirtschaftliche Chancen sehen und dann ausreichend motiviert und befähigt werden, um ihre Ideen in die Tat umzusetzen. Ein Beitrag dazu muss eine Wirtschaftsstrategie sein, nach der Unternehmensdienstleistungen koordiniert und verbunden werden, über eine Kontaktstelle leicht zugänglich sind, am Bedarf orientiert sind und nicht durch ein Programm vorgeschrieben werden, glaubwürdig sind, auf die Bedürfnisse der Unternehmer bezogen sind und der besten Praxis entsprechen. Strategien auf dem Papier sind gut und schön, aber der Aktionsplan kann nur funktionieren, wenn alle für seine Erfüllung verantwortlichen Organisationen ihn wirksam umsetzen.

In Marzahn-Hellersdorf gibt es eine Reihe von Organisationen, die zusammenarbeiten müssen, um die gewünschten Ergebnisse gemeinsam zu erreichen. Dazu gehören die Gewerbesiedlungsgesellschaft GSG, der Marzahn-Hellersdorfer Wirtschaftskreis e.V., das Wirtschaftskooperationsnetzwerk WIKONET e.V. und der Förderverein lokaler Unternehmer e.V.

Dieser Prozess muss Aktivitäten unterstützen, auf guter Praxis aufbauen und, wo nötig, Veränderungen voranbringen. Noch wichtiger ist: für die Strategie werden beträchtliche zusätzliche Finanzmittel sowie viel individueller Aufwand erforderlich sein. Es gibt keine schnellen (Schein-) Lösungen, um den allmählichen Wandel der unternehmerischen Kultur in Berlin zu erreichen, denn ein kultureller Wandel ist eine langfristige Herausforderung, aber eine Herausforderung und eine Chance, die man annehmen muss.

Die erfolgreiche Präsentation und Umsetzung von Initiativen erfordert neue Ansätze für Bildung und Ausbildung, kommunale Unternehmen, Firmenneugründungen, Gewerbegebiete, Entwicklungsfonds und die vielen anderen von der Strategie erfassten Handlungsfelder. Der Erfolg wird von der Entwicklung effektiver innovativer Partnerschaften im gesamten öffentlichen und privaten Sektor und von dem gezielteren Zugriff auf Ressourcen abhängen. Um eine solche neue Stufe zu erreichen, werden beträchtliche neue Finanzmittel benötigt, die eventuell aus europäischen Strukturfonds kommen können.

Es sollte darüber nachgedacht werden, ob der Aktionsplan für ganz Berlin besser funktionieren würde. Dies könnte jedoch auch zur Wiederholung einer der wesentlichsten Schwächen des Aktions-

planes in Wales führen, wo durch das Vorgehen der Entwicklungsbehörde „von oben nach unten“ viele Standorte nicht die spezielle Art Unterstützung erhielten, die sie zur Hervorbringung größerer unternehmerischer Aktivitäten benötigt hätten. So hat z.B. eine Region kein Problem, Frauen als Unternehmerinnen zu gewinnen, ein anderer aber sehr wohl.

Folglich orientiert sich ein landesweites Programm für von Frauen geführten Unternehmen möglicherweise nicht auf die richtigen geografischen Standorte, um unternehmerische Aktivitäten von Frauen zu verstärken. Um dieses Problem zu lösen und die Prinzipien dieses Programms in Deutschland weiterzuentwickeln, könnte bei der Gestaltung einer Strategie des Unternehmertums für Berlin versucht werden festzustellen, was auf Stadtebene effizient getan werden kann und was konkret in jedem Verwaltungsbezirk erreicht werden muss.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Herr Daniel Jones
Direktor Strategy & Communications
Entrepreneurship Action Plan
Welsh Assembly Government, Kingsway
Cardiff CF10 3AH
Tel: +44(0)29 2082 8923
E-Mail: daniel.jones@wda.co.uk.
Website: www.wda.co.uk/resources/ent_actionplan_en.pdf

Eine lokale Entrepreneurship Strategie für Nordostengland¹⁶

(Andy Pike, VK)

Beschreibung des Ansatzes (Ziele, Umsetzung, Budget etc.)

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

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Eine entscheidende Triebkraft war die Notwendigkeit, die Wirtschaftsförderung effektiver zu integrieren und zu koordinieren und damit die Zersplitterung und Konkurrenz zwischen den Leistungsanbietern zu verringern, die Qualität und Konsistenz der Leistungserbringung zu verbessern sowie tatsächliche und wahrgenommene Verwaltungsbarrieren zu überwinden. Ein gemeinsamer regionaler Ansatz wird erarbeitet, um den Markt für Wirtschaftsförderung aufzugliedern und die Leistungen auf die unterschiedlichen Erfordernisse neuer und bestehender Unternehmen zuzuschneiden. Die gemeinsame regionale Ausrichtung wird für notwendig erachtet, um den erforderlichen Schrittwechsel in der Leistungsfähigkeit zu erreichen. Das Nordost-Wirtschaftsförderungsnetzwerk wurde 2004 gegründet, um ein neues Modell der praktischen Wirtschaftsförderung zu entwickeln und die Wege zur Wirtschaftsförderung in der Region zu vereinfachen. Die Kontrolle und Finanzierung von Business Links ist

¹⁶ Quelle: Diskussionspapier "Unternehmertum in den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land", OECD LEED Programme, Oktober 2006, abgeändert.

von Small Business Service auf die Regionale Entwicklungsagentur übergegangen. Damit hat sich der geografische Fokus der Politikumsetzung von der lokalen auf die subregionale Ebene verlagert, was sich an den 4 subregionalen Partnerschaften der regionalen Wirtschaftsentwicklungsagentur mit den Gebietskörperschaften Durham, Northumberland, Tees Valley und Tyne and Wear zeigt. Die frühere lokale Ausrichtung führte zu Zersplitterung und Doppelarbeit. Business Links agiert als Vermittler und stellt einen einzigen Zugangspunkt im Sinne eines One-Stop-Shops bereit und damit eine nahtlose Verbindung zu einem breiteren Netzwerk von Leistungsanbietern.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

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

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in Marzahn-Hellersdorf/Ostdeutschland

Die Erfahrungen aus Nordostengland und viele davon abgeleitete Handlungsempfehlungen können auch für Marzahn-Hellersdorf relevant sein:

- Eine systematische Überprüfung der Evidenzbasis, um Probleme und Herausforderungen zu erkennen und die bestehenden Rahmenbedingung in der Politikumsetzung zu überdenken.
- Eine Strategie und Vision, die auf die besonderen lokalen und regionalen Erfordernisse sehr genau eingehen, die Erarbeitung einer klaren Strategie und von Prioritäten, die sich auf regionsspezifische Probleme beziehen.
- Förderung institutioneller Koordination und Integration durch die Umstellung der institutionellen Architektur, Schaffung einer Zentral- und Leitinstitution, die für Koordination und Integration zuständig ist, indem formalisierte Partnerschaften zur Verankerung von Kooperationen aufgebaut werden.
- Entsprechend dem Modell des Politikzyklus ein Überdenken der administrativen Ebene, auf der Politik entwickelt, gestaltet und umgesetzt wird. Besonders wenn die Bezirksebene zu klein ist, kann es erforderlich sein, eine Integration und ein Zusammenwirken über Bezirksgrenzen hinweg zu erwägen.
- Die Erkenntnis, dass ‚herkömmliches‘ Unternehmertum möglicherweise nur begrenzte Ergebnisse zeitigt in Anbetracht des besonderen örtlichen Umfelds und der Lokalgeschichte, und die Notwendigkeit zur Erneuerung und größeren Offenheit gegenüber einer wachsenden Zahl neuer Wege ins Unternehmertum, besonders sozialer Unternehmen, die notwendig sein können.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

North East Business Support Network

One NorthEast

Stella House

GoldCrest Way

Newburn Riverside

Newcastle upon Tyne

NE15 8NY

Tel: +44 191 229 6200

Fax: +44 191 229 6201

www.onenorthEast.co.uk/page/business/nebsn.cfm

Das Industriegebiet Macro-lotto No. 1, Italien

(Andrea Manuelli, Italien)

Beschreibung des Ansatzes

Macro-lotto Nr. 1 ist ein 1975 erschlossenes, in Privatbesitz befindliches Industriegebiet mit einer Fläche von 1.500.000 m² (150 ha) in Prato, Italien. Darin sind über 300 KMU angesiedelt, die überwiegend der Textilbranche angehören und ca. 3000 Arbeitsplätze bieten, im Durchschnitt 10 pro Unternehmen.

Bei der Entstehung von Macro-lotto Nr. 1 spielten die örtlichen Behörden eine entscheidende Rolle. Die assoziative Form des Managements ist von der Stadtverwaltung immer bevorzugt worden, da sie eine einfachere und wirkungsvollere Unterstützung der Unternehmen durch die öffentliche Hand ermöglicht. Eine Reihe wichtiger Investitionsvorhaben wurde mit Mitteln der öffentlichen Hand unterstützt (z.B. Brauchwasseraufbereitung, Transportinfrastruktur etc.). Macro-lotto Nr. 1 wurde mit dem Grundsatz entwickelt, die Ansiedlung kleiner und mittlerer Unternehmen anstatt größerer Firmen zu bevorzugen.

Das Industriegebiet wird durch „CON.SER“ (Consorzio Servizi), ein Konsortium aus 240 im Gebiet ansässigen Unternehmen, privat geführt. Außerdem gibt es eine Reihe „servicespezifischer“ Konsortien, die bestimmte Dienstleistungen erbringen. Beispiele sind „IDRA“ für die Lieferung, Aufbereitung und Recycling von Brauchwasser (mit einer 60 km langen Industrierwasserleitung) und „ENERGIA LIBERA“ für den Kauf und die Erzeugung von Energie und Strom (Kraft-Wärme-Kopplung). Diese Konsortien werden von den Unternehmen gegründet und geführt, die die jeweiligen Leistungen benötigen.

Das Industriegebiet Macro-lotto Nr. 1 gilt wegen seiner konkret auf die Bedürfnisse der Mikro-Unternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen abgestimmten Gestaltung und Führung als beste Praxis. An erster Stelle steht die gemeinsame Versorgung mit den für die Firmen besonders wichtigen Dienstleistungen wie Abwasserbehandlung, Telekommunikation und Energie, sowie Dienstleistungen, die sowohl für die Firmen als auch ihre Mitarbeiter interessant sind, wie die gemeinsame Nutzung von Fahrzeugen, gemeinsame Post- und Sekretariatsdienstleistungen, Lebensmittel- und Wäschedienste (alle mit Liefer- und Abholservice zu und von den Firmen), „firmenübergreifende“ Kindertagesstätte usw. Mit Hilfe dieser Dienstleistungen können die ansässigen Firmen Kosten reduzieren, ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und zur wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Nachhaltigkeit des Gebietes beitragen. Dies wird oft im Stadtmarketing und zur Anwerbung neuer Firmen genutzt.

Seit Ende der 1990er Jahre wird im Macro-lotto Nr. 1 das Umweltmanagement- und Auditsystem EMAS aktiv angewendet. „CONSER“ ist als EMAS-Koordinator für den Teil des EMAS verantwortlich, der das ganze Gebiet betrifft, und überwacht alle von Energieerzeugung, Abfallwirtschaft und Transport ausgehenden Umweltbelastungen. Außerdem bietet „CONSER“ den Unternehmen Ausbildung und Beratung an und unterstützt und überwacht sie so bei der Entwicklung ihrer eigenen Verhaltensregeln und internen Kontrollsysteme. Dieser Ansatz, das Problem der Umweltbelastungen auf Firmenebene gemeinsam, mit einem zentralen Koordinierungs- und Überwachungsgremium zu lösen, hat insgesamt größeren Nutzen für die Umwelt gebracht. Die Existenz eines Koordinations- und Kompetenzzentrums wie „CONSER“ kann auch als wichtige Triebfeder für Beteiligung und Engagement der einzelnen Firmen gesehen werden. Die Möglichkeit, sich mit den für „CONSER“ tätigen Umwelttechnikern auszutauschen, bedeutet direkten Zugang zu Fachwissen, das die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber Wettbewerbern außerhalb des Industriegebietes verbessern kann.

Warum ist der Ansatz für Marzahn-Hellersdorf/Ostdeutschland relevant?

In der internationalen Einschätzung werden die beiden Funktionen von „CONSER“ als Infrastruk-

turanbieter und EMAS-Koordinator als einander ergänzend und entscheidend für den Erfolg des standortbezogenen Ansatzes gesehen. Der Ansatz ist aus folgenden Gründen relevant für Marzahn-Hellersdorf:

- Der Bezirk verfügt über ausreichend Industriegebiete, Grund und Boden, und eine gut entwickelte Infrastruktur. Erste Anzeichen einer Clusterbildung zeigen sich in der Automobilindustrie und in der Gesundheitsbranche, und es besteht der politische Wille, sich auf diese Branchen als Schwerpunkte der örtlichen Wirtschaftstätigkeit zu konzentrieren. Außerdem laufen im Stadtbezirk Programme zur Förderung der firmenübergreifenden Zusammenarbeit und Clusterbildung. Dennoch ist die Nachfrage nach Ansiedlungen, Erweiterungen und Investitionen im Stadtbezirk gering.
- Das bei Macro-lotto Nr. 1 praktizierte Vorgehen könnte der Weg sein, um dem Teufelskreis von mangelnder Standortattraktivität und geringer Firmenzahl zu entkommen, indem systematisch hochspezialisierte Industriegebiete entwickelt und Dienstleistungen entsprechend den Bedürfnissen der Firmen bereitgestellt werden. Die örtlichen Firmen aus den oben genannten Schlüsselbranchen könnten ein Konsortium bilden, um eines solches Industriegebiet zu managen.
- Für KMU in wirtschaftlich rückständigen Gebieten ist es wichtig, einen stärker partizipatorischen und kooperativen Ansatz für die Verbesserung der wirtschaftlichen Bedingungen und Dienstleistungen zu finden. Beispiele sind gemeinsame Ausbildungsprogramme, Programme zur Balance zwischen Arbeits- und Privatleben, gemeinsame Kindereinrichtungen, Programme zur Einbeziehung der Öffentlichkeit. Solche Initiativen würden auch dazu beitragen, talentierte Menschen anzulocken und zu halten und die Chancen ausgewählter Zielgruppen am Arbeitsmarkt zu verbessern. Die bei Macro-lotto Nr. 1 praktizierte Vorgehensweise könnte somit langfristig auch zum Unternehmenswachstum beitragen.
- Bei der Bereitstellung von Gewerbeflächen für KMU kann die Einführung eines privaten, aber assoziativen und partizipatorischen Management-Modells zu größerer Effizienz und finanzieller Nachhaltigkeit führen. Davon könnten sowohl der öffentliche als auch der private Sektor profitieren. Diese Herangehensweise könnte kostengünstiger sein als ein Gründerzentrum mit subventionierten Mieten und Dienstleistungen für einzelne Firmen.
- Werden solche spezialisierten Objekte in das Stadt- und Stadtteilmarketing aufgenommen, kann ein Gebiet auch für die Ansiedlung oder Erweiterung von Firmen attraktiver gemacht werden.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Die Hauptgründe für den Erfolg des Modells können wie folgt zusammengefasst werden:

- Erstens hat das private, aber kollektive Management des Gebietes dazu beigetragen, dass die Identifizierung und Bewertung der Bedürfnisse und Interessen der Unternehmen konstant erfolgt. Dadurch kann die assoziative Leitung in Form von „CONSER“ auf diese Bedürfnisse eingehen und zur Attraktivität des Gebietes für Unternehmen beitragen.
- Zweitens begünstigt die Zusammenfassung von Unternehmen in den Konsortien des Gebietes die gemeinsame Nutzung öffentlicher Investitionen und sorgt für einen größeren privaten Anteil an der Finanzierung von Vorhaben. Das war ein starker Anreiz für den öffentlichen Sektor, innovative Programme wie z.B. EMAS neu einzuführen.
- Drittens können Firmen, wie das Beispiel von EMAS zeigt, sowohl einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Firmen außerhalb des Gebietes erlangen als auch zur Umwelt Nachhaltigkeit des Gebietes als Ganzes beitragen. Damit wird es möglich, kollektive Interessen mit Gewinn oder Kosteneinsparung zu verbinden.

Generell werden die Bereitstellung gemeinsamer Dienstleistungen, die Nähe zu anderen Firmen

und der Austausch mit ihnen von den Unternehmen als konkrete Vorzüge gesehen, die für eine Ansiedlung im Industriegebiet Macro-lotto Nr. 1 sprechen.

- Privatunternehmen investieren nur, wenn sie eine Rendite bekommen; ihnen müssen laufend konkrete Vorteile nachgewiesen werden.
- KMU verfügen über begrenzte finanzielle Mittel. Ihr wichtigstes Ziel besteht im Einsparen von Kosten, und jede Investition muss sich lohnen.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Das Fehlen einer Kultur der firmenübergreifenden Kooperation und die vorherrschende Erwartung weitgehender und langfristiger Unterstützung durch die öffentliche Hand können für diese Art des Herangehens, das auf die Kombination privater und öffentlicher Anstrengungen und Investitionen, assoziative Leitung und gemeinsames Eigentum gerichtet ist, zu ernststen Hindernissen werden.

Nur wenn Hilfsmaßnahmen der öffentlichen Hand bevorzugt Unternehmensverbänden, Netzwerken und Clustern statt einzelnen Firmen zuteil werden, können Unternehmen zu einer stärker kooperativen Haltung bewogen werden. Eine solche Haltung benötigt jedoch Zeit, um sich zu entwickeln und Teil des örtlichen wirtschaftlichen Umfeldes zu werden.

Das Modell Macro-lotto Nr. 1 zeigt, wie allmählich ein langfristiges, selbst tragendes Wachstum für KMU mit begrenzter und spezialisierter Unterstützung durch die öffentliche Hand erreicht werden kann. Die Verfügbarkeit staatlicher Unterstützung für einzelne Firmen macht die firmenübergreifende Kooperation für Unternehmen augenblicklich vielleicht uninteressant. Angesichts der zu erwartenden Veränderungen in den staatlichen Förderprogrammen für einzelne Firmen ist es jedoch wichtig, bereits zu einem frühen Zeitpunkt die firmenübergreifende Kooperation zu fördern. Die Förderung kleinerer und weniger verpflichtender Initiativen, wie z.B. gemeinsamer Ausbildungsprogramme für Führungskräfte und Mitarbeiter verschiedener Firmen, könnte ein guter Anfang sein und den Boden für eine Initiative wie Macro-lotto Nr. 1 bereiten.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Herr Pierpaolo Dettori
Generaldirektor
CONSER
Società Cooperativa Consortile a.r.l
Via Toscana 6/b
59100 Prato, Italy
Tel: +39 0574 730 305
Fax: +39 0574 667094
Email: servizialeimprese@ui.prato.it
Web site: http://www.conser-prato.com/Emas/E_EMAS.htm; <http://www.macrolotto-prato.com/>
http://ec.europa.eu/enterprise/environment/events/sme_conference/presentations/best_report_en.pdf

Unternehmensdienstleistungen durch ein Consortium, Italien

(Andrea Manuelli, Italien¹⁷)

Beschreibung des Ansatzes

Das 'Consorzio Sperimentale del Mobile' (CSM) ist ein Unternehmensförderungszentrum, das strategische und branchenspezifische Dienstleistungen für lokale KMU im Bereich Holz und Möbel anbietet. Es wurde im Jahr 1982 gegründet und befindet sich in Poggibonsi (einer Region in der Nähe von Siena, wo sich ein Möbel-Cluster befindet, das sich vor kurzem auch auf die Anfertigung von Wohnwagen spezialisiert hat). CSM ist in Form eines 'Konsortiums' organisiert (Verband von Unternehmen, hauptsächlich KMU, dies ist in Italien durchaus weit verbreitet und auch gesetzlich geregelt). CSM bekommt eine große institutionelle Unterstützung: zu den Mitgliedern zählen nicht nur die beteiligten Unternehmen, sondern auch wichtige lokale Akteure (z.B. Wirtschaftsverbände und regionale Regierungen). CSM bietet Dienstleistungen auf 3 verschiedenen Gebieten an:

- F&E, Innovation und Technologietransfer;
- Berufs- und Fachausbildung;
- Unterstützung und Internationalisierung.

Diese 3 Bereiche sind essentiell für das Wachstum von KMU. Aufgrund verschiedener Beschränkungen (z.B. hinsichtlich Management oder Finanzierung) tendieren KMU dazu, ihre Bemühungen in den Bereichen interne Innovation, Ausbildung und Internationalisierung (z.B. Marktsuche, Suche nach neuen Geschäftspartnern) zu begrenzen. Dies führt jedoch zu signifikanten Schwächen regionaler KMU und dies führt zu einer Einschränkung ihres Wachstumspotenzials. Auch vor allem im Bereich der technologischen Innovation finden KMU keine qualifizierten und branchenspezifischen Dienstleistungen, die ihre begrenzten internen Bemühungen auf den Gebieten Innovation, Ausbildung und Internationalisierung ausgleichen könnten.

Allgemein kann man sagen, dass CSM vor allem dazu dient, die Beschränkungen und Schwächen dieser KMU auszugleichen, in dem es die Funktion eines Entwicklungshelfers auf einem speziellen Gebiet oder in einem speziellen Cluster übernimmt (dies ist in diesem Falle der Bereich Holz und Möbel). Das heißt, dass CSM eine besondere Art von Unternehmensförderungszentrum ist, weil:

- es nicht alle Dienstleistungen anbietet, sondern sich nur auf diejenigen konzentriert, die als wesentlich für das Wachstum von KMU angesehen werden (das sind Innovation, Ausbildung und Internationalisierung), d.h. Dienstleistungen, die nicht in ausreichendem Maße vom Markt angeboten werden;
- seine Hauptaufgabe und die Organisation sich vorwiegend auf Projekte und einmalige Initiativen beziehen und weniger auf standardisierte Dienstleistungen, die den Firmen regelmäßig zur Verfügung stehen;
- es vollständig durch öffentliche Gelder finanziert wird: von lokaler, regionaler und nationaler Ebene sowie von der EU; durch die Ideen, Initiativen und Projekte gibt es signifikante finanzielle Zuwendungen, wodurch KMU zu einem Beitritt zu CSM ermutigt werden; für die KMU entstehen keine Kosten, sie müssen weder Mitgliedsgebühren noch Geld für Dienstleistungen zahlen.

¹⁷ Davide Agazzi, Praktikant am OECD LEED Zentrum für Lokale Entwicklung, hat hilfreiche Zuarbeit in der Zusammenschrift dieses Lernmodells geleistet.

gen oder andere Leistungen zahlen.

Die Zahlen und Fakten zu CSM können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Zu CSM gehören formell 34 KMU, aber insgesamt profitieren rund 200 KMU in der Toskana von den CSM-Aktivitäten. CSM bezieht auch KMU, die nicht Mitglied sind, in die Projekte mit ein. Dies ist aufgrund eines Rahmenabkommens (zwischen der Region Toskana und dem Consorzio Casa Toscana) möglich. CSM ist durch dieses Abkommen berechtigt, mit allen Firmen in der Toskana zu arbeiten.
- Im Jahr 2005 beliefen sich die Gesamtkosten auf € 1.755.820, das Einkommen betrug € 1.740.782 und die Bilanzsumme belief sich auf € 1.054.387. Zu beachten sind die verhältnismäßig niedrigen Kosten von CSM (verglichen mit den durchgeführten Aktivitäten) und die Fähigkeit, Kosten mit Einkommen zu decken, das durch niedrige Fixkosten generiert wird.
- CSM Innovationsprojekte; an dieser Stelle soll das Projekt 'Green Home' hervorgehoben werden, durch das eine Reihe industrieller Prototypen im Bereich ökologische Möbel entwickelt wurden. Durch das 'Design-network' werden professionelle Designer mit KMU in Kontakt gebracht sowie weitere angewandte Forschungsprojekte auch im Bereich Caravaning (Möbel und Ausstattung) gefördert. CSM verbindet F&E-Stellen (Universität und andere F&E-Einrichtungen) mit KMU, was Vorteile für beide Seiten mit sich bringt. Diese Möglichkeiten sind von großer Bedeutung, weil sowohl in der Toskana als auch in ganz Italien die Beziehungen zwischen F&E-Einrichtungen und Firmen (vor allem KMU in den traditionellen Bereichen) eher schwach ausgeprägt sind bzw. nicht zu innovativen Outputs führen. Außerdem verstärkt die Zusammenarbeit mit dem toskanischen Konsortium, das die Hersteller von Holzbearbeitungsmaschinen repräsentiert (TWT, www.twt.toscana.it), die Möglichkeit von CSM, Innovation, Technologietransfer und angewandte industrielle Forschung zu unterstützen.
- CSM unterstützt Vermarktung und Internationalisierung: Schließlich sind neben Innovation, Designverbesserungen und technologiebezogenen Projekten Unterstützung im Bereich Vermarktung und Internationalisierung von KMU sehr gefragt und geschätzt: Organisierte Teilnahme an internationalen Fachmessen, Marktrecherche und Marktstudien (auch mit Schwerpunkt auf neuen Trends), Suche nach ausländischen Partnern und Business Matchmaking sind einige der Hauptaktivitäten, die CSM auf dem Gebiet Internationalisierung durchführt.

Zu guter Letzt ist anzumerken, dass CSM finanziell selbstständig ist, obwohl den Unternehmen weder für den Service, den sie in Anspruch nehmen, noch für die Mitgliedschaft Kosten entstehen. CSM erhält auch keine allgemeine Unterstützung zur Eigenfinanzierung. Die Selbstständigkeit von CSM besteht vor allem aufgrund:

- intensiver Fundraising-Aktivitäten durch die beständige Einreichung von Projektvorschlägen an ein breit gefächertes Geberportfolio (die EU, die italienische Regierung, die Region Toskana, alle lokalen Regierungen in der Toskana, usw.);
- äußerst geringer Fixkosten und einer sehr flexiblen Organisation in Bezug auf die Mitarbeiter; das heißt, dass allgemeine Kosten (z.B. Miete) und Personalausgaben vollständig durch die unterstützten Projekte finanziert werden. CSM arbeitet auch sehr viel mit Beratern zusammen, die aber nur im Bedarfsfall herangezogen werden.

Warum ist der Ansatz für Marzahn-Hellersdorf/Ostdeutschland relevant?

Erstens stellt CSM ein Modell dar, das die Unterstützung für KMU in Anlehnung an gemeinsame und clusterähnliche Maßnahmen neu betrachtet und neu gestaltet. Verglichen mit einem Modell zur Unterstützung von Unternehmen, das auf individueller Basis beruht, bietet dieser Ansatz den Vorteil, dass mehr Firmen unterstützt werden können. Durch die Unterstützung von Innovation, Internationali-

sierung und technischen Möglichkeiten durch gemeinsame Projekte und spezialisierte Einrichtungen zur Förderung von Unternehmen (Unternehmensförderungszenrum) kann die Unterstützung für Firmen strategischer und integrierter mit der lokalen Industriepolitik geschehen.

Zweitens zeigen die Erfahrungen von CSM, dass Innovationen (einschließlich Produktinnovation und Industriedesign) auch für einen gewachsenen und traditionellen Industriezweig wie die Möbeldindustrie von sehr großer Bedeutung sind. Aber um in einer Branche wie dieser Innovationen zu fördern, ist es notwendig, extern (und aus öffentlichen Geldern) die dafür nötigen finanziellen Mittel zu akquirieren. Es ist gleichermaßen wichtig, beim Aufbau produktiver Kooperationen zwischen KMU und F&E-Einrichtungen im Rahmen von spezifischen Innovationsprojekten zu helfen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Erfahrungen von CSM mit der Unterstützung im Möbelproduktions-Cluster wichtige Anregungen für die Politik in den ostdeutschen Kreisen liefern können:

- Die KMU-Entwicklung in traditionellen Branchen oder Clustern darf nicht aus den Augen verloren werden, das heißt mit anderen Worten, dass eine umfassende KMU-Entwicklung nicht nur durch eine Fokussierung auf den innovativen Sektor erreicht werden kann.
- KMU in traditionellen Bereichen und Clustern können auch in großem Maße von Innovationsprojekten und Beziehungen mit F&E-Institutionen profitieren, vor allem Produkt- und Prozessinnovationen machen sie wirtschaftlich zukunftsfähig. Dies funktioniert trotz der bekannten Verlagerungstrends und des starken Drucks, Kosten und Preise in bestimmten traditionellen Branchen zu senken.
- Die Zusammenarbeit zwischen KMU (in traditionellen Branchen) und F&E-Institutionen ist sehr wichtig, aber sie passiert nicht spontan. Damit diese Zusammenarbeit entsteht und produktiv ist, ist eine spezielle Institution erforderlich, die Gelder organisiert und als Mittler zwischen KMU und F&E-Institutionen agiert.

Drittens, die Übernahme eines CSM-ähnlichen Lernmodells kann die andauernden politischen Bemühungen zur Förderung von KMU unterstützen, jedoch nicht ersetzen. Die Übernahme einer Clusterstrategie zur Förderung von KMU kann auch dabei helfen, Skaleneffekte in der Politik und im Projektmanagement zu erreichen.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

- Lokale Regierungen und Institutionen unterstützen eher Konsortien als individuelle Firmen, da es hier vermehrt zu 'Cluster-ähnlichen' Effekten, Skaleneffekten kommt, da weniger Beschränkungen bei der Finanzierung von Vereinigungen als von individuellen Firmen bestehen (siehe die EU-Richtlinien) und da es für die lokalen Regierungen und Institutionen schlichtweg unmöglich wäre, mit jeder kleinen Firma in Verbindung zu bleiben (und diese zu unterstützen) (es gibt zu viele kleine Unternehmen, selbst kleine Unternehmen mit Wachstumspotenzial).
- Branchenspezifische und wertschöpfende Bereitstellung von Dienstleistungen: es ist eine konkrete Antwort auf einige der wichtigsten Bedürfnisse von Firmen, die Partnerunternehmen bestimmen selbst, was sie brauchen und welche Dienstleistungen wie erbracht werden sollen.
- Skaleneffekte; anderenfalls wären kleine Firmen allein nicht in der Lage, wichtige Initiativen umzusetzen.
- Starke Quelle für unternehmerische Erfahrungen und neueste Nachrichten aus den Branchen/Clustern.

Aufgetretene Hindernisse

Unternehmenskooperationen sind auch immer anfällig, es muss eine ständige Motivation erfolgen und Partnerunternehmen sollten immer eine angemessene und gleiche Verteilung der Vorteile untereinander erfahrenen. Unternehmen wurden dazu ermutigt, Mitglieder von CSM zu werden und aktiv in Projekte mit einbezogen zu werden, da ihnen dafür keine Kosten entstanden (keine Mitgliedsgebühren, keine Gebühren für Dienstleistungen). KMU und F&E-Einrichtungen, vor allem Universitäten, verfolgen unterschiedliche Ziele, haben verschiedene Arbeitsansätze, bewerten Ergebnisse unterschiedlich und sprechen nicht immer ein und dieselbe Sprache. Die Zusammenarbeit zu fördern ist also nicht immer eine leichte Aufgabe. Die geringe 'automatische' Förderung übt einen gewissen Druck darauf aus, die Fixkosten beständig niedrig zu halten, immer nach Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen und die internen Personalkosten aus den Projektbeiträgen finanzieren zu können.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Herr Giuseppe Bianchi
Direktor
Consorzio Sperimentale del Mobile (CSM)
Loc. Salceto, 99
53036 Poggibonsi (Siena) - Italien
Tel: +390577937457
Fax: +390577936297
E-Mail: csm@csm.toscana.it
Web site: <http://www.csm.toscana.it/>

ActionPlan

ActionPlan

(Dieser "ActionPlan" basiert auf den Empfehlungen des zusammengefassten vorläufigen Berichts zu Marzahn-Hellersdorf (Berlin), September 2006, vorgestellt auf dem Regionalseminar am 28 September 2006 in Berlin)

INITIATIVEN ZUR STÄRKUNG VON KLEINUNTERNEHMEN

Was

Wie

Wer*

Die Gründung einer Unternehmensagentur erwägen

Die Schaffung einer Organisation, die sich der Förderung und Unterstützung kleiner Unternehmen im Gründungs- oder Anfangsstadium widmet, hat sich anderenorts bewährt. Die Bezirksbehörden von Marzahn-Hellersdorf und Lichtenberg könnten bei der Planung und Gründung einer solchen Unternehmensagentur die Führung bzw. die Initiative übernehmen. Die Entscheidung, ob eine Agentur als Teil einer bestehenden Organisation oder völlig neu gebildet wird, bedarf der Erfahrung und Urteilskraft von Menschen vor Ort. Eine erfolgreiche Agentur würde die aktive Unterstützung örtlicher und regionaler Interessengruppen wie der Kammern, der größeren Arbeitgeber des privaten und des öffentlichen Sektors einschließlich der Krankenhäuser sowie der Finanzinstitute benötigen, deren Dienstleistungen der Schlüssel zur Entwicklung der mittelständischen Wirtschaft sind. Es ist sicher eine schwierige Aufgabe, die Unterstützung durch diese Interessengruppen zu bündeln, wenn es vorher keine Kooperation gab. Daher wäre eine politische und praktisch starke Führung durch die Kommunalbehörde wichtig.

Regionalmanagements, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, private und öffentliche Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Engel, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen, Bezirksamt, relevante Senatsverwaltungen und Institutionen des Landes, beteiligte Bundesministerien und Einrichtungen des Bundes

Eine „KMU-Charta“ durch die Bezirksbehörde annehmen

Die Annahme einer KMU-Charta bezweckt die Einführung von Veränderungen in den internen Verwaltungsabläufen, die direkt den KMU im Stadtbezirk zugute kämen. Es geht nicht darum, kleine Firmen zu bevorzugen oder große zu diskriminieren. Alle Abteilungen der Bezirksbehörde werden an der Bewertung der gegenwärtigen Verfahrensweisen beteiligt, um eine unternehmensfreundliche Verwaltung zu gestalten, nicht durch Rechtsbeugung, sondern durch den Versuch, ihre Verfahrensweisen bestmöglich den unternehmerischen Bedürfnissen der kleinen Firmen anzupassen. Die Umsetzung erfordert auch viel Beratung und Schulung innerhalb der Kommunalbehörde, damit sie sich für die KMU engagiert und besser versteht, wie deren Bedürfnisse zu befriedigen sind. Eine starke politische Führung ist sowohl für die Einführung als auch für die bleibende Wirksamkeit der KMU-Charta nötig.

Bezirksamt, Regionalmanagements, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensförderereinrichtungen, private und öffentliche Banken

ActionPlan

Die Existenz einer KMU-Charta in der örtlichen Geschäftswelt allgemein bekannt machen

Für eine bestmögliche Wirkung muss die KMU-Charta allgemein bekannt gemacht werden. Repräsentative Unternehmensorganisationen können in die Ausarbeitung der Charta und in die periodische Bewertung ihrer Wirksamkeit einbezogen werden. Bei internationalen Vermarktungsaktivitäten könnte ein Hinweis auf die Existenz einer solchen Charta die Attraktivität des Stadtbezirks als Unternehmensstandort erhöhen, da er das Engagement der Bezirksverwaltung für eine effektive Zusammenarbeit mit den KMU deutlich macht.

Bezirksamt, Regionalmanagements, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensförderinstitutionen, private und öffentliche Banken, Einrichtungen für höhere Bildung, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und -anbieter, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Engel, Technologie- und Innovationsförderinstitutionen, Senat und relevante Einrichtungen des Landes

Die Beschaffungspolitik der Bezirksbehörde prüfen, um mehr kleinen Firmen die Teilnahme an Ausschreibungen für die Lieferung von Waren und Dienstleistungen zu ermöglichen.

Die Bedingungen für die Teilnahme an Ausschreibungen der Kommunalbehörden sind von kleinen Firmen oft schwer zu erfüllen. Erfahrungen in einigen Verwaltungsbezirken zeigen, dass bei der Einführung von Restriktionen als Risikoschutz manchmal übervorsichtig vorgegangen wurde, so dass dem öffentlichen Sektor ein wertvolles Instrument zur Förderung der KMU aus der Hand genommen wurde. Es ist Werbung erforderlich, um die kleinen Firmen auf die Veränderungen und Chancen aufmerksam zu machen, und Anleitung für die Beamten, damit die Ausschreibungsbedingungen den Bedürfnissen kleiner Unternehmen entsprechen. Auch Ausbildungs- und Hilfsprogramme für die kleinen Firmen selbst können diesen helfen, sich erfolgreich um Aufträge zu bewerben. Die im Stadtbezirk bereits gestarteten Initiativen sollten daher fortgesetzt werden.

Bezirksamt, Senat und relevante Einrichtungen des Landes, beteiligte Bundesministerien und Einrichtungen des Bundes, Regionalmanagements Unternehmensverbände, Unternehmensförderinstitutionen, IHK, HWK, Berufsständische Kammern

Investitionsbereitschaft und Zugang zu Finanzmitteln verbessern

Die Bedingungen in Marzahn-Hellersdorf lassen vermuten, dass ein Programm sinnvoll sein könnte, das kleinen Firmen zu mehr Investitionsbereitschaft und Finanzierungsmöglichkeiten verhilft. Bei einem solchen Programm sollte es vor allem darum gehen, Firmen den Zugang zu vorhandenen Finanzierungsquellen zu erleichtern anstatt neue zu schaffen, wodurch die Kosten für das Programm relativ niedrig gehalten werden könnten. Ziel sollte es sein, alle verfügbaren Förder- und Finanzierungsquellen einzubeziehen. Erfahrungen mit solchen Programmen anderenorts zeigen, dass sie für die verschiedensten Firmen, vom neu gegründeten Einpersonnenunternehmen bis zu expandierenden Firmen auf der Suche nach Kapitalbeteiligungen, eine gute Hilfe waren.

Unternehmensverbände, Unternehmensförderinstitutionen, private und öffentliche Banken, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Engel, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Regionalmanagements, Bezirksamt, Senat und relevante Einrichtungen des Landes

** 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.*

ActionPlan

FÖRDERUNG DER UNTERNEHMERISCHEN HALTUNG UND FÄHIGKEITEN

Was

Verbessern der Koordination, Transparenz und der Qualitätskontrollen bei der Beratung, bei Schulungs- und Coachingmaßnahmen

Wie

Es wird der Aufbau eines wirklich transparenten Marktes von Schulungs- und Beratungsangeboten sowie Anbietern empfohlen. Bestehende Angebote sollten einer strengen Bewertung, Qualitätskontrolle und einem strengen Benchmarking unterzogen werden. Die Informationen sollten transparent und einfach zugänglich sein. Diese Informationen können dann den KMU und öffentlichen Institutionen dazu dienen, das beste Schulungsangebot auszuwählen. Die öffentlich angebotenen Beratungs- und Schulungsmaßnahmen müssen die Skaleneffekte und die Verbundvorteile mit berücksichtigen, das heißt, dass diese Dienstleistungen auf einer größeren Basis eingesetzt werden können, zum Beispiel innerhalb eines Unternehmensclusters. Das erfordert natürlich einerseits eine hohe Koordination zwischen den Behörden, die für allgemeine und fachbezogene Schulungen verantwortlich sind, sowie zwischen den regionalen Behörden und Unternehmen. Andererseits erfordert dies eine Ausarbeitung, Innovation und Anpassung des Schulungsangebotes und der Schulungsmethoden.

Wer*

IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensförderereinrichtungen, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und -anbieter, Regionalmanagements, Senat relevante Einrichtungen des Landes

∞

Überprüfen des Aufbaus und der Ausrichtung bestehender Beratungen, von Schulungs- und Coachingmaßnahmen

Es sollten interaktive Lernmethoden mit einer angemessenen Dauer angeboten werden, die jeweils mit standardisierten Einführungskursen beginnen und darauf aufbauend durch branchen- oder unternehmensbezogene Schulungen erweitert werden. Planspiele, Simulationen, Aufbau von Übungsunternehmen oder Mini-Unternehmen sowie die Einführung von Projektarbeiten und Jobeinsätze haben sich andernorts als erfolgreich herausgestellt. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Anbietern von Schulungsmaßnahmen und den Empfängern ist unerlässlich, um die Bedürfnisse dieser bestmöglich zu identifizieren und die Ansätze zum Schließen vorhandener Lücken entsprechend zu gestalten. Qualifizierte Schulungs- und Ausbildungsangebote für Schulabgänger sollten gefördert werden, um die lokale Arbeitskraft zu stärken und um sie den Erfordernissen der lokalen wirtschaftlichen Schlüsselbranchen anzupassen. Der Aufbau und die Weiterführung bereits bestehender Programme zur unternehmerischen Ausbildung in der Schule werden auch dazu beitragen, schon frühzeitig die unternehmerische Haltung und das unternehmerische Denken zu verbessern.

IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensförderereinrichtungen, Technologie- und Innovationsförderereinrichtungen, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und -anbieter, Regionalmanagements, Senat und relevante Einrichtungen des Landes

Wissen und unternehmerische Fähigkeiten scheinen nicht gleichmäßig verteilt zu sein. Der entscheidende Punkt ist jedoch das Lernen. In der Wirtschaft bedeutet das, dass alle Beteiligten und Organisationen die Möglichkeit haben müssen, schnell, arbeitsbegleitend und an die bestehenden Erfordernisse angepasst zu lernen. Individuelle und langzeitige begleitende Weiterbildung muss ausgebaut werden. Die Standardkurse und die Vermittlung von Wissen sollten lediglich als Beginn und Einstieg dienen. Die Ver-

ActionPlan

mittlung von Wissen und die Seminare sind sehr gut als Vorbereitung geeignet, aber weitere Schulungsmaßnahmen und Beratung sollten so schnell wie möglich zu den Prioritäten einer Firma werden. Die Standardkurse für Unternehmer und die berufs begleitende Weiterbildung für den Ausbau von Intrapreneurships sollten einem problem- und aktionsorientierten Ansatz folgen. So übernimmt der Lernende mehr Eigenverantwortung für das Lernen, um die Anforderungen des täglichen Lernens sinnvoll umzusetzen. Lektionen zu einem Problem haben keinen signifikanten Effekt auf die anwendungsbereite Problemlösungskompetenz in einem Unternehmen. Vielmehr sind die Lernmethode und der Lernrhythmus die Schlüsselemente. Die Weiterbildung und die Beratung sollten den 'Kunden' Möglichkeiten aufzeigen und ihren Nutzen bewerten. Dazu gehört auch, dass den Teilnehmern bei der Erkennung von Entwicklungschancen zu geholfen wird, die sie dann umsetzen müssen. Der Vorteil liegt darin, dass die Teilnehmer so Wissen über die Werkzeuge und Verfahren zur Erkennung von Chancen und deren entsprechende Umsetzung bekommen.

Durchführen von öffentlichen Informations- und Werbekampagnen, um das Interesse an und die Nachfrage nach Schulungen und Beratungen für KMU auszubauen

Die Präsentation erfolgreicher Schulungsprogramme und teilnehmender Unternehmen als Vorbilder können als ein Weg gesehen werden, um das Interesse von KMU an der Teilnahme an Schulungsmaßnahmen und Beratungen zu steigern. Solche Initiativen können ebenso dazu beitragen, die Koordination zwischen den Anbietern von Schulungen, den Kammern, den Unternehmensverbänden und der Agentur für Arbeit zu verbessern und zusätzliche Anreize für eine Steigerung der Qualität zu schaffen. Die Effektivität der Schulungsangebote erhöht den Wert der Angebote für die Unternehmen und ermutigt die Anbieter, ihre Angebote hinsichtlich Eignung und Nutzen zu prüfen. Ergebnis dieses Prozesses sollte es sein, die Verbindung zwischen den Anbietern und der 'realen Welt der Unternehmer' zu verbessern.

IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensfördereinrichtungen, Technologie- und Innovationsfördereinrichtungen, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und -anbieter, Regionalmanagements, Senat und relevante Einrichtungen des Landes

Frühestmögliche Verbesserung der unternehmerischen Einstellung

Eine unternehmerische Bildung in der Schule und in der Ausbildung ist ein entscheidender Punkt für das lebenslange Lernen. Unternehmerische Ausbildung sollte Teil der Berufsausbildung sein. Ziel einer Ausbildung ist es, jungen Leuten die Möglichkeit zu geben, allgemeine, technische und berufliche Bildung zu erwerben, um sie so auf das Geschäftsleben vorzubereiten. Gerade angesichts der Tatsache, dass nur wenige junge Leute nach der Ausbildung sofort eine Arbeitsstelle bekommen, sollte die Aufgabe deshalb darin bestehen, die jungen Leute auf die Verfolgung eigener Initiativen und vielleicht sogar den Aufbau ihres eigenen Unternehmen vorzubereiten. Da junge Leute während der Berufsausbildung ständig in Kontakt mit der Arbeitswelt und der Wirtschaft sind, wird der Übergang in die Selbstständigkeit leichter und schneller. Viele Menschen und Organisationen besitzen ein Stück an strategischer unternehmerischer Vorbereitung. Es wäre jedoch vorschnell zu behaupten, dass die unternehmerische Bildung einen unmittelbaren oder schnellen Effekt auf die Anzahl von Firmenneugründungen haben wird. Aber es wird dazu beitragen, dass allgemeine Bewusstsein der eigenen Veränderung in mittelfristiger Sicht zu schärfen und dies wird dann wiederum in angemess-

Schulen, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und -anbieter, Einrichtungen der höheren Bildung, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensfördereinrichtungen, Technologie- und Innovationsfördereinrichtungen, Regionalmanagements, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Senat und relevante Einrichtungen des Landes

ActionPlan

sener Zeit zu der angestrebten Transformation der Kultur führen, deren Ergebnis eine signifikante Zahl von Start-Ups sein wird.

Förderung von Intrapreneurship

Intrapreneure sind äußerst wichtig, werden aber oft nicht wahrgenommen. In Deutschland ist eine offizielle Mitarbeiterentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen derzeit nicht so weit verbreitet. Nur 15 % aller kleinen und mittelständischen Unternehmen regeln in Deutschland die entsprechenden Kompetenzen in ihren Unternehmen. Dies wurde in einer Studie des RKW vom Jahr 2002 nachgewiesen. Intrapreneure können sehr hilfreiche Akteure bei der Transformation sein und sie sind in der Lage, ein Unternehmensumfeld zu schaffen, das die Entwicklung von Initiativen begünstigt. Der Aufbau einer Intrapreneurhaltung unter Managern und Mitarbeitern ist ein wichtiger Bestandteil bei der Erhöhung des Firmenpotenzials und der Arbeitsbereitschaft. Eine höhere Verantwortung, Engagement und die Anerkennung von Mitarbeitern ist mit den Prozessen der kulturellen und organisatorischen Veränderungen in den Unternehmen verbunden. Kammern, Wirtschaftsverbände und andere können den Unternehmen hier wertvolle Hilfe zur Verfügung stellen. Schulungsmethoden können durch interaktive Lernansätze, Fallstudien und persönliche Erfahrungen bereichert werden.

IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensförderungsstellen, Technologie- und Innovationsförderungsstellen, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und -träger

** 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.*

GRUNDSTÜCKSERSCHLIEßUNG, INFRASTRUKTURENTWICKLUNG UND UNTERNEHMERTUM

Was

Wie

Wer*

Vermarktung auf die Darstellung positiver Angebote für Unternehmen konzentrieren, die potenziell Arbeitsplätze schaffen

Die Vermarktung muss sich auf das gegenwärtige Überangebot an Immobilien bei zu geringer Nachfrage einstellen. Daher muss mehr Gewicht auf die Gesundheits- und die Autobranche gelegt werden, die als Schlüsselbereiche der langfristigen Wirtschaftsentwicklung identifiziert wurden. Es ist auch wichtig, die aktuellen Aktivitäten zur Stadterneuerung und zur internen Imagepflege fortzusetzen. Mit der Vermarktung des Bezirkes vor allem als Adresse für Unternehmen hat das Regionalmanagement die richtige Orientierung gefunden, und es setzt damit direkt am Schwachpunkt, an der geringen Nachfrage nach Gewerbeflächen durch die Privatwirtschaft an. Die Vermarktung muss offensiver geschehen als in anderen Teilen Berlins, wo die Nachfrage und das Interesse des privaten Sektors zurzeit vielleicht größer sind. Marzahn-Hellersdorf sollte weiter offensiv vorgehen, mit der Landesverwaltung zusammenarbeiten und eine Vermarktungskampagne starten, Investorenmessen besuchen, mit einheimischen Firmen zusammen Vorschläge zur Ansiedlung im Bezirk an deren Partner herantragen. Eine engere und intensivere Zusammenarbeit mit Berlin Partner ist unerlässlich. Die Vermarktungsstrategie für Marzahn-Hellersdorf muss auf der Berliner Strategie gründen und aufbauen, die langfristige Hauptkompetenzbereiche ausgewiesen hat, in denen Berlin überlegene lokale Standortfaktoren bietet.

Regionalmanagements, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensförderinstitutionen, Technologie- und Innovationsförderinstitutionen, Unternehmensverbände, Bezirksamt, Senat und relevante Einrichtungen des Landes

Örtliche Betreuungsteams für potenzielle Investoren bilden

Die Preisbildung für Immobilien im Besitz der öffentlichen Hand darf nicht so aggressiv sein, dass sie die Marktpreise unterbietet, denn das würde eine unerlaubte staatliche Unterstützung darstellen. Zugleich wird der Verkauf von Immobilien der öffentlichen Hand erschwert durch die zentralisierte Agenda des Treuhänders aller Immobilien, des Liegenschaftsfonds Berlin. Investoren empfinden diese Verhältnisse möglicherweise als kompliziert und abschreckend. Örtliche Vertreter müssen als Betreuungsteams den Investitionsprozess koordinieren und erleichtern und der Firma bei der Investition behilflich sein. Gleichzeitig bedarf es eines solchen Teams, um allen Hinweisen aus den Vermarktungsaktivitäten nachzugehen.

Regionalmanagements, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensförderinstitutionen, Technologie- und Innovationsförderinstitutionen, Business Engel, Beteiligungskapitalgesellschaften, private und öffentliche Banken, Senat und relevante Einrichtungen des Landes

Eine lokale Wirtschaftsentwicklungsstrategie aufstellen

In enger Zusammenarbeit mit relevanten Institutionen auf Berliner Landesebene und mit lokalen Akteuren sollte eine lokale Strategie zur Förderung von Kleinunternehmen erarbeitet werden. Weitere Partner sollten für die Umsetzung der Strategie gewonnen werden. Eine Diskussion ist auch nötig zu der Frage, ob die Strategie sich nur auf den Bezirk oder auf „Berlin Eastside“ konzentrieren soll. Es könnte auch wichtig sein, die Rolle des Bezirkes in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg mit zu berücksichtigen.

Regionalmanagements, Bezirksamt, Senat und relevante Einrichtungen des Landes, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensförderinstitutionen, Technologie- und Innovati-

ActionPlan

Durch die Erstellung eines Action Plans können klare Prioritäten und Rollen der jeweiligen Partner sowie Arbeitszeiten und Ressourcen festgelegt werden. Eine umfassende Wirtschaftsentwicklungsstrategie muss sich einerseits auf die Unterstützung von Selbstständigen, Existenzgründern und kleinen Unternehmen konzentrieren, andererseits das Territorium so vermarkten, dass auch große Firmen angezogen werden. Marzahn-Hellersdorf muss seine Auswahlkriterien für die Unterstützung neuer Unternehmen weiter festigen. Dazu gehören u.a. der Beitrag zum Export, höhere Wertschöpfung, und generell Aktivitäten, die nicht auf den einheimischen Markt sondern nach außen orientiert sind. Dadurch wird die Abhängigkeit der örtlichen Wirtschaft von äußeren Ressourcen und Transfers der öffentlichen Hand verringert und eine Basis für ein endogenes Wirtschaftswachstum geschaffen.

onsfördereinrichtungen, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, Gewerbeflächenentwickler und -anbieter

Die Privatwirtschaft zur Beteiligung an den Erschließungsarbeiten gewinnen

Es ist wichtig, die private Wirtschaft stärker an der Erschließung von Flächen zu beteiligen, um die Flexibilität des gegenwärtig nicht optimalen Immobilienmarktes zu verbessern. Es sollten Wege zur Gewinnung privater Bauträger für die Übernahme und/oder Verwaltung bestehender Gewerbeimmobilien gefunden werden. Private Bauträger und Immobilienmakler haben meist informelle Netzwerke und gezieltere Vermarktungsmechanismen, mit denen sie wirkungsvoller als der öffentliche Sektor das Interesse der Kunden wecken können.

Senat und relevante Einrichtungen des Landes, Bezirksamt, Regionalmanagements, Gewerbeflächenentwickler und -anbieter, IHK, HWK, Unternehmensverbände, Unternehmensfördereinrichtungen, Technologie- und Innovationsfördereinrichtungen, 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.*

ANSIEDLUNG VON UNTERNEHMEN UND ATTRAKTION VON INVESTITIONEN

Was

Wie

Wer*

Landes-, Bundes- und EU-Fördermittel nutzen

Angesichts der begrenzten Ressourcen des Bezirks sollten Verwaltungsmitarbeiter weiterhin offensiv Landes-, Bundes- und EU-Mittel zur Finanzierung von Programmen oder Investitionsanreizen beantragen. Solche Programme könnten ein auf die Zielindustrie-zweige spezialisiertes Jobtraining beinhalten, das die Fähigkeiten der Arbeitskräfte auf den neuesten Stand bringt. Es könnte auch für die Unterstützung von Unternehmen bei der individuellen Anpassung der gewerblichen und industriellen Innenräume genutzt werden, um Räumlichkeiten zweckmäßiger an die Bedürfnisse dieser Unternehmen anzupassen. Damit würde sich der Bezirk dann von anderen Bezirken mit ähnlichem Gebäude- und Flächenleerstand unterscheiden.

Bezirksamt, Senat und relevante Einrichtungen des Landes, relevante Bundesministerien und Einrichtungen des Bundes, Regionalmanagements, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensfördereinrichtungen, Technologie- und Innovationsfördereinrichtungen, Unternehmensverbände Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und -anbieter, Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Gewerbeflächenentwickler und -anbieter, höhere Bildungseinrichtungen

16

Die Übertragbarkeit und Anwendung von Tax Increment Financing untersuchen

Zur Ausweitung der Einflussmöglichkeiten der Verwaltung auf die lokale Wirtschaftslage sollte untersucht werden, inwieweit die Anwendung von *Tax Increment Financing* (TIF) Programmen, welche sehr erfolgreich in Chicago umgesetzt werden, auf Deutschland und speziell auf Berlin übertragbar ist. Selbst wenn sich diese Programme nicht in ihrer Gesamtheit übertragen lassen, könnten einige Aspekte sich jedoch als nützlich erweisen.

Bezirksamt, Senat und relevante Einrichtungen des Landes, relevante Bundesministerien und Einrichtungen des Bundes

Die Bemühungen zur Vereinfachung von bürokratischen Prozessen für Unternehmen fortsetzen

Die öffentliche Verwaltung in Marzahn-Hellersdorf sollte ihre bereits Erfolg zeigenden Bemühungen, Verfahrenswege für Unternehmen zu vereinfachen und Bürokratie abzubauen, weiterverfolgen.

Bezirksamt, Senat und relevante Einrichtungen des Landes, relevante Bundesministerien und Einrichtungen des Bundes, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensfördereinrichtungen, Technologie- und Innovationsfördereinrichtungen, Gewerbeflächenentwickler und -anbieter

Regelmäßige Durchführung von Befragungen und Erhebungen zu

Um die Bedürfnissen der Unternehmen besser zu verstehen, sollte Marzahn-Hellersdorf eine ausführliche Befragung bestehender KMU durchführen. Angesichts der Reichweite und der Größe der Gesundheitsindustrie in diesem Bezirk sollten spezialisierte KMU,

Regionalmanagements, Bezirksamt, Höhere Bildungseinrichtungen IHK, HWK, Berufsständische Kammern,

ActionPlan

Bedürfnissen der Unternehmen

die örtliche Krankenhäuser und andere Gesundheitseinrichtungen beliefern, strategisch identifiziert und durch Marketingoffensiven angesprochen werden, um die Unternehmen zu einer Umsiedlung oder Errichtung einer Betriebsstätte in diesem Bezirk zu bewegen. Um die Bedürfnisse der bestehenden KMU besser verstehen zu können, sollten regelmäßig detaillierte Untersuchungen durchgeführt werden. Es ist für den Bezirk eher möglich, ein Cluster von Zulieferern für die Gesundheitsbranche in den Industrie- und Gewerbegebieten anzusiedeln, da sich in direkter Nähe schon ein bedeutender Kundestamm befindet.

Unternehmensverbände, Unternehmensförderinstitutionen, Technologie- und Innovationsförderinstitutionen, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Engel, private und öffentliche Banken, Gewerbeflächenentwickler und -anbieter

Unternehmensnetzwerke fördern

Es sollten Programme initiiert, und wenn bereits bestehend weitergeführt, werden, um Unternehmen von Marzahn-Hellersdorf mit Unternehmensnetzwerken aus potenziellen Kunden, Zulieferern oder strategischen Partnern in Polen oder anderen mittel- und osteuropäischen Ländern zusammenzubringen. Angesichts der unmittelbaren Nachbarschaft sollten besondere Anstrengungen zur Förderung der deutsch-polnischen Beziehungen unternommen werden, um polnische Firmen anzuziehen.

Regionalmanagements, Bezirksamt, IHK, HWK, Berufsständische Kammern, Unternehmensverbände, Unternehmensförderinstitutionen Technologie- und Innovationsförderinstitutionen, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Engel, Gewerbeflächenentwickler und -anbieter

92

Mit der Berliner Regierung und anderen Bezirken bei der Ansiedlung von Großunternehmen kooperieren

In Kooperation mit anderen Bezirken und der Berliner Regierung sollten Anstrengungen unternommen werden, größere Firmen in den Berliner Großraum zu locken. Dies würde naturgemäß die Neugründung oder Umsiedlung von KMU als Zulieferer für die Großunternehmen stimulieren. Angesichts der geografischen Nähe sollten spezielle Anstrengungen zur Förderung der deutsch-polnischen Beziehungen unternommen werden. Im Einzelnen sollen polnische Firmen in Marzahn-Hellersdorf angesiedelt werden.

Senat und relevante Einrichtungen des Landes, Bezirksamt, Regionalmanagements, IHK, HWK, Unternehmensverbände, Unternehmensförderinstitutionen, Technologie- und Innovationsförderinstitutionen, Berufsausbildungseinrichtungen und Träger, Gewerbeflächenentwickler und -anbieter Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Engel, Einrichtungen höherer Bildung, Universitäten und Fachhochschulen

* 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 Marzahn-Hellersdorf, 26. bis 28. Juni 2006, in alphabetischer Reihenfolge)

Frau Karina Aicher	Regionalmanagement Marzahn-Hellersdorf ARGE Lahmeyer Berlin-ORE
Herr Isabella Canisius	Bereich Unternehmenskommunikation, GSG Gewerbehof Wolfener Strasse, Gewerbesiedlungs-Gesellschaft mbH (GSG)
Herr Andreas Dix	Mitglied im Vorstand Marzahn-Hellersdorfer Wirtschaftskreis (MHWK)
Herr Norbert Eyck	Kreisverbandsvorsitzender Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU - Kreisverband Wuhletal
Herr Grüner	SET up Handels GmbH
Herr Jens Haudel	Regionalmanagement Marzahn-Hellersdorf ARGE Lahmeyer Berlin-ORE
Frau Karin Heckel	Arbeitsvermittlerin, JobCenter Berlin Marzahn-Hellersdorf
Herr Helbig	Ingenieur
Herr Hans-Hennig Hermann	Stellvertretender Amtsleiter, Amt für Stadtplanung und Vermessung Marzahn-Hellersdorf
Herr Wolfgang Köppe	Senior-Firmenkundenberater, Berliner Volksbank Neue Rosstrasse 14/15
Herr Krüger	Unternehmer
Herr Winfried Leitke	Leiter der Geschäftsstelle Marzahn-Hellersdorf, Agentur für Arbeit Marzahn-Hellersdorf
Herr Bertold Lepold	Existenzgründungen, Förderkredite, Berliner Volksbank Budapester Strasse 35
Herr Svend Liebscher	Referent Stadt- und Regionalplanung & Wirtschaftsverkehr, Stabsstelle Volkswirtschaft, Handwerkskammer Berlin
Herr Peter Martens	Vizepräsident, Geschäftsführender Gesellschafter VISUCOM GmbH, Unternehmerverband Berlin e.V. Regionalbüro Marzahn-Hellersdorf
Frau Diana Müller	Mitarbeiterin der Wirtschaftsförderung, Leitstelle für Wirtschaftsförderung und EU-Angelegenheiten im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf
Frau Dagmar Pohle	Bezirksstadträtin für Wirtschaft, Soziales und Gesundheit Marzahn-Hellersdorf Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf

Herr Jan Pörksen	Justitiar, Industrie- und Handelskammer Berlin
Herr Andreas Prüfer	Stellv. Bezirksbürgermeister, Bezirksstadtrat für Wirtschaft und Immobilien, Bezirksamt Lichtenberg von Berlin / Abteilung Wirtschaft und Immobilien
Frau Kathrin Rüdiger	Bezirkliche Wirtschaftsberaterin / Leiterin der Leitstelle für Wirtschaftsförderung und EU-Angelegenheiten im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf
Herr Jens Schilde	Mitglied im Vorstand Marzahn-Hellersdorfer Wirtschaftskreis (MHWK)
Herr Bernd Schönitz	Geschäftsführer G.U.T. Consult, Gesellschaft für Umwelt- und Territorialplanung mbH
Herr Prof. Klaus Semlinger	Vizepräsident und Leiter Kompetenzzentrum Start-up - Existenzgründung und selbständiges Unternehmertum, FHTW Fachhochschule für Technik und Wirtschaft
Herr Heinrich Staudigl	Kaufmännischer Berater, Handwerkskammer Berlin
Herr Klaus Stechert	Firmenkundencenter Sparkasse Helene-Weigel-Platz 5
Herr Harald Stephan	Vorstandsvorsitzender WIKONET e.V. Wirtschafts-Kooperations-Netzwerk c/o FNS Personal- u. Informationssysteme GmbH
Herr Rolf Tille	Vorsitzender Förderverein örtlicher Unternehmer e.V.
Herr Rainer Wirsig	Leiter der Berliner Volksbank Filiale Stendaler Strasse 21-25
Herr Jörg Wolf	Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft
Herr Gerd Woweries	Justitiar Industrie und Handelskammer Berlin
Herr Jörg Zander	KMU-Förderung Investitionsbank Berlin
Herr Zimmer	Versicherungsdienst und Makler
Herr Uwe Zimmermann	OWUS Offener Wirtschaftsverband von klein- und mittelständischen Unternehmen, Freiberuflern und Selbstständigen e.V., Corona Bürotechnik GmbH

Internationale Mitglieder der Studiengruppe und Teilnehmer/innen am Regionalseminar

Petr Adamek ist seit 1999 Consultant und Mitinhaber der Berman Group, eines in Prag ansässigen Beratungsunternehmens für Wirtschaftsentwicklung. Er ist verantwortlich für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsprojekte in der Tschechischen Republik. Er hat im Auftrag von CzechInvest als Teamleiter an einer Studie zu tschechischen Clustern mitgearbeitet und war Mitglied des Teams Innovation und Wettbewerbsfähigkeit für ein Projekt zum Einsatz von Strukturfonds im Jahr 2004. Darüber hinaus arbeitet Herr Adamek als Consultant an einem Zertifizierungsprojekt zu Auslandsinvestitionen in der Ukraine sowie einem Projekt zu Lokaler Wirtschaftsentwicklung in Serbien mit. Herr Adamek hat 1997 einen Abschluss an der Tschechischen Universität in Prag im Fach Technische Kybernetik und Künstliche Intelligenz erworben. 1998 erlangte er einen MBA Abschluss am Rochester Institut für Technology in New York, nachdem er an einem einjährigen Vollzeitprogramm teilgenommen hatte, das von der Schule in Prag durchgeführt wird. Zwischen 1995 und 1997 war Herr Adamek als Consultant im Bereich Wirtschaftsentwicklung für die Barents Gruppe, LLC tätig, einer 100%igen Tochtergesellschaft von KPMG, die heute unter dem Namen Bearingpoint firmiert. Zwischen 1997 und 1999 arbeitete Herr Adamek für die Berman Group, Inc, ein kleines US-basiertes Wirtschaftsberatungsunternehmen, das seinen wichtigsten Mitarbeitern 1999 ein Management-Buyout ermöglichte. (E-Mail: adamek@bermangroup.cz)

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

Dylan Jones-Evans ist Professor und Direktor des neu geschaffenen "National Entrepreneurship Observatory" für Wales, welches kürzlich den Zuschlag für eines der höchsten Fördergelder im Vereinigten Königreich für ein Forschungsprojekt zum Thema Unternehmertum erhielt (Wert GBP 1.7 Millionen, umgerechnet rund EUR 2.5 Millionen). Bereits im Alter von 29 Jahren wurde er Europas jüngster Professor für „Business und Management“ mit einem Lehrstuhl für Unternehmertum und KMU Management an der Universität zu Glamorgan. In der Folgezeit war Herr Jones-Evans an der Walisischen Universität in Bangor und an der NEWI in Wrexham tätig und konnte Drittmittelprojekte im Wert von ca. GBP 20 Millionen (umgerechnet rund EUR 29 Millionen) sichern. Derzeit ist er als außerordentlicher Professor an der *School of Economics* der finnischen Universität in Turku tätig. Er hat mehr als 100 akademische Beiträge veröffentlicht und ist der Autor des Financial Times Bestsellers „*Enterprise and Small Business*“. Er ist Vorsitzender der „Outlook Expeditions GmbH“, eines rasch wachsenden Unternehmens, das im Nationalpark Snowdonia angesiedelt ist. Aufgrund seiner tragenden Rolle als Direktor von „Wales Fast Growth Fifty“, einer jährlichen Nominierung und Auszeichnung der 50 schnellstwachsenden Unternehmen in Wales, steht er in engem Kontakt mit einer Reihe von kleinen und mittleren Wachstumsunternehmen in Wales. (E-Mail: dylan.je@ntlworld.com)

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, GD Landwirtschaft; EQUAL, GD Beschäftigung; RegioNews GD Regio) und diverse Aufgaben im Auftrag der EU-Kommission übernimmt (u. a. die Kommunikation für die GD Regionalentwicklung; Evaluierung von EU-Programmen z.B. die belgischen territorialen Beschäftigungspakte). Zudem ist Dr. Holger Kuhle seit Juni 1999 Projektleiter im Bereich Wirt-

schaftsförderung 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 „TEI-CO-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)

Andrea Manuelli ist Geschäftsführer einer Florentiner Lokalentwicklungsagentur, welche auch im Auftrag der Toskanischen Regionalregierung aktiv ist. Dort arbeitet Herr Manuelli an der Entwicklung und Umsetzung einer Reihe von erfolgreichen Programmen und Projekten zur Förderung von Unternehmertum sowohl in Italien als auch im Ausland. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt auf der Bildung und Stärkung von Clustern, lokalen Bündnissen und Netzwerken zur effizienten Bereitstellung von unternehmensnahen Dienstleistungen und Internationalisierungsstrategien lokaler Wirtschaftsplattformen. (E-Mail: manuelli@local-global.it)

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

David Walburn ist ein Experte im Bereich Wirtschaftsentwicklung mit 20 Jahren Berufserfahrung. Von 1993 bis 2002 war er Hauptgeschäftsführer der Greater London Enterprise (GLE). Davor betreute er das Wagniskapitalgeschäft bei GLE. GLE ist ein Wirtschaftsentwicklungsunternehmen, das sich im Besitz der 33 Londoner Bezirke befindet, mehr als 200 Personen beschäftigt und einen Nettowert in Höhe von 40 Millionen Euro hat. Die wichtigsten Tätigkeiten sind spezialisierte Dienstleistungen für KMUs auf geschäftlicher Basis. Dazu gehören Immobilien, Wagniskapital (inkl. Finanzierung über Business Angel), Rechnungsdiskontierung, Kredite und Mentorunterstützung. GLE hat Verträge mit lokalen und regionalen Regierungen für die Durchführung von Förderprogrammen für Kleinunternehmen in benachteiligten Kommunen. David Walburn ist derzeit Gastprofessor an der London South Bank Universität, wo er zugleich Direktor des Bereichs für Lokale Wirtschaftspolitik (LEPU) ist. LEPU ist ein Forschungs- und Politikentwicklungszentrum im Bereich Lokale Wirtschaftsentwicklung. Es erarbeitet derzeit eine Studie und eine Evaluierung alternativer Organisationsansätze zur Durchführung von Wirtschaftsentwicklungsprogrammen in der ganzen Welt. David ist auch Vorsitzender von Capital Enterprise, der Organisation, die die Interessen der Londoner Unternehmensagenturen repräsentiert. Die Unternehmensagenturen fördern wirtschaftliche Aktivitäten in benachteiligten Kommunen. Er ist ehemaliger Präsident des Europäischen Verbands der Entwicklungsagenturen (EURADA) und Mitglied der Fachkammer der Unternehmenspolitikgruppe, die durch die Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission geführt wird. Außerdem ist er Mitglied des Internationalen Komitees des Internationalen Wirtschaftsentwicklungsrats in den USA. David hat sich auf die Bereiche KMU-Finanzierung, regionale Wirtschaftsentwicklung und die Rolle von Universitäten in der Wirtschaftsentwicklung spezialisiert. (E-Mail: davidwalburn@london.com)

Rod Shrader ist außerordentlicher Professor für Management und Unternehmertum an der Universität Illinois in Chicago. Seine Forschungsarbeiten sind in zahlreichen Büchern und wissenschaftlichen Journalen publiziert. Seine Forschungen konzentrieren sich auf Strategien junger hochtechnologieorientierter Unternehmen für den Eintritt in ausländische Märkte, Identifizierung von Geschäftsmöglichkeiten, Technologietransfer von Universitäten und die Beziehung zwischen Unternehmertum und Wirtschaftsentwicklung. In seiner Funktion als Berater hat er zahlreichen hochtechnologieorientierten Existenzgründern dabei geholfen, Markteintrittsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Dr. Shrader ist auch Gründer und Direktor eines sehr erfolgreichen Technologieprogramms an der Universität Illinois in Chicago. (E-Mail: rshrader@uic.edu)

Organisation for Economic Co-operation and Development
Centre for Entrepreneurship, SME and Local Development (CFE)

Local Economic and Employment Development (LEED)
2, rue André Pascal, 75775 Paris CEDEX 16, France
www.oecd.org/cfe/leed

OECD LEED Centre for Local Development
Vicolo San Maro, 1, 38100 Trento, Italy
www.trento.oecd.org

Dr. Jonathan Potter and Andrea R. Hofer von der OECD haben dieses Diskussionspapier zusammengestellt und danken Evelyn Döring, Universität Bozen, Italien, Jonas Scholze, Humboldt Universität zu Berlin, Deutschland, Emma Clarence, Universität Bologna, Italien, Davide Agazzi, Universität Florenz und Philippe Krott, Universität Aachen, die bei der OECD ein Praktikum ableisteten, sowie Elisa Campestrin, OECD LEED Zentrum in Trento für deren hervorragende Mitarbeit.

Titelbild: Jonas Scholze, mit freundlicher Unterstützung vom Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf.