

# Nachhaltige Projektentwicklung und Finanzierungsmöglichkeiten

Seminarbericht 4/1999

Seminarbericht 4/1999

ISSN 1439-8419

# Nachhaltige Projektentwicklung und Finanzierungsmöglichkeiten

LEADER II-Workshop  
06. – 08. Oktober 1999, Ilshofen (Hohenlohe)

**Gesamtorganisation und Durchführung**  
*Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II  
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung*

*LAG DE/BW/01 - Hohenlohe  
Landratsamt Schwäbisch Hall, 5b/LEADER-Koordinierungsstelle  
WFG-Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landkreises Schwäbisch Hall mbH*

**Protokoll**  
*Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II  
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung*  
Adickesallee 40, 60322 Frankfurt  
Tel.: 0 69/15 64-4 59 und -7 22, Fax: 0 69/15 64-3 61  
E-Mail: leader@ble.de

Gefördert mit Mitteln der EU





# INHALTSVERZEICHNIS

Programm .....	4
Einführende Vorträge.....	7
Öffentliche und private Finanzierungsangebote – Bewertung und Perspektiven.....	7
Strategien eines erfolgreichen Projektmanagements für Kleinunternehmen im ländlichen Raum.....	16
Schulung: Finanzierungsplanung aus Sicht der Unternehmen .....	24
Vorstellung von LEADER II-Projekten .....	29
Tourismusmanagement – Vermarktung des Knüllgebietes <i>DE/HE/03 - Knüllgebiet</i> .....	29
Vermarktung von Lehr- und Lernmitteln, Spielzeug und Puppen aus Holz – Tradimec GmbH <i>DE/MV/02 - Parchim</i> .....	32
Aufbau einer Vinothek – DRK-Sozialwerk <i>DE/RP/04 - Bernkastel-Wittlich</i> .....	35
Heil- und Gewürzkräuter-Projekt Spreewald <i>DE/BR/09 - Spreewald</i> .....	38
Fachreferat: Vom Projektmanagement und von der Begleitung zur nachhaltigen Einrichtung – Beispiele aus der Praxis.....	42
Ergebnisse der Arbeitsgruppen .....	47
Exkursion .....	50
Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall, Wolpertshausen.....	50
Eisenmann + Kraft GmbH, Kirchberg/Jagst.....	51
Deeg Lasertechnik GmbH, Kirchberg/Jagst .....	52
Mack Demontage GmbH, Mainhardt-Hohenstraßen .....	53
Anhang	
Teilnehmerliste	
Übersichten zu ERP- und DtA-Förderprogrammen	
Finanzierungsplan der Vinothek	
Schulungsunterlagen	

## Programm

### Nachhaltige Projektentwicklung und Finanzierungsmöglichkeiten

06. – 08. Oktober 1999, Ilshofen/Hohenlohe

#### Mittwoch, 06. Oktober 1999

- 13.00 Begrüßung und Einführung in das Workshop-Programm  
*Dr. Jan Swoboda (Stellvertretender Projektleiter der Deutschen Vernetzungsstelle LEADER II)*  
Grußworte  
*Werner Schmidt (DE/BW/01 - Hohenlohe, Wirtschaftsförderer des Landkreises Schwäbisch Hall)*  
Begrüßung und Einführung in die Region Hohenlohe  
*Helmut Wahl (DE/BW/01 - Hohenlohe, Landratsamt Schwäbisch Hall)*
- 13.30 Fachreferat „Öffentliche und private Finanzierungsangebote – Bewertung und Perspektiven“  
*Dr. Marianne Kulicke (Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe)*  
*Anschließende Diskussion*
- 14.30 Fachreferat „Strategien eines erfolgreichen Projektmanagements für Kleinunternehmen im ländlichen Raum“  
*Dr. Dr. habil. Gabi Troeger-Weiß (Geschäftsführerin Euregio Egrensis, Arbeitsgemeinschaft Bayern e. V., Marktredwitz)*  
*Anschließende Diskussion*
- 15.30 Kaffeepause
- 15.45 Schulung: „Finanzierungsplanung aus Sicht der Unternehmen“  
1. Gruppe:  
*Durchführung: Sonja Neber (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V., Landesgruppe Baden-Württemberg)*  
2. Gruppe:  
*Durchführung: Alfred Metzner (Kreissparkasse Bamberg)*
- 18.30 Abendessen im Park-Hotel Ilshofen
- 19.30 Auf Wunsch Beratungsgespräche mit Vertretern der Landwirtschaftlichen Rentenbank und der GLS Gemeinschaftsbank eG

#### Donnerstag, 07. Oktober 1999

- 8.30 – 10.00 Vorstellung von LEADER II-Projekten:  
Tourismusmanagement – Vermarktung des Knüllgebietes  
*DE/HE/03 - Knüllgebiet, Dr. Brigitte Buhse*  
Vermarktung von Lehr- und Lernmitteln, Spielzeug und Puppen aus Holz– Tradimec GmbH  
*DE/MV/02 - Parchim, Wolfgang Ehrenhardt*
- 10.00 Kaffeepause
- 10.15 – 11.45 Vorstellung von LEADER II-Projekten:  
Aufbau einer Vinothek – DRK-Sozialwerk  
*DE/RP/04 - Bernkastel-Wittlich, Manfred Brand*

Heil- und Gewürzkräuter-Projekt Spreewald  
*DE/BR/09 - Spreewald, Hans-Joachim Kohlase*

- 12.00 Mittagessen
- 13.00 Fachreferat „Vom Projektmanagement und von der Begleitung zur nachhaltigen Einrichtung – Beispiele aus der Praxis“  
*Dr. Hans-F. Trunzer (Industrie- und Handelskammer für Oberfranken, DE/BA/40)*
- 14.00 Sitzung in den Arbeitsgruppen  
1. Arbeitsgruppe:  
*Moderation: Frank Schnieder (Wirtschaftsförderung Landkreis Friesland, DE/NL/14)*  
2. Arbeitsgruppe:  
*Moderation: Hartmut Heinen (Wirtschaftsförderung Landkreis Diepholz, DE/NL/01)*
- 15.30 Kaffeepause
- 15.45 Fortsetzung der Arbeitsgruppen
- 17.00 Pause
- 17.30 Vorstellung der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum und Resümee
- 18.30 Abfahrt zur Bäuerlichen Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall, Geschäftssitz auf dem landwirtschaftlichen Betrieb Bühler, Vorstellung der Erzeugergemeinschaft mit anschließendem Abendessen
- ab 22.00 Rückfahrt zum Park-Hotel Ilshofen

#### **Freitag, 08. Oktober 1999**

- 8.30 Abfahrt zur Exkursion  
*Exkursionsbegleitung: Werner Schmidt*
- 8.45 Eisenmann + Kraft GmbH, Gewerbegebiet Kirchberg/Ilshofen  
Hersteller von Sortiergeräten und Zufuhreinrichtungen für Abfüll- und Verpackungs-maschinen, Firmengründung 1991, heute über 50 Mitarbeiter  
*Fritz Kraft (Geschäftsführer)*
- 10.00 Weiterfahrt
- 10.15 Deeg Lasertechnik GmbH, Gewerbegebiet Kirchberg/Jagst  
gehört heute zu den bundesweit führenden Unternehmen der Laser-Schneidetechnik, Firmengründung 1996, heute 10 Mitarbeiter
- 11.00 Weiterfahrt
- 11.45 Mack GmbH, Mainhardt-Hohenstraßen, Gewerbepark Mack  
Demontagen und Spezialreinigungen, Outsourcing-Projekt der DaimlerChrysler AG  
*Walter Mack (Geschäftsführer)*
- 13.15 Weiterfahrt
- 13.30 Mittagessen in der Gastwirtschaft „Roter Ochsen“ am Freilandmuseum Wackershofen
- anschließend Rückfahrt zum Park-Hotel Ilshofen
- ca. 15.00 Ende des Workshops

*Gesamtmoderation des Programmes: Dr. Jan Swoboda, Helmut Wahl/Werner Schmidt*



## EINFÜHRENDE VORTRÄGE

### Öffentliche und private Finanzierungsangebote – Bewertung und Perspektiven

Dr. Marianne Kulicke, Fraunhofer  
Institut für Systemtechnik und Innovationsfor-  
schung

#### Einleitung

Unter den Finanzierungsalternativen, die sich jungen oder mittelständischen Unternehmen zur Realisierung von Investitions- oder Innovationsvorhaben bieten, kommt der Eigenkapital- und der Kreditfinanzierung die größte Bedeutung zu. Weitere Quellen sind öffentliche Finanzierungshilfen und Beteiligungskapital, während Lieferantenkredite und Kundenanzahlungen bei größeren Vorhaben meist keinen maßgeblichen Finanzierungsbeitrag leisten. Doch gerade hinsichtlich öffentlicher Finanzierungshilfen und auch zum Angebot von Beteiligungskapitalgesellschaften bestehen in der Gruppe der jungen und mittelständischen Unternehmen vielfach noch erhebliche Informationslücken, was die Konditionen der Finanzierung, Anforderungen an kapitalsuchende Unternehmen, Antragswege, Fördertatbestände u.ä. anbelangt. Diese Lücken führen auch dazu, dass z.T. noch erhebliche Vorbehalte sowohl gegenüber Beteiligungskapitalgebern als auch einer stärkeren Nutzung öffentlicher Förderprogramme bestehen. Im folgenden wird auf öffentliche und private Finanzierungsangebote näher eingegangen.

#### Öffentliche Finanzierungshilfen auf Bundesebene

Mit öffentlichen Finanzierungshilfen sind auf Unter-  
nehmerseite meist negative Assoziationen verbun-  
den:

- Förderdschungel
- lange Bearbeitungszeiten
- geringe Passfähigkeit
- geringe Chancen für kleine Unternehmen auf Erhalt solcher Mittel

Tatsächlich werden von Seiten der EU, des Bundes und der einzelnen Bundesländer eine Vielzahl an Förderprogrammen angeboten, deren Anzahl je

nach Abgrenzung zwischen 600 und 800 liegt. Allerdings lichtet sich der „Förderdschungel“ im konkreten Einzelfall eines Fördermittel suchenden Unternehmens schon erheblich durch die Tatsache, dass ein großer Teil dieser Förderprogramme durch die einzelnen Bundesländer nur für jeweils dort ansässige Unternehmen angeboten wird.

Schnelle Informationen über Öffentliche Finanzierungshilfen enthalten:

- die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) im Internet unter <http://db.bmwi.de> sowie
- die Broschüre: Wirtschaftliche Förderung. Hilfen für Investitionen und Innovationen. Hrsg. BMWi, mit Adressen von Projektträgern und Beratungsstellen. Sie wird ebenfalls auf der Homepage des BMWi zum Download angeboten.

Die Förderdatenbank stellt eine gute Suchhilfe nach geeigneten öffentlichen Finanzierungshilfen dar. Durch Eingabe verschiedener Kriterien (z.B. zu den Oberbegriffen „Fördergebiet/Programmanbieter“, „Antragsberechtigte“, „Förderbereich“) lässt sich der Suchbereich erheblich eingrenzen. Sie enthält auch in übersichtlicher Form die wichtigsten Informationen über Fördertatbestände, Förderberechtigte, Förderkonditionen sowie Antragsverfahren der relevanten Programme. Die Datenbank umfasst die Angebote der EU sowie des Bundes und der einzelnen Bundesländer.

Die öffentlichen Finanzierungshilfen sind nach folgende Fördertatbeständen untergliedert:

- Existenzgründungen/-festigungen
- Investitionen
- Bürgschaften
- Forschung und Innovation
- Energieeinsparung, Erneuerbare Energien (Umweltprogramm)
- Messen, Außenwirtschaftliche Hilfen
- Schulung, Beratung, Qualifizierung
- Arbeitsmarktpolitische Hilfen
- Infrastruktur, Wohnungsbau

Im Folgenden wird auf öffentliche Finanzierungshilfen in den Bereichen „Existenzgründungen/-festigungen“, „Investitionen“, „Bürgschaften“ sowie „Forschung und Innovation“ näher eingegangen.

## Förderprogramme für Existenzgründungen/-festigungen

Seit vielen Jahren besteht ein umfangreiches Angebot an Finanzierungshilfen speziell für den Bereich Existenzgründung/Existenzsicherung. Die Mittel für die breit angelegten, bundesweit geltenden Programme stammen entweder aus dem ERP-Sondervermögen oder sind Eigenmittelprogramme der Deutschen Ausgleichsbank (DtA). Über diese „Gründerbank“ des Bundes werden alle bundesweiten Existenzgründungsprogramme abgewickelt.

Der Förderansatz des ERP-Eigenkapitalhilfeprogrammes und des ERP-Existenzgründungsprogrammes - beides Angebote des BMWi, die aus dem ERP-Sondervermögen refinanziert werden - zielt darauf ab, für Betriebserrichtungen, tätige Beteiligungen und Übernahmen die Finanzierung von Bau- und Sachinvestitionen zu erleichtern. Die wesentlichen Programmerkmale sind den Übersichten im Anhang zu entnehmen. Die Förderung leitet sich ab aus einer langen Laufzeit der Darlehen, den für die gesamte Laufzeit festgeschriebenen Zinsen, günstigen Rückzahlungskonditionen (einschließlich tilgungsfreier Jahre) und einer Zinsverbilligung. Während im ERP-Existenzgründungsprogramm die Darlehen banküblich abzuschließen sind, besteht im ERP-Eigenkapitalhilfeprogramm für die Darlehensnehmer ein zusätzlicher Fördereffekt darin, dass keine Sicherheiten zu stellen sind. Beide Förderprogramme lassen nur einen sehr geringen Spielraum für eine Betriebsmittelfinanzierung. Sie stehen allen Existenzgründungen der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe mit Ausnahme der Heilberufe offen.

Die Programme aus Eigenmitteln der Deutschen Ausgleichsbank zeichnen sich durch eine wesentlich größere Spannweite an Fördertatbeständen und -konditionen aus. Ein Überblick zu den bundesweit geltenden Programmen findet sich im Anhang. Daneben bietet die DtA auch spezielle Hilfen nur für Unternehmen in den neuen Bundesländern und Berlin (Ost) an. Neben dem „klassischen“ Investitionsförderprogramm „DtA-Existenzgründungsprogramm“ sind in den letzten Jahren mit dem „DtA-Betriebsmittelprogramm“ und dem „DtA-Bürgerschaftsprogramm“ sowie seit Mai 1999 dem „DtA-Startgeld“ Finanzierungshilfen für Existenzgründung und Existenzsicherung aufgelegt worden, die ein breites Angebotsspektrum für die Finanzierung neuer Unternehmen darstellen. Das DtA-Betriebsmittelprogramm ist ausschließlich auf die Finanzierung nicht-investiver Aufwendungen fokus-

siert, das DtA-Startgeld kann ebenfalls solche Aufwendungen bis zu 100 % abdecken. Außerdem stellt dieses Programm im Vergleich zu dem ERP-Existenzgründungsprogramm und den anderen Angeboten der DtA deutlich geringere Anforderungen an die vom Endkreditnehmer zu stellenden Sicherheiten, da eine hohe Haftungsfreistellung zugunsten der durchleitenden Hausbank möglich ist. Doch ist dieses DtA-Startgeld nur für Gründungsvorhaben mit einem Finanzierungsvolumen von 50.000 EUR offen, eine Anteilsfinanzierung größerer Vorhaben ist nicht möglich.

Die DtA ist innerhalb der von ihr durchgeführten Programme im Förderbereich Existenz- bzw. Unternehmensgründung im Jahr 1998 insgesamt 68.912 Zusagen mit einem Gesamtvolumen von 9,5 Mrd. DM eingegangen. Dies entsprach gegenüber dem Vorjahr einem Plus von 3,2 %. Während in Westdeutschland die Zusagen um 19 % auf 56.300 und einem Gesamtvolumen von gut 7 Mrd. DM zunahm, sank in den Neuen Bundesländern die Anzahl der Darlehen auf rund 12.000 bei einem Gesamtvolumen von etwa 2,4 Mrd. DM.

Generell werden diese Finanzierungshilfen im sogenannten Hausbankenverfahren abgewickelt, d.h. von der Hausbank werden die Anträge auf Fördermittelgewährung an die DtA weitergeleitet. Nach der Bewilligung erfolgt die Auszahlung der Gelder an den Endkreditnehmer über die Hausbank, die gegenüber der DtA die volle oder – bei Haftungsfreistellung – teilweise Primärhaftung für Zins- und Tilgungszahlungen übernimmt. Damit ist der Bankensektor nicht in seiner Finanzierungsfunktion in die Finanzierung von Existenzgründungen eingebunden, sondern die DtA bedient sich der Bewertungs- und Abwicklungskapazitäten der Hausbanken, die hierfür eine entsprechende Marge erhalten.

Neben den skizzierten Finanzierungshilfen im Bereich Existenzgründung und Existenzsicherung gibt es bundesweit noch weitere Förderprogramme, die in Bezug auf Neugründungen nur für technologieorientierte Unternehmen offen stehen: Förderprogramm „Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen“ (BTU) sowie „Förderung und Unterstützung von technologieorientierten Unternehmensgründungen“ (FUTOUR) in den neuen Bundesländern.

Außerdem bietet jedes Bundesland meist mehrere Programme zur Förderung von Existenzgründungen an, die insgesamt recht facettenreich sind. Während auf Bundesebene eindeutig das Förderinstrument Darlehen dominiert, finden sich bei einzelnen Bundesländern auch Zuschussprogramme, die jedoch

meist nur einen geringen Anteil der Vorhabenskosten abdecken oder nur auf eine spezielle Zielgruppe gerichtet sind (Ausgründer aus Forschungseinrichtungen, technologieorientierte Gründungen, Frauen oder Arbeitslose).

### Förderung von Investitionen

Unter den öffentlichen Programmen zur Förderung von Investitionen in der gewerblichen Wirtschaft nimmt auf Bundesebene das KfW-Mittelstandsprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) seit vielen Jahren einen breiten Raum ein. Es wurde vor einigen Jahren um das KfW-Mittelstandsprogramm - Liquiditätshilfe (Betriebsmittel) ergänzt, das Unternehmen mit Liquiditätsproblemen für eine begrenzte Zeitspanne zusätzliche Mittel zur Verfügung stellt.

Das KfW-Mittelstandsprogramm dient der langfristigen Finanzierung von Investitionen zu einem günstigen Zinssatz. Da der Zinssatz langfristig festgelegt ist (z.B. bei Krediten mit einer Laufzeit von zehn Jahren für den gesamten Zeitraum), stellt dies für den Endkreditnehmer eine sichere Kalkulationsgrundlage dar. Liquiditätshilfekredite sind sowohl für die Behebung vorübergehender Liquiditätsengpässe als auch zur Verbesserung der Finanzierungsstruktur sowie für die Ausweitung der Unternehmensaktivitäten einsetzbar.

Im Rahmen des KfW-Mittelstandsprogramms wird der Begriff „Mittelstand“ sehr weit gefasst: Antragsberechtigt sind in- und ausländische Unternehmen in mehrheitlichem Privatbesitz mit einem Jahresumsatz von höchstens 1 Mrd. DM sowie freiberuflich Tätige. Förderfähig sind Investitionen in Deutschland, die einer langfristigen Mittelbereitstellung bedürfen (außer Umschuldungen und Nachfinanzierungen).

Die Förderung erfolgt in Form eines zinsgünstigen Darlehens, das bis zu 75 % des Investitionsbetrages abdecken kann. Bei größeren Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio. DM) beträgt die Höhe der Förderung max. 66,6 % des Investitionsbetrages. Der Kredithöchstbetrag liegt bei 10 Mio. DM, wobei diese Grenze von Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 100 Mio. DM überschritten werden kann. Die Kreditlaufzeit beträgt in der Regel bis zu zehn Jahre bei höchstens zwei tilgungsfreien Anlaufjahren. Auf Wunsch ist auch die Einräumung eines endfälligen Darlehens mit einer maximalen Laufzeit von zwölf Jahren möglich. Bei Investitionen mit Schwerpunkt im Immobilienbereich kann die

Laufzeit max. zwanzig Jahre bei max. drei tilgungsfreien Anlaufjahren betragen.

Ferner werden regionalpolitische Hilfen für strukturschwache Regionen angeboten, die Investitionen in mittelständischen Unternehmen unterstützen.

Die KfW hat im letzten Jahr für die gesamte Mittelstandsförderung, d.h. für Investitionen und Beteiligungskapital<sup>1</sup>, rund 20 Mrd. DM an zinsgünstigen Darlehen ausgereicht. Der Großteil davon entfällt auf den Bereich Investitionen.

### Bürgschaften

Durch die Übernahme von Bürgschaften durch Bürgschaftsbanken oder Kreditgarantiegemeinschaften wird die Vergabe von Investitions- und Betriebsmittelkrediten an mittelständische Unternehmen erleichtert, die keine ausreichenden banküblichen Sicherheiten stellen können.

Bürgschaftsbanken und Kreditgarantiegemeinschaften sind Selbsthilfeorganisationen der Wirtschaft zur Unterstützung der Beschaffung von Fremdkapital, die seit vielen Jahrzehnten bestehen. Gesellschafter sind i.d.R. Fachverbände, die zuständigen Industrie- und Handelskammern bzw. Handwerkskammern sowie Kreditinstitute. Sie übernehmen modifizierte Ausfallbürgschaften gegenüber der Hausbank bis zu 80 % des Kreditbetrages, den die Bank einem Unternehmen oder einem Freiberufler gewährt. Für den Rest trägt die Hausbank das Risiko. Es können Kreditbeträge bis max. 1,5 Mio. DM verbürgt werden. In einigen Bundesländern bestehen Sonderregelungen. Die Übernahme von Bürgschaften für Sanierungskredite ist ausgeschlossen. Ausfallbürgschaften sind für die Banken, Sparkassen und andere Finanzierungsinstitute vollwertige Kreditsicherheiten, da Bankbürgschaften. Sie sind im Interesse der Mittelstandsförderung von der Bundesrepublik Deutschland und den Bundesländern rückverbürgt.

Bürgschaftsbanken übernehmen Ausfallbürgschaften (Bankbürgschaften) für kurz-, mittel- und langfristige Kredite aller Art und für jeden wirtschaftlich vertretbaren Zweck, z.B. für

- Existenzgründungen
- Investitionsfinanzierungen
- Betriebsmittel (auch Kontokorrentkreditrahmen)

<sup>1</sup> In Form von Refinanzierungsdarlehen an Beteiligungskapitalgebern im ERP-Beteiligungsprogramm und im Förderprogramm „Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen“.

- Avale und Garantien (auch Kreditrahmen, z.B. für Durchführungs- und Gewährleistungsbürgschaften)

Bürgschaftsbanken und Kreditgarantiegemeinschaften sind in der Regel in ihrer Geschäftstätigkeit auf einzelne Bundesländer beschränkt. Im Jahr 1998 hat beispielsweise die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg 1.522 Projekte (Vorjahr 1.370) kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Baden-Württemberg über Bürgschaften/Garantien in Höhe von 492 Mio. DM unterstützt. Die Bürgschaftsbank Berlin-Brandenburg hat in den letzten fünf Jahren Berliner Unternehmen mit mehr als 1.750 Bürgschaften und Garantien gefördert und ermöglichte damit Kredite und Beteiligungen von über 660 Millionen DM.

### Forschung und Innovation

Im Bereich der einzelbetrieblichen Förderung von Forschung und Innovation hat sich in den 90er Jahren ein erheblicher Wandel der Förderinstrumente und -tatbestände vollzogen. An die Stelle breit angelegter indirekt-spezifischer Förderprogramme über nicht-rückzahlbare Zuschüsse traten Programme mit den Förderinstrumenten „Darlehen“ und „Beteiligungskapital“. Neben den meist auf bestimmte Technologien fokussierten Fachprogrammen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit ihren hohen Anforderungen an Innovationsgrad und Forschungsintensität der Innovationsprojekte gibt es nur noch wenige Zuschussprogramme, die auch speziell für KMU interessant sind, z.B.

- INST KMU-Patentaktion
- PRO INNO Programm Innovationskompetenz mittelständischer Unternehmen

Das ERP-Innovationsprogramm gewährt in seiner Kreditvariante zinsgünstige Darlehen für marktnahe Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen) sowie für deren Markteinführung. Gefördert werden insbesondere Vorhaben in den Bereichen Mikrotechnik, Materialtechnik, Biotechnologie/Gentechnologie, Umwelt- und Energietechnik. Im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (FuE) können auch Maßnahmen zur Qualitätssicherung mitgefördert werden.

In Programmteil I (Förderung in der FuE-Phase) sind Unternehmen und Freiberufler antragsberechtigt, die ein innovatives Vorhaben in Deutschland durchführen oder sich an einem solchen Vorhaben

wesentlich beteiligen. Der Jahresumsatz des antragstellenden Unternehmens darf i.d.R. 250 Mio. DM nicht überschreiten (Ausnahme: besonders förderungswürdige Vorhaben). Im Programmteil II (Förderung in der Markteinführungsphase) sind Unternehmen und Freiberufler antragsberechtigt, die planen, innovative Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen am Markt einzuführen oder sich an der Einführung wesentlich beteiligen wollen. Investitionen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte können ebenfalls mitfinanziert werden. Der Antragsteller darf einen Jahresumsatz von max. 80 Mio. DM und eine Mitarbeiterzahl von max. 250 Beschäftigten haben.

Seit Mitte der 90er Jahre steigt der Stellenwert einer durch öffentliche Anreize stimulierten Beteiligungskapitalfinanzierung bei jungen und kleinen Technologieunternehmen. Solche Anreize werden geboten durch die Förderprogramme

- Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen (BTU)
- DtA-Beteiligungsprogramm (tbG) sowie
- ERP-Innovationsprogramm (Beteiligungsvariante).

### Gesamtbewertung öffentlicher Finanzierungshilfen

Öffentliche Finanzierungshilfen in den Förderbereichen „Existenzgründungen/-festigungen“, „Investitionen“, „Bürgschaften“ sowie „Forschung und Innovation“ sind aktuell durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Eindeutige Fokussierung auf Investitionen (außer Forschung und Innovation), kaum Betriebsmittelfinanzierungen
- zinsgünstige, langfristige Darlehen als vorrangiges Förderinstrument, in den letzten Jahren zunehmendes Gewicht von Beteiligungskapital
- Integration des Kreditsektors durch Abwicklung im Hausbankenverfahren
- bei Forschung und Innovation: nur noch wenige Zuschussprogramme, verstärkt Kredite und Beteiligungskapital
- deutliche Begrenzung des Gestaltungsspielraums durch die EU-Beihilferegelungen für KMU
- auf Länderebene Vielzahl an weiteren Förderprogrammen mit z.T. sehr spezifischer Zielgruppe

pe und niedrigerem Subventionswert der Förderung

- erste Schritte in Richtung Konzentration der öffentlichen Finanzierungshilfen auf einige wenige größere Programme
- Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf Projektträger
- ebenfalls Harmonisierungsbemühungen zwischen Bundes- und Ländermaßnahmen, zumindest in der Förderabwicklung

## Beteiligungskapitalfinanzierung

In den letzten Jahren steigt zwar die Bedeutung von Beteiligungskapital bei der Finanzierung junger und kleiner Unternehmen, dennoch nutzen erst relativ wenige Unternehmen diese Finanzierungsmöglichkeit, um ihre Eigenkapitalbasis zu stärken und risikotragendes Kapital von außerhalb des bisherigen Gesellschafterkreis aufzunehmen. Vor allem mit Blick auf junge und kleine Technologieunternehmen mit einem hohem Wachstumspotential werden – angesichts eines florierenden Venture-Capital-Marktes in den USA – von vielen Seiten her verstärkte Anstrengungen gefordert, die Verfügbarkeit und Nutzung von Beteiligungskapital in Deutschland zu forcieren.

Unter Beteiligungskapital sind Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel zu verstehen, die als direkte oder stille Beteiligungen bzw. eigenkapitalähnliche Darlehen außerhalb des organisierten Kapitalmarktes in Unternehmen eingebracht werden. Die Kapitaleinlage ist mit Kontroll-, Informations- und Mitentscheidungsrechten sowie z.T. mit einer Managementunterstützung durch den Investor verbunden.

Beteiligungskapital wird von Beteiligungsgesellschaften oder auch von Privatinvestoren und Unternehmen bereitgestellt. Beteiligungsgesellschaften sind dabei Intermediäre (Kapitalsammelstellen), die von Investoren (Banken, Versicherungen, Pensionsfonds, Unternehmen, Privatpersonen) Kapital beschaffen. Dieses wird entweder nach Auflegung eines Fonds mit einer festgelegten Fondslaufzeit eingezahlt (geschlossene Fonds) oder die Investoren stellen es erst zum Eingehen konkreter Beteiligungen bereit (offene Fonds). Beteiligungsgesellschaften unterscheiden sich in einer Reihe von Merkmalen, z.B. im Geschäftszweck (Beteiligungen zur Wirtschaftsförderung oder Renditeerzielung), in ihren Investoren oder in ihrer Zielgruppe (i.d.R. KMU unterschiedlichen Alters, Branchen und tech-

nologischen Richtungen). Diese wirken sich auf das Finanzierungsvolumen, die Art der Finanzierungsinstrumente sowie auf Umfang und Qualität der angebotenen Managementunterstützung aus.

Auf dem deutschen Beteiligungskapitalmarkt gibt es eine Reihe ganz unterschiedlicher Anbieter von Beteiligungskapital:

- Venture-Capital-Gesellschaften (ausschließlich renditeorientierte Kapitalgeber, die weniger an laufenden Erträgen, sondern vielmehr an der Wertsteigerung ihrer Anteile an Beteiligungnehmern interessiert sind, die sie durch Anteilsveräußerung, z.B. über die Börse oder an andere Unternehmen, realisieren);
- Förderorientierte Beteiligungsgesellschaften (vor allem Mittelständische Beteiligungsgesellschaften als Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft in den einzelnen Bundesländern, die zum Zwecke der Wirtschaftsförderung stille Beteiligungen eingehen);
- Kapitalbeteiligungsgesellschaften von Instituten der Sparkassenorganisation von Volks- und Raiffeisenbanken u.ä. (prinzipiell erwerbswirtschaftlich orientiert, beteiligen sich aber auch an Unternehmen im Einzugsgebiet ihrer Muttergesellschaften, um deren wirtschaftspolitischen Auftrag zu erfüllen);
- Beteiligungsgesellschaften mit Schwerpunkt oder Beschränkung auf etablierte Wachstumsunternehmen (vor allem Beteiligungsgesellschaften von Großbanken);
- Beteiligungsgesellschaften mit Schwerpunkt auf Management-Buy-Out/-In, Turn-arounds, Sanierungen u.ä.;
- „Alternative Beteiligungskapitalgeber“.

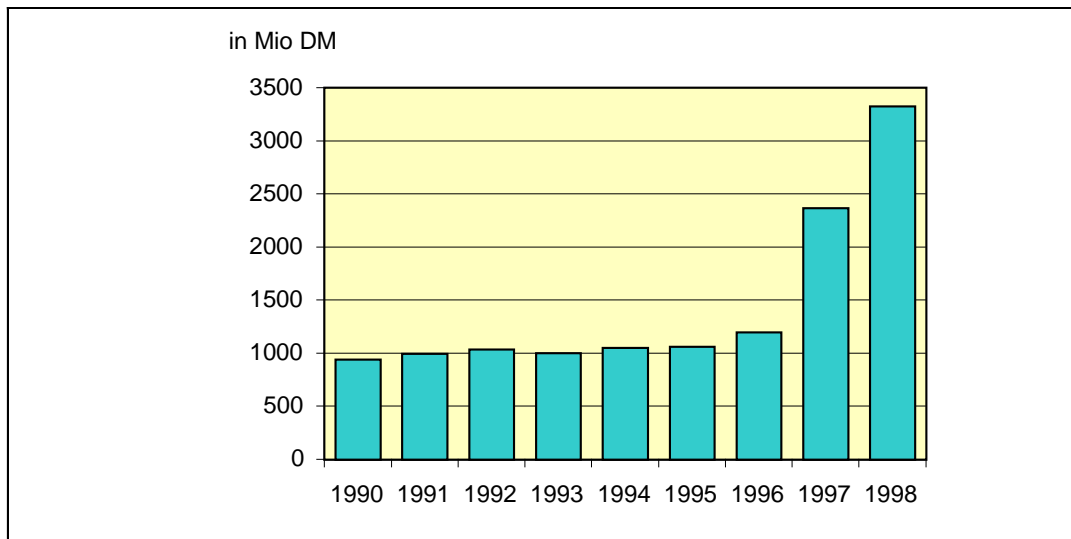
Daneben stellen auch Privatpersonen jungen oder kleinen Unternehmen Beteiligungskapital zur Verfügung. Die interessanteste Untergruppe dieser Privatpersonen stellen sicherlich die „Business Angels“ dar. Das sind informelle Investoren, die als Individuen aus eigenem Vermögen risikotragendes Kapital direkt, d.h. unter Umgehung von Beteiligungsgesellschaften oder anderen Intermediären in Unternehmen als offene oder stille Beteiligungen, seltener auch in Form langfristiger Darlehen investieren. Zwangsläufig handelt es sich hierbei um vermögende Personen, die nicht in ihrer Rolle als Funktionsträger (z.B. Manager oder Inhaber eines Unternehmens), sondern ausschließlich als Privatleute in Aktion treten.

In den letzten Jahren ist die Anzahl der auf dem deutschen Markt tätigen Beteiligungskapitalgesellschaften deutlich gestiegen. Gegenwärtig dürften über 160 Gesellschaften Beteiligungskapital anbieten. Im Bundesverband der Kapitalbeteiligungsgesellschaften - German Venture Capital Association e.V. (BVK) sind gegenwärtig 122 Beteiligungskapitalgesellschaften organisiert. Auf dessen Homepage im Internet finden sich wesentliche Informationen zum Gesellschafterkreis, den für Investments bevorzugten Branchen und Finanzierungsphasen, Größenordnungen der Beteiligungen, Anzahl von Portfoliounternehmen u.ä. Innerhalb dieses Mitgliederverzeichnis besteht die Möglichkeit, nach verschiedenen Kriterien nach geeigneten Kapitalgebern zu suchen (<http://www.bvk-ev.de/suchen/recherche.asp>).

Die wichtigsten Formen der Bereitstellung von Beteiligungskapital sind

- Direkte Beteiligung am Gesellschaftskapital: Der Beteiligungsgeber ist Mitunternehmer, der am Gewinn und Verlust partizipiert. Beteiligungsgesellschaften bevorzugen meist Anteile zwischen 25 und 49 %. Anfallende Gewinne können entweder, wie auch an die übrigen Gesellschafter, ausgeschüttet oder im Unternehmen belassen werden. Einige Beteiligungsgeber sind weniger an laufenden Ausschüttungen, sondern an der Wertsteigerung ihres Anteils interessiert. Ihr Ziel ist eine Anteilsveräußerung mit Gewinn nach fünf bis zehn Jahren.
- Stille Beteiligungen: Hierbei geht die Kapitaleinlage in das Vermögen des Beteiligungsnehmers über. Es handelt sich um eine reine Innengesellschaft, da nach außen nur die Rechtsform des Beteiligungsnehmers in Erscheinung tritt. Stille Gesellschafter sind am Gewinn und Verlust beteiligt, wobei letzteres auch ausgeschlossen werden kann. Sie haben bei der typischen stillen Gesellschaft Anspruch auf Rückzahlung der Einlage zum Nominalwert, bei der atypischen stillen Gesellschaft sind sie auch an den stillen Reserven und den Vermögenszuwächsen des Unternehmens beteiligt. Bei stillen Beteiligungen wird i.d.R. ein laufendes Entgelt vereinbart, das sich aus einer fixen und einer variablen, gewinnabhängigen Komponente zusammensetzt. Die Laufzeit der Beteiligung beträgt üblicherweise zehn Jahre. Danach erfolgt die Rückzahlung durch das Portfoliunternehmen. Einige Beteiligungsgesellschaften vereinbaren aber auch Verlängerungsoptionen sowie Umwandlungsmöglichkeiten in langfristige Darlehen.

Die nachfolgende Grafik zeigt die dynamische Entwicklung des deutschen Beteiligungskapitalmarktes in den letzten Jahren. Das Volumen der im ersten Halbjahr 1999 neu abgeschlossenen Engagements lässt erwarten, dass im Gesamtjahr etwa 4,5 bis 5 Mrd. DM neu investiert werden.

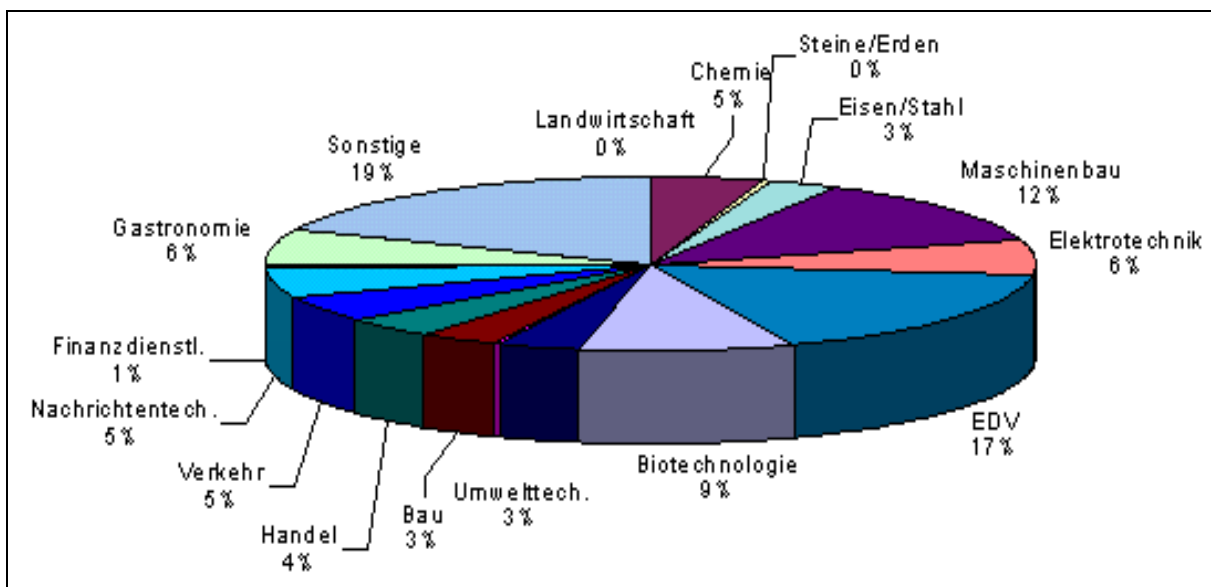


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der BVK-Zahlen.

Abb. 1: Jährlich neu investiertes Beteiligungskapital in Deutschland durch die BVK-Mitglieder

Beteiligungskapital fließt in ein breites Spektrum unterschiedlicher Branchen. Eine Dominanz von High-Tech-Branchen ist dabei keineswegs festzustellen, auch wenn deren Bedeutung in den letzten Jahren deutlich auf zuletzt (1998) gut ein Drittel

(Anteil am Beteiligungsvolumen neuer Abschlüsse) gestiegen ist. Allerdings präferieren Venture-Capital-Gesellschaften eindeutig High-Tech-Unternehmen, da sie an diese aktuell die höchsten Renditeerwartungen knüpfen.

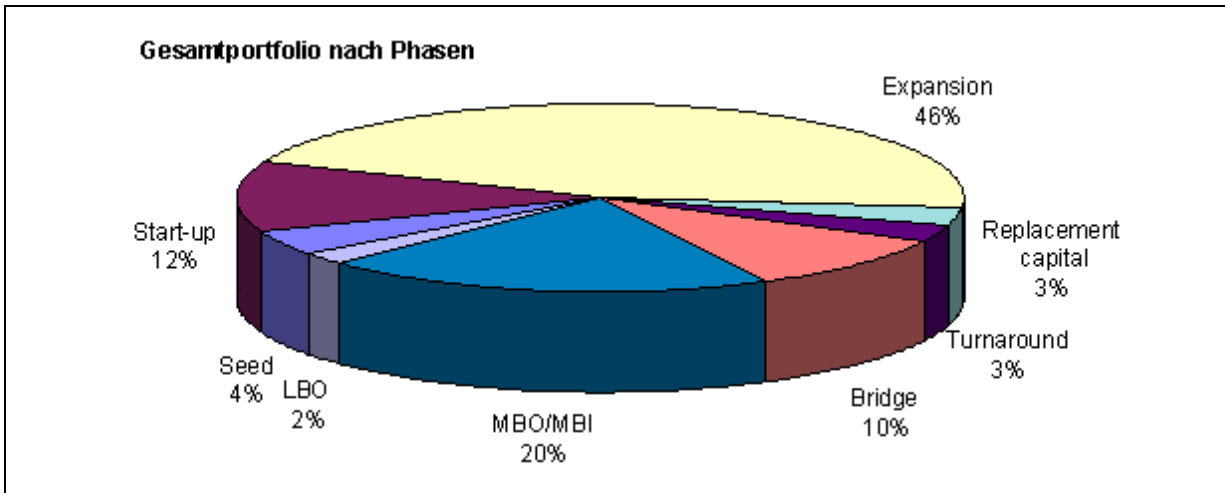


Quelle: BVK

Abb. 2: Beteiligungskapital - Investitionsschwerpunkte 1998

Die nachfolgende Grafik zeigt, in welche Finanzierungsphasen das 1998 neu investierte Kapital floss. Vom Volumen her entfällt nur ein kleiner Anteil auf die Frühphasenfinanzierung junger Unternehmen (Seed- und Start-up-Finanzierungen). Der Großteil des neuen Beteiligungskapitals dient der Expansionsfinanzierung bestehender Unternehmen oder zur Übernahme eines Unternehmens durch das vorhandene oder ein externes Management (MBO/MBI). Die übrigen Finanzierungsanlässe haben nur eine geringe Bedeutung. Anders sieht

das Bild jedoch aus, wenn man nicht das Volumen, sondern die Anzahl der Beteiligungen nach Finanzierungsphasen betrachtet. Rund 45 % aller neu abgeschlossenen Beteiligungen in Deutschland dienten 1998 der Finanzierung junger Unternehmen. Insgesamt liegt der deutsche Markt in Europa nach den Niederlanden an der Spitze, was die Größe seines Frühphasensegments anbelangt, während er ansonsten - gemessen an der Wirtschaftskraft unserer Volkswirtschaft - einen hinteren Platz einnimmt.



Quelle: BVK

Abb. 3: Beteiligungskapitalvolumen - Investments nach Phasen

Die dynamische Entwicklung des deutschen Beteiligungsmarktes – die sich auch in gleicher Weise auf fast allen übrigen europäischen Beteiligungsmärkten zeigt – ist nicht nur auf ein deutlich gestiegenes Angebot an risikotragendem Kapital zurückzuführen, sondern auf einen allmählichen Abbau der früher sehr starken Vorbehalte auf Seiten von Gründern und Unternehmern, mitspracheberechtigte oder auch nur stille Partner aufzunehmen. Die Erfolgsbeispiele besonders rasch wachsender Unternehmen, deren Anteilseigner durch eine Börsenerstmission am Neuen Markt in Frankfurt sehr reich geworden sind, übt sicherlich eine enorme Beispielwirkung auf Gründer/Unternehmer einerseits und Beteiligungskapitalgeber andererseits aus. Dies schlägt sich in der hohen Liquidität des Marktes und seiner enormen Zuwachsraten nieder.

### Öffentliche und private Finanzierungsangebote – Fazit

Der kurze Überblick über aktuell bestehende öffentliche und private Finanzierungsangebote unterstreicht, dass ein vielfältiges Angebot an öffentlichen Förderprogrammen in unterschiedlichen Bereichen besteht, dieses aber primär auf die Finanzierung von Investitionen und weniger auf Betriebsmittel ausgerichtet ist. Sie weisen z.T. nur eine geringe Nutzung durch die jeweilige Zielgruppe auf. Vorrangiges Förderinstrument sind dabei zinsgünstige, langfristige Kredite. Doch gerade im Bereich der Gründungs- und Innovationsförderung steigt in den letzten Jahren die Bedeutung von Beteiligungskapital erheblich an. Dabei erfolgt eine Integration des privaten Beteiligungskapitalmarktes in die öffentliche Förderung junger und mittelständischer Unternehmen.

Auf dem deutschen Beteiligungskapitalmarkt besteht ein breites Spektrum an unterschiedlichen Beteiligungskapitalanbietern für alle Arten von Unternehmen. Auch verbessert sich allmählich der Kenntnisstand über die Finanzierungsalternative Beteiligungskapital, und die lange Zeit recht großen Vorbehalte gegenüber der Aufnahme eines externen Eigenkapitalgebers verringern sich. Dies schlägt sich im enormen Wachstum des deutschen Beteiligungskapitalmarktes in den letzten drei Jahren nieder. Generell gibt es aber noch viele Hinweise darauf, dass Informationsdefizite bei Unternehmen über öffentliche und private Finanzierungsangebote deren Nutzung beeinträchtigen und damit auch z.T. die Realisierung von Gründungs-, Investitions- und Innovationsvorhaben.

## Diskussionsrunde

Im Anschluss an den Vortrag wurde im Plenum insbesondere darüber diskutiert, dass bei der Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel die Qualität der Beratung, die oftmals von den Banken durchgeführt wird, eine entscheidende Rolle spielt. Die Qualifizierung der Berater und Beraterinnen könnte ein Anknüpfungspunkt für das Fraunhofer-Institut sein. Frau Kulicke entgegnete, dass dies bislang kein Thema für das Fraunhofer-Institut war. Im Dienstleistungsbereich wurde mit den Banken über die Beratung gesprochen, und es zeigte sich, dass die Banken hinsichtlich der öffentlichen Förderung unterschiedliche Politiken vertreten, was in erster Linie von dem Filialleiter vor Ort abhängt. Entweder betrachten die Banken die öffentliche Förderung als Konkurrenz zum eigenen Kreditgeschäft oder sie sehen die Möglichkeit, über öffentliche Fördermittel die Existenzgründer oder Projektträger an die Bank zu binden und somit neue Hausbankkunden zu gewinnen.

In der Regel gilt bei den öffentlichen Kreditinstituten DtA, KfW und Landwirtschaftliche Rentenbank das Hausbankverfahren, d.h. der Antrag auf Förderung wird über die Hausbank eingereicht und die Hausbank muss dem Kredit zustimmen, bevor er z.B. an die DtA weitergereicht wird. Lehnt die Hausbank den Antrag ab, kann der Antragsteller weitere Banken aufsuchen. Wenn jedoch mehrere Banken den Antrag ablehnen, sollte das Konzept nochmals überprüft werden. Die Hausbank übernimmt bei dem Darlehen die Primärhaftung und prüft dementsprechend streng den Antrag. Seitens der Hausbanken wird oftmals bemängelt, dass angesichts des Risikos, das die Hausbanken bei dem Kreditgeschäft eingehen, die Marge zu knapp bemessen sei.

Aufgrund der strengen Kontrolle der Hausbanken sind die Ausfallquoten der Unternehmen bei Krediten z.B. der DtA sehr gering. Derzeit ist wegen der sehr niedrigen Zinssätze jedoch zu überlegen, ob ein Kredit direkt über die Hausbank nicht günstiger ist.

Von einem Teilnehmer aus den neuen Bundesländern wurde angemerkt, dass Existenzgründer auf die Beurteilungskompetenz der Berater der Hausbanken angewiesen sind, wenn sie ein neues Unternehmenskonzept umsetzen und dafür einen zinsgünstigen Kredit oder Fördermittel beantragen wollen. Der Teilnehmer hat die Erfahrung gemacht, dass die Berater/-innen hier an ihre Grenzen stoßen und ein dringender Qualifizierungsbedarf besteht.

## Strategien eines erfolgreichen Projektmanagements für Kleinunternehmen im ländlichen Raum

Dr. Dr. habil. Gabi Troeger-Weiß,  
Euregio Egrensis, Arbeitsgemeinschaft Bayern e.V.

### Zur Problemstellung

Im Rahmen der Diskussion über die zukünftigen Möglichkeiten der Entwicklung ländlicher Räume kommt der Konzipierung und Gestaltung sowie insbesondere der Umsetzung konkreter Projekte hohe Bedeutung zu. Auf der Basis konzeptioneller Grundlagen, zu nennen sind z.B.

- Landesentwicklungsprogramme und Regionalpläne,
- regionale Entwicklungskonzepte,
- Teilraumgutachten,
- Machbarkeitsstudien,
- Raumkonzepte und Operationelle Programme,

steht derzeit das Regional- und Projektmanagement im Vordergrund der Diskussion. Unterstützt wurde die Hinwendung auf einzelne Projekte durch die europäischen Programme und Fördermöglichkeiten, da hier der Schwerpunkt eindeutig auf der Umsetzung konkreter Projekte liegt.

Im Folgenden sollen drei Schwerpunkte zur Diskussion stehen:

- Konzeptionelle Grundlagen des Regional- und Projektmanagements
- Darstellung des Projektmanagements am Beispiel privater Organisationen
- Diskussion der Notwendigkeiten und Handlungsbedarfe für ein zielgerichtetes Projektmanagement

Was die räumliche Konkretisierung betrifft, so werden Beispiele aus Bayern, insbesondere Nordostbayern, im Vordergrund stehen.

### Konzeptionelle Grundlagen des Regional- und Projektmanagements

Regional- und Projektmanagement stehen in engem Zusammenhang zueinander. Das Regionalmana-

gement stellt die konzeptionelle Basis für das Projektmanagement dar.

Als regionales Management kann die Führung, Gestaltung und Steuerung einer Region mittels marktwirtschaftlicher, planerischer und politischer Instrumente verstanden werden. Das Regionalmanagement stellt ein regionales Führungs-, Gestaltungs- und Handlungskonzept dar, das auf die Entwicklungsfaktoren Humankapital, kreative Milieus, Vernetzung, Konsens und Kooperation aufbauend den Anspruch hat, konzeptionell sowie umsetzungs- und projektorientiert die Entwicklung von Regionen oder regionalen Teilräumen zu gestalten.

Das Regionalmanagement bedient sich dabei der Prinzipien der regionalen Vernetzung, der Kooperation sowie kommunaler und regionaler Allianzen mit folgenden Kompetenzfeldern:

- Erarbeitung von Visionen, Leitbildern und zukünftigen Entwicklungsstrategien auf regionaler und kommunaler Ebene,
- Initiierung und Steuerung von Entwicklungsimpulsen und -prozessen in einer Region,
- Herbeiführung eines regionalen Konsens zur Stärkung der innerregionalen Identität und des außerregionalen Wettbewerbs,
- Bündelung und Koordinierung der regionalen Ressourcen in fachlicher, personeller und organisatorischer Hinsicht, Zusammenzuführung zu Synergieeffekten,
- Aktivierung und Stärkung des regionalen Humankapitals und der damit verbundenen kreativen Milieus, um sie für die regionale und kommunale Entwicklung nutzen zu können,
- Bereitstellung von Informationen zur kommunalen und regionalen Entwicklung, adressatengerechte und transparente Aufbereitung, Zugang für die regionalen Akteure schaffen,
- Beratungs- und Entscheidungshilfe sowie Handlungsempfehlungen für die regional- und kommunalpolitischen Akteure, wobei gerade der normativen, also mit fachlicher Bewertung versehenen Variantendiskussion im Rahmen der Praxis- und Politikberatung hohe Bedeutung zukommt,
- Bereitstellung von Mechanismen zur Konfliktregelung und Ansätzen zur Konsensfindung auf regionaler Ebene,

- Beitrag zur Umsetzung konkreter Planungen, Maßnahmen und Projekte durch Projektmanagement,
- Durchführung von kontinuierlichen Evaluationen und eines fortlaufenden Controlling als Mittel der Selbstverantwortung und Selbststeuerung.

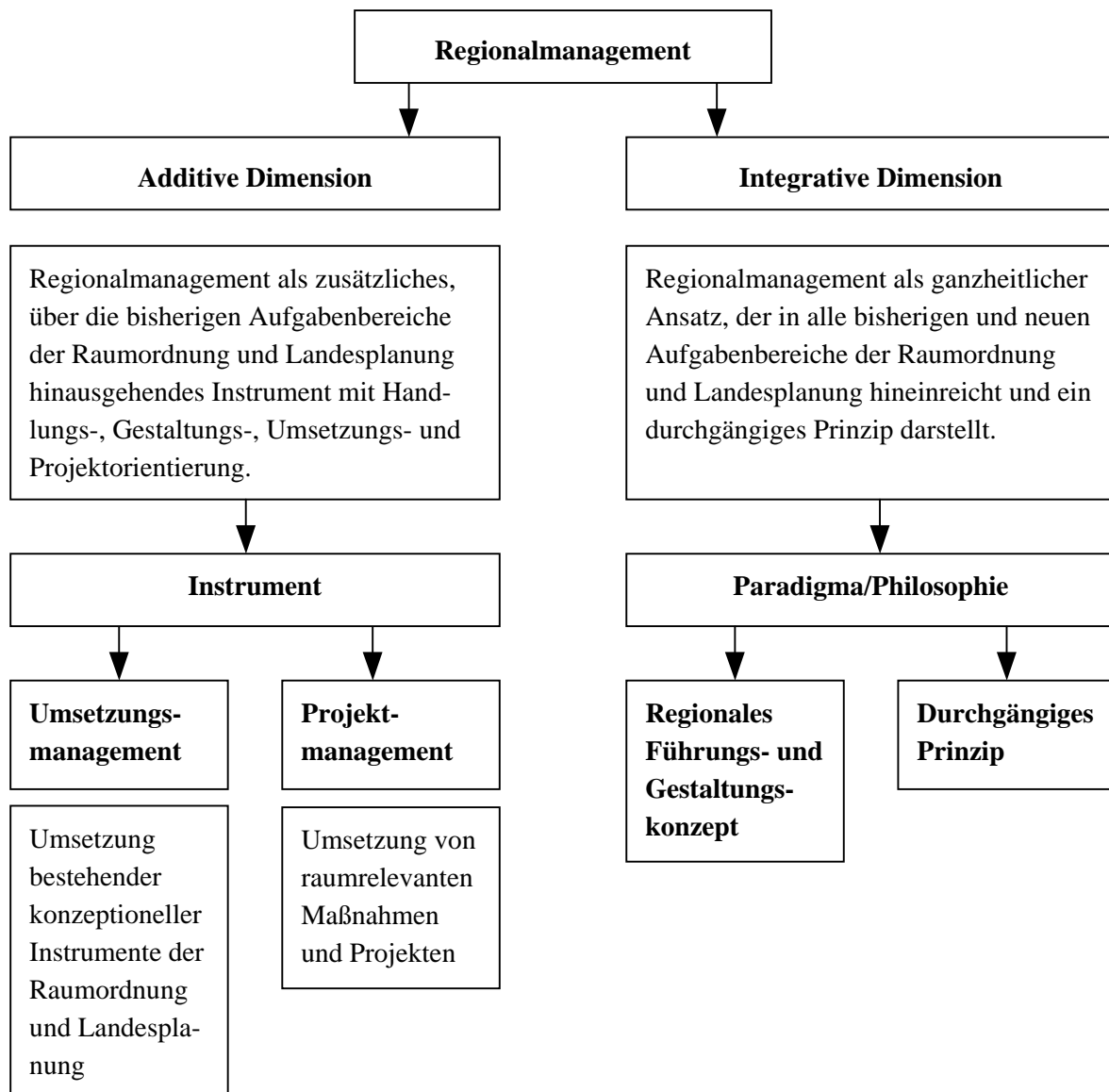
Kompetenzfeld 1:	Visionen und Leitbilder
Kompetenzfeld 2:	Regionaler Brain-Trust
Kompetenzfeld 3:	Innovation und Impulsgeberfunktion
Kompetenzfeld 4:	Information
Kompetenzfeld 5:	strategische Planung/Ressourcenplanung
Kompetenzfeld 6:	Verhandlung und (politische) Moderation
Kompetenzfeld 7:	Koordination und Kooperation
Kompetenzfeld 8:	Netzwerkbildung und kommunale Allianzen
Kompetenzfeld 9:	Konfliktregelung und Advokatenfunktion (Makler-, Ausgleichs- und Konsensfunktionen)
Kompetenzfeld 10:	Umsetzung und Vollzug

Quelle: Eigener Entwurf, Bayreuth 1998

Tab. 1: Kompetenzfelder des Regionalmanagements

Das Regionalmanagement weist dabei einen Dualismus auf:

- eine materiell-normative Dimension im Sinne einer neuen Planungsphilosophie bzw. eines neuen planerischen Paradigmas, das - einer Philosophie gemäß - alle bestehenden planerischen Ansätze, also insbesondere die bestehenden Planungsinstrumente, durchdringt und ein durchgängiges Prinzip darstellt; Regionalmanagement ist in diesem Sinne als regionales Führungs- und Gestaltungskonzept zu verstehen, sowie
- eine instrumentell-operativ-strategische Dimension im Sinne eines neuen Instruments, das einen eigenständigen Stellenwert in der Raumordnung und Landesplanung erhält.



Quelle: Eigener Entwurf, Bayreuth 1998

Abb. 1: Dualismus des Regionalmanagements

Damit weist Regionalmanagement eine integrative Dimension auf, d.h. es handelt sich um einen ganzheitlichen Ansatz, der in alle bisherigen und neuen Aufgaben der Raumordnung und Landesplanung hineinreicht und dem die Qualität einer Planungsphilosophie zukommt. Darüber hinaus stellt Regionalmanagement einen additiven Ansatz dar, d.h. es handelt sich um ein neues, zusätzliches Instrument, das auf konzeptionellen Grundlagen aufbauend handlungs-, umsetzungs- und projektorientiert ist.

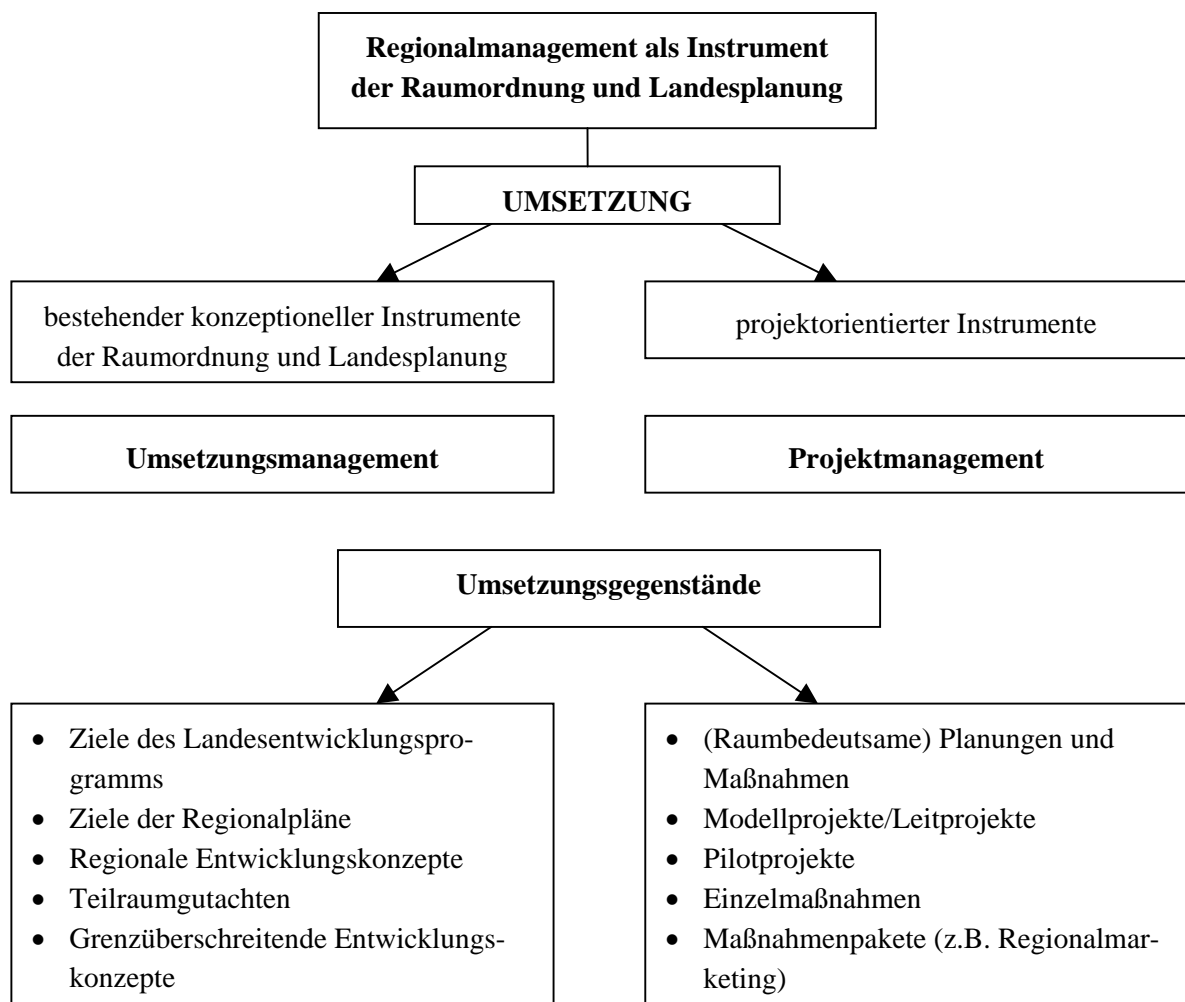
Management als „durchgängiges Prinzip“ umfasst ein markt- und leistungsorientiertes Verhalten, das alle planerischen Informations-, Kommunikations-,

Entscheidungs- sowie Umsetzungs- und Ausführungsprozesse betrifft. Regionalmanagement in so verstandenem Sinn wird zum durchgängigen Denkmuster und Handlungsprinzip für die Raumordnung und Landesplanung, also für die planende Verwaltung ebenso wie für die planerische Gestaltung regionaler und kommunaler Entwicklungen. Mit Regionalmanagement als durchgängigem Prinzip wird es - zusammenfassend - möglich, regionale Entwicklungs-, Umsetzungs- und Vollzugsprozesse zu steuern und zu gestalten mit dem Ziel, die regionale Anpassungs- und

Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe endogener und teilweise auch exogener Potentiale zu verbessern.

Was nun als weitere operative Elemente des Regionalmanagements die Methoden und Verfahren betrifft, so kennt das Regionalmanagement aufgrund seiner Aktualität und Modernität noch kein eigenständiges differenziertes methodisches Instrumentarium. Für den Prozess der Umsetzung und für das Projektmanagement erscheint es notwendig, insbesondere auch jene planerischen Methoden und Verfahren verstärkt in Ansatz zu bringen, die bislang in der Raumordnung und Landesplanung eher am Rande Anwendung finden. Unterschieden werden können dabei:

- entscheidungsvorbereitende Methoden und Verfahren (Kosten-Nutzen-Analysen, Nutzwert-Analysen, Prognosen, Potentialanalysen, Standortsuch- und -bewertungsanalysen),
- konfliktregelnde Methoden und Verfahren (Maklerverfahren - kommunikative und interaktive Verfahren, Moderations- und Mediationsverfahren, Workshops u.a.),
- Verfahren zur Kooperation und Netzwerkbildung,
- legitimitative Verfahren und Methoden (Wirkungsanalysen, Erfolgskontrollen).



Quelle: Eigener Entwurf, Bayreuth 1998

Abb. 2: Dimensionen des Regionalmanagements als neues Planungsinstrument

Über die materiellen Dimensionen des Regionalmanagements bedarf es zur inhaltlichen Ausformung des neuen Ansatzes auch der Darstellung der operativen Elemente des Regionalmanagements, also jener Elemente, die die Möglichkeiten des Einsatzes des Instruments „Regionalmanagement“ bestimmen. Zu nennen sind dabei

- der räumliche Bezugsrahmen (Ebene des Regierungsbezirks als Raum mit funktionalen Zusammenhängen und ähnlich gelagerten Interessenspositionen)
- die Akteure (Träger, Adressatenkreis, Partner),
- die Organisationsformen (von der öffentlich-rechtlichen zur privatrechtlichen Organisation),
- personelle und finanzielle Aspekte der Organisation unter besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeit des Regionalmanagers,
- Finanzierung.

Was nun die Wirkungen des Regional- und Projektmanagements betrifft, so sollen diese am Beispiel der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit an einer EU-Außengrenze am Beispiel des bayrisch-tschechischen Grenzraums dargestellt werden.

Aufgrund des Faktums, dass Regionalmanagement eine überaus junge Entwicklung darstellt, ist es bislang aus fachlicher und methodischer Sicht kaum möglich, die Wirkungen des Regionalmanagements zu erfassen. Verwiesen werden kann in diesem Zusammenhang allerdings auf die Erfahrungen, die in England, Österreich und in der Schweiz in Gestalt von Entwicklungsagenturen (SDA) oder in Österreich mit vom österreichischen Bundeskanzleramt gestützten Regionalbetreuungsorganisationen auf der Ebene der Bezirke gemacht wurden. Hier standen vor allem bevölkerungs-, wirtschafts- und arbeitsmarktstrukturelle Wirkungen des Regionalmanagements im Vordergrund. Im einzelnen bedeutet dies etwa

- Förderung der regionalen und kommunalen Entwicklung, wobei sich dies etwa an der Stabilisierung und Zunahme der Zahl der Bevölkerung sowie an der Zahl der Arbeitsplätze festmachen lässt;
- Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen sowohl im unmittelbaren als auch im mittelbaren Bereich des regionalen Managements. Durch das Regionalmanagement selbst und dessen organisatorische Verankerung reichen die quantitativen Werte der Schaffung von Arbeitsplätzen

von fünf bis 700 Arbeitsplätzen, wobei es sich durchgängig um hochqualifizierte und krisenstabile Arbeitsplätze im Regionalmanagement handelt. Nicht übersehen werden sollten die mittelbaren arbeitsmarktstrukturellen Wirkungen des Regionalmanagements. So hat sich etwa in Schottland gezeigt, dass in jenen Bereichen, die Gegenstand des Projektmanagements sind (beispielsweise die Errichtung eines Technologie- und Wissenschaftspark in Glasgow, der auf Initiative des Regionalmanagements zustande kam), weitere 100 Arbeitsplätze geschaffen werden konnten;

- regional- und kommunal-ökonomische Wirkungen, d.h. durch Regionalmanagement, das aufgrund der Ausrichtung auf innovative und kreative Projekte verschiedene (europäische) Programme in Anspruch nimmt, werden regional-ökonomische Wirkungen mit allen Multiplikatorwirkungen induziert;
- Verbesserung der regionalen Identität und des regionalen Konsens als maßgeblicher Faktor für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit regionaler Teilräume nach außen,

um nur die wichtigsten Wirkungsfelder zu nennen.

## **Projektmanagement in der Praxis der Regionalentwicklung – Diskussion an ausgewählten Beispielen**

### **Struktur und Ablauf des Projektmanagements**

Ein wichtiges Element zur Ausformung des Regionalmanagements in einem Grenzraum stellt die Umsetzung von Projekten dar. Das Projektmanagement folgt dabei folgenden Phasen:

- Phase 1: Situationsanalyse
- Phase 2: Bedarfsanalyse
- Phase 3: Konzeptionelle Grundlegung des Projekts (fachliches Konzept)
- Phase 4: Detailanalyse (Finanzierung, Rechtsform, Standortanalyse)
- Phase 5: Umsetzung
- Phase 6: Betrieb/Nutzung des Projekts
- Phase 7: Evaluation (z.B. Kosten-Nutzen-Analyse)

Welche Anforderungen hat nun das Projektmanagement?

1. Schritt: Identifizierung und Grundlegung
  - Entwicklung einer Projektidee
  - Berücksichtigung der strategischen Ziele für die regionale Entwicklung
  - Koordination der Projektidee mit allen anderen Projekten in der Region
  - Grobplanung des Projekts
2. Schritt: Projektkonzipierung und Gestaltung
  - Bestimmung der Zielgruppe
  - Festlegung der Projektorganisation
  - Festlegung der Projektträgerschaft
  - Operationalisierung der fachlichen und inhaltlichen Ziele
  - Festlegung der zur Umsetzung erforderlichen Methoden
  - Festlegung der zur Umsetzung erforderlichen Aktivitäten und Maßnahmen
  - Einrichtung einer Umsetzungsorganisation
  - Festlegung eines Kostenplans
  - Festlegung eines Finanzierungsplans
  - Planung der Kontrolle des Projekts
3. Schritt: Durchführung und Verwirklichung des Projekts
  - Nutzung aller vorhandener regionaler und kommunaler sowie fachlicher Ressourcen
  - Steuerung und Kontrolle des Projekts - Evaluierung
  - Rückzugs eines (öffentlichen) Trägers aus einem Projekt
  - Sicherung der Weiterführung

#### 4. Schritt: Nachbetreuung

- Weiterverfolgung der regionalen Zielsetzung
- Rückgrat- und Leuchtturmfunktion des Projektmanagements für Beteiligte und für Multiplikatoren

### **Projektmanagement im bayerisch-tschechischen Grenzraum – das Beispiel der EUREGIO EGRENSIS**

Ein wichtiger Promotor für das grenzüberschreitende Projektmanagement sind die beiden Euregiones im bayerisch-tschechischen Grenzraum. Das Regional- und Projektmanagement folgt dabei folgenden Leitlinien:

#### ***Staatlich-kommunale Partnerschaft***

Dieser Ansatz ist von der Überlegung getragen, dass gerade die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, insbesondere jedoch das Umsetzungs- und Projektmanagement, der intensiven staatlichen Unterstützung bedarf.

#### ***Umsetzung innovativer Projekte und Maßnahmen - EUREGIO EGRENSIS als regionale „Ideenschmiede“***

Ein zweiter Grundsatz der Arbeit ist, dass möglichst innovative und kommunale Grenzen übergreifende Projekte und Maßnahmen einer Umsetzung zugeführt werden sollen. Projekte, etwa im Bereich der bevölkerungsnahen Infrastruktur (z.B. Ausbau einer Jugendherberge), die bislang ohne die Unterstützung der EUREGIO EGRENSIS realisiert werden konnten, werden auch in Zukunft nicht die Mithilfe der EUREGIO EGRENSIS benötigen. Dagegen befinden sich derzeit auf kommunaler und regionaler Ebene eine Vielzahl von Projekten in der Diskussion, die einer trilateralen und insbesondere interkommunalen Betrachtungsweise bedürfen, und zu deren Umsetzung die Unterstützung durch die EUREGIO EGRENSIS notwendig ist.

#### ***Bereitschaft zur Übernahme der Projektträgerschaft***

Aufgrund der Struktur grenzüberschreitender und interkommunaler Projekte ist es nicht immer möglich, in flexibler und kurzhandiger Weise eigenständige Projektträger zu finden. Die EUREGIO EGRENSIS sieht daher immer mehr die Notwendigkeit, Projektträgerschaften in Partnerschaft mit privaten und/oder öffentlichen Planungsträgern zu

übernehmen, um Projekte einer Umsetzung zuführen zu können. Beispiele hierfür sind etwa die geplante Qualifizierungsoffensive mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF), die von einer Vielzahl von Entscheidungsträgern aufgrund der arbeitsmarktstrukturellen Situation gefordert wurde, für die sich bislang jedoch noch kein eigener Projektträger gefunden hat. Um dennoch das fachlich notwendige Projekt einer Umsetzung zuzuführen, hat die EUREGIO EGRENSIS in einer ersten Phase das Projekt in eigener Trägerschaft übernommen. Nach einer Anlaufphase wurde es einer euregionalen Entwicklungsgesellschaft übergeben.

### ***Regionalmanagement durch Projekt-Partnerschaften***

Es wird angestrebt, dass die Umsetzung von Projekten allein durch die EUREGIO EGRENSIS aufgrund der knappen personellen und finanziellen Ressourcen eher den Ausnahmefall darstellt. Vielmehr versteht sich die EUREGIO EGRENSIS als Motor und Initiator von Projekten und als Projektbegleitung bei der Umsetzung. Dabei ist die EUREGIO EGRENSIS auch bereit, im Rahmen der Umsetzung von Maßnahmen und Projekten sich als Projektpartner einzubinden. Projektpartnerschaft bedeutet dabei, dass sowohl die materielle als auch die finanzielle Verantwortung eines Projekts partnerschaftlich übernommen wird (z.B. mit regionalen Unternehmen, Medien u.a.)

### ***Wahrnehmung der regionalen Verantwortung in Gestalt regional-politischer Initiativen***

Eine weitere Leitlinie des Handelns der EUREGIO EGRENSIS besteht in der Wahrnehmung regional-politischer Verantwortung. Dabei versteht sich die EUREGIO EGRENSIS, Arbeitsgemeinschaft Bayern e.V. als „Anwalt“ regionaler und kommunaler Interessen der beteiligten Kommunen.

Angesichts der Grenzlage zu drei Ländern mit überaus günstigen Standortbedingungen (Lohnniveau in der Tschechischen Republik und hohe Förderquoten in Sachsen und Thüringen) liegt der Schwerpunkt des regionalpolitischen Engagements derzeit - neben den Initiativen zur Stärkung des Standorts Nordostbayern - auf der Einbindung der kommunalen Interessen im Rahmen der Umsetzung der EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG II und der Vorbereitung der EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG III.

### ***Einbindung in regionale Netze und Intensivierung der regionalen Kooperation***

Einen weiteren für die Arbeit der EUREGIO EGRENSIS wichtigen Aspekt stellt die Einbindung in regionale Netze und die Verbesserung der regionalen Kooperation dar. Konkret bedeutet dies im Einzelnen

- Mitarbeit bei der Arbeitsgemeinschaft Europäischer Grenzregionen (AGEG) und damit verbunden Interessensvertretung und Informationsgewinn auf europäischer Ebene;
- Mitgliedschaft im PHARE-Ausschuss unter Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und des Tschechischen Ministeriums für Wirtschaft und damit Möglichkeit der Mitentscheidung über grenzüberschreitende Projekte auf tschechischer Seite;
- Abschluss eines Kooperationsvertrags mit dem Regionalverband Päijät-Häme und Unterstützung beim Aufbau von Euregiones im finnisch-russisch-baltischen Grenzraum;

### **Projektmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen**

Welche Aspekte sind nun in der Übertragung des Projektmanagements auf kleinere und mittlere Unternehmen zu beachten?

- Projektfindung
- Projektart und -prioritäten
- Akzeptanz des Projekts
- Projektgröße
- Grad der Umsetzungsfähigkeit
- Umsetzungsorganisation
- Finanzierung – Kenntnis und Nutzungsmöglichkeiten öffentlicher Förderprogramme
- Einbindung des Projektmanagers in die Region im Hinblick auf Vernetzung und Kooperation
- Öffentlichkeitsarbeit

## Diskussionsrunde

In der anschließenden Diskussionsrunde wurde noch folgende Punkte besprochen:

Aus dem Teilnehmerkreis wurde angemerkt, dass die Kenntnisse über EU-, Bund- und Länder-Fördermöglichkeiten auf Seiten der potentiellen Begünstigten sehr mangelhaft seien. Es handele sich oft um sehr spezifische Programme, und es sei meist schwierig, den jeweils richtigen Ansprechpartner bei den zuständigen Stellen zu finden. Es besteht daher der Wunsch nach mehr sachbezogeneren Informationen seitens der „Anbieter“, um eine bessere Übersicht zu bekommen. Frau Dr. Troeger-Weiß informierte dazu, dass über die EU-Kommission sehr gute und detaillierte Informationen zu bekommen sind. Für jeden Mitgliedsstaat, jedes Bundesland und jedes Ressort gibt es bei der Kommission einen Ansprechpartner. Der Kontakt zur EU sollte auf jeden Fall enger werden, damit ein Informationsnetz zwischen den zuständigen EU-Mitarbeitern und den interessierten Akteuren in den ländlichen Regionen entstehen kann.

Weiterhin interessierte die Teilnehmer, wie die zukünftige Situation der EU-Förderung für Bayern eingeschätzt werde und wie eine möglicherweise geringer ausfallende Förderung kompensiert werden soll. Nach Frau Dr. Troeger-Weiß stützt sich Bayern auf drei Ansätze in der ländlichen Entwicklung: Zum einen stehen aus dem EU-Programm INTERREG III (a/b) in der neuen Förderperiode mehr Mittel als bisher zur Verfügung. Weiterhin gibt es die Ziel-5b-Übergangsförderung mit einem Volumen zwischen 500 Mio. und 1 Mrd. DM. Problematisch ist hierbei die mittlerweile sehr begrenzten Möglichkeiten der kommunalen Kofinanzierung. Es ist daher an eine staatliche Kofinanzierung gedacht. Die dritte Säule stellen die Ziel-2-Neumittel im Grenzbereich dar. Auch diese Fördermittel sind gegenzufinanzieren, was durch kommunale Mittel jedoch nur begrenzt möglich ist. Weiterhin ist es schwierig, geeignete Projekte zu finden, die den Programmrichtlinien entsprechen. Die Kofinanzierung der meisten EU-Programme können nicht über private Mittel gedeckt werden. Mögliche Alternativen sind Stiftungsfonds (halb privat/halb öffentlich) und Sparkassenfonds.

Ein Teilnehmer warf ein, dass neben den im Vortrag genannten Faktoren die persönlichen Qualitäten und Qualifikationen wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projektmanagement sind. Frau Dr. Troeger-Weiß stimmte dem zu und ergänzte, dass der Projektmanager in die Managementorga-

nisation eingebunden sein muss, um über die ständige Weiterentwicklung der ursprünglichen Projektidee informiert zu sein. Darüber hinaus sollten bei Projekten im öffentlichen Bereich auch die politischen Entscheidungsträger eingebunden sein, denn nur wenn sie hinter dem Projekt stehen, werden sie es auch erfolgreich nach außen vertreten.

## SCHULUNG

### FINANZIERUNGSPLANUNG AUS SICHT DER UNTERNEHMEN

Sonja Neber, Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Landesgruppe Baden-Württemberg

#### Finanz- und Liquiditätsplanung

Ziel der Finanz- und Liquiditätsplanung ist es, die Ausgaben und Einnahmen des Unternehmens für einen bestimmten Zeitraum aufzuführen bzw. einzuschätzen, um den Kapitalbedarf ermitteln zu können.

#### Ermittlung des Kapitalbedarfs

Voraussetzung für die Finanz- und Liquiditätsplanung ist, den Kapitalbedarf des Unternehmens für das nächste Geschäftsjahr zu ermitteln. Berücksichtigt werden dabei folgende Investitionen bzw. Kosten:

- Langfristige Investitionen - Position Anlagevermögen: z.B. Büroausstattung, EDV-Ausrüstung, Fahrzeuge, Maschinen, Gebäude, Grundstücke usw.
- Kurzfristige Dispositionen: Kapital für die Vorfinanzierung/Ausführung von Aufträgen, z.B. Aufstockung des Warenlagers, Materialeinkauf, Lohnkosten für die Herstellung einer Leistung usw.
- Finanzierung von Kundenforderungen: Nach welchem Zeitraum wird die Rechnung gestellt? Gibt es lediglich eine Endrechnung (z.B. bei Projekten, die über mehrere Monate laufen) oder können Teilrechnungen gestellt werden? Zu welchem Zeitpunkt steht der Auftrag als Einnahme zur Verfügung?
- Betriebsmittel: darunter fallen Fixkosten wie Miete oder Pacht, Steuern etc. und variable Kosten wie Telefon-, Fax- und Portogebühren, Verwaltungskosten etc.
- Bei Inanspruchnahme öffentlicher Förderungen zur Sicherheit auch in den tilgungsfreien Jahren die später anfallenden Tilgungsraten einplanen.

Die so ermittelten Investitionen bzw. Kosten werden in Form eines Investitionsplanes (siehe Anlage) mit Hilfe von Tabellenkalkulationsprogrammen (z.B.

Excel) aufgestellt. Bei größeren Aufträgen ist eventuell eine Projektkalkulation vorzunehmen. Bei der Planung sollte auch von dem „schlimmsten“ Fall ausgegangen werden, d.h. dass in dem entsprechenden Monat keine Einnahmen erzielt werden und die Fixkosten trotzdem bezahlt werden müssen. Der Investitions- bzw. Kapitalbedarfsplan stellt eine Grundlage für Gesprächsverhandlungen mit Banken dar, zumal Bankberater daran interessiert sind, möglichst viele Informationen zu erhalten.

Die Investitionsplanung ist dahingehend zu ergänzend, inwieweit für die Finanzierung

- Eigenkapital zur Verfügung steht,
- Fremdkapital beschafft werden muss oder
- als Alternative Leasing oder die Miete sinnvoll ist.

Bei der Aufstellung des Investitionsplanes sollte auch bedacht werden, welche Folgeinvestitionen eventuell in den kommenden zwei bis drei Jahren anstehen und welche Prioritäten die Folgeinvestitionen haben.

#### Möglichkeiten zur Einsparung

Bei der Anschaffung von Büromöbeln, Maschinen, Geräten und sonstigen Anlagen ist abzuwägen, ob neuwertige oder gebrauchte Güter gekauft werden sollten. Einerseits macht eine neuwertige Ausstattung der Büro- und Geschäftsräume einen guten Eindruck auf die Kunden. Andererseits können durch den Kauf von gebrauchten Möbeln und Maschinen bis zu einem Viertel der Kosten eingespart werden. Hinzu kommt, dass der Werteverlust der neuen Güter in den ersten Jahren sehr hoch ist und die Banken in dem Neukauf ein erhöhtes Risiko sehen. Wichtig ist, den Nutzen des Kaufs neuwertiger Güter gegen die Einsparungsvorteile durch den Kauf gebrauchter Güter abzuwägen.

Einige Vorschläge zum günstigen Kauf hochwertiger Güter:

- Einkauf über Händler für gebrauchte, hochwertige Büromöbel aus Konkursfällen
- Suche über spezielle Kleinanzeigen (z.B. Inserat, Sperrmüll, kurz und fündig)
- Kauf von Auslaufmodellen (z.B. bei Büromöbeln aufgrund von Modeänderungen) oder Stücken aus Überproduktionen.

Leasing oder Miete von Fahrzeugen, Maschinen und Geräten kann den Etat für Fremdkapitalbedarf

in manchen Fällen erheblich entlasten. Ein möglicher Bereich, in dem Leasing angebracht sein kann, ist die Informations- und Kommunikationstechnik. Für junge Unternehmen ist Leasing allerdings nur in Ausnahmefällen sinnvoll. Wenn ein Gerät nicht permanent genutzt werden soll, ist zu überlegen, ob die Anschaffung oder die Miete des Objektes günstiger ist.

Generell gilt, bei jeder Anschaffung verschiedene Alternativen in Betracht zu ziehen und deren Anschaffungskosten, laufende Kosten bzw. Zeiterparnis zu vergleichen.

Lohn- und Einrichtungskosten können in der Anlaufzeit gespart werden, wenn ein Teil der Arbeiten zunächst an freie Mitarbeiter außer Haus vergeben wird. Der Unternehmer spart damit die Einrichtung eines Arbeitsplatzes und trägt nicht das Risiko, die Lohnkosten auch dann zu tragen, wenn der Mitarbeiter aufgrund von Auftragschwankungen nicht zu 100 % ausgelastet werden kann. Wirtschaftlich sinnvoll ist die Einstellung eines Mitarbeiters nur, wenn dieser zu mindestens 60 bis 70 % ausgelastet ist. Ein Hinweis: Abhängig von der Arbeitslosenzahl gibt es in einigen Regionen Lohnkostenzuschüsse bis zu 50 % für die Einstellung älterer Mitarbeiter.

## Eigenkapital oder Fremdfinanzierung

Je mehr Eigenkapital eingesetzt werden kann, umso besser. Denn Eigenkapital

- ist ein Sicherheits- und Risikopolster, um finanzielle Engpässe zu vermeiden, die zum Konkurs führen können. Solch ein Finanzpolster ist sehr wichtig, denn der Markt verändert sich ständig.
- stärkt die Kreditwürdigkeit des Unternehmers. Die Kapitalgeber haben mehr Vertrauen in das Unternehmen, wenn der Unternehmer sein eigenes Geld investiert.
- schafft unternehmerische Unabhängigkeit.

Es ist daher wichtig zu prüfen, welche „Quellen“ zur Eigenkapitalbildung genutzt werden können. Möglichkeiten sind

- private Rücklagen,
- Kapitalanlagen, die kurzfristig zur Verfügung stehen oder
- Kredite von Familienmitgliedern zu günstigen Konditionen

Doch sollte nicht das gesamte Eigenkapital eingesetzt werden, sondern eine gewisse Reserve an

Eigenmitteln gehalten werden. In bestimmten Fällen ist es sinnvoller, an Stelle von Eigenkapital Fremdkapital einzusetzen. Das ist vorher abzuwägen. Ein Beispiel: Bevor eine Kapitalanlage aufgelöst wird, um sie direkt in das Unternehmen zu investieren, sollte die Alternative geprüft werden, die Kapitalanlage als Sicherheit für eine Fremdfinanzierung zu nutzen und daraus Kapitalerträge zu ziehen

Wenn der Kapitalbedarf höher ist, als das zur Verfügung stehende Eigenkapital oder Kapitalanlagen nicht aufgelöst werden sollen, da sie ertragsstark sind, müssen die verschiedenen Möglichkeiten zur Beschaffung von Fremdkapital miteinander verglichen werden.

## Kreditarten für eine Unternehmensfinanzierung

Bei einem günstigen Zinssatz ist es sinnvoll, Fremdkapital für Investitionen in das Unternehmen einzusetzen. Folgende Kreditarten sind denkbar:

- Private Darlehen von Familienmitgliedern, z.B. Eltern, Geschwistern usw. Sie sind einer Bürgschaft durch Dritte vorzuziehen.
- Investitionsdarlehen von Banken und Kreditinstituten dienen zur Finanzierung des Anlagevermögens sowie der Betriebskosten in der Anlaufphase für die ersten drei Monate.
- Alternativ zu den klassischen Bankangeboten gibt es speziell für junge Unternehmen öffentliche Förderprogramme mit Zinskonditionen, die deutlich unter den Marktkonditionen liegen (Zinssatz bei 4,0 bis 5,0 %).
- Kontokorrentkredit, der sogenannte „Überziehungskredit“ für das Geschäftskonto, über das alle laufenden Zahlungen abgewickelt werden. Der Kontokorrentkredit darf nur als kurzfristiges Finanzierungsmittel eingesetzt werden (z.B. Zahlung von Material für die Erstellung eines Auftrages, aus dem in zwei bis vier Wochen ein Zahlungseingang erfolgt).
- Der Lieferantenkredit entsteht dadurch, dass eine Ware oder eine Dienstleistung nicht sofort, sondern erst später bezahlt werden kann. In der Regel wird ein Zahlungsziel von 30 Tagen eingeräumt oder die Möglichkeit angeboten, den „Skonto“ zu nutzen, der immer den Konditionen des Kontokorrentkredits vorzuziehen ist.
- Leasing ist keine Nutzung von Fremdkapital sondern ein Mietkauf von Investitionsgütern auf Raten. Je nach Vertragsgestaltung geht eventu-

ell nach Ablauf des Leasingvertrages das Investitionsgut in das Eigentum des Unternehmens über. Vorteil: Zum Zeitpunkt der Anschaffung muss das Unternehmen nur wenig Eigenkapital einsetzen und bleibt somit liquide. Zudem spart das Unternehmen Zeit, da die Buchführung entfällt. Nachteil: Die Kosten für die gesamten Leasingraten liegen oftmals über den Kosten des Sofortkaufs.

### Voraussetzung für öffentliche Fördermittel

- Öffentliche Fördermittel des Bundes und der Bundesländer müssen vor Beginn des Vorhabens beantragt werden.
- Der Antragsteller (bzw. die Antragstellerin) muss ausreichende fachliche und kaufmännische Qualifikationen nachweisen können.
- Das Alter des Antragstellers sollte 55 Jahre nicht übersteigen.
- Die meisten Förderprogramme setzen voraus, dass im Falle einer Existenzgründung eine selbständige und tragfähige „Vollexistenz“ als Haupterwerbsgrundlage entsteht (also kein Nebenberwerb).

### Die bekanntesten Förderprogramme

- DtA-Existenzgründungsprogramm der Deutschen Ausgleichsbank
- ERP-Existenzgründungsprogramme und Eigenkapitalhilfe der Deutschen Ausgleichsbank
- KfW-Mittelstandsprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau
- Beratungsförderung durch öffentliche Förderprogramme

### Rentabilitäts-/Liquiditätsplanung

Für jeden Monat sollte eine Rentabilitäts- bzw. Liquiditätsplanung durchgeführt werden (siehe Anlage). Dazu muss der Ausgangskontostand bekannt sein. Der Summe aus Finanzmitteln, Umsatzerlösen und sonstigen Einnahmen wird die Summe der Ausgaben (fixe und variable Kosten) gegenübergestellt. Das Ergebnis stellt das Betriebsergebnis dar. Bei einem negativen Betriebsergebnis sind Überlegungen anzustellen, wie entweder Kosten eingespart oder höhere Einnahmen erzielt werden können.

### Preisgestaltung

Die Preiskalkulation sollte sich an folgenden Grundsätzen orientieren:

1. Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis: Für ein Angebot (Produkt, Dienstleistung), das nur in geringem Umfang auf dem Markt vorhanden ist und gleichzeitig auf hohe Nachfrage stößt, ist ein hoher Preis zu erzielen.
2. Der Preis soll die Kosten decken - Kostenpreis: Für eine genaue Preiskalkulation muss zunächst ermittelt werden, welche Kosten entstehen, um ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten. Der Preis sollte die (Selbst-)Kosten und einen zusätzlichen Gewinn abdecken.
3. Der Preis soll konkurrenzfähig sein – Marktpreis: Ein Unternehmen, das sich an den Preisen der Konkurrenz orientiert, hat gute Chancen, seine Produkte oder Dienstleistung zu verkaufen.

### Kalkulation des Kostenpreises

Ausgangspunkt der Kalkulation ist meistens der Stundenverrechnungssatz - analog wie im Handwerk.

Was ist zu tun, wenn der Kostenpreis über dem Marktpreis liegt? Zwei Möglichkeiten sind denkbar:

1. Eine Anpassung der Angebotsleistung an entsprechende Kundenzielgruppen: Welche Kunden würden den Kostenpreis für welche Leistung bezahlen? Wie kann das Angebot, das Produkt so umgestaltet werden, dass die Kosten sinken und das Angebot, das Produkt konkurrenzfähig wird?
2. Reduzierung der Kosten: Wo und wie können Kosten eingespart werden?

Der letztendlich wichtigste Faktor ist der Marktpreis.

### Strategische Preisgestaltung

Häufig werden mit Preisen ganz bewusst Verkaufsstrategien entwickelt. Eine Senkung des Preises auf das Niveau der Selbstkosten oder sogar darunter kann den Absatz erhöhen. Doch Angebotspreise, die unter den Selbstkosten liegen, machen nur bei den sogenannten „Türöffnern“ des Sortimentes Sinn, die bewirken sollen, dass mehr Kunden auf das Unternehmen zugehen. Das Ziel dieser Strategie ist, den Absatz anderer Angebote, deren Preise sich an den Kosten orientieren, zu steigern und somit den Gesamtgewinn des Unternehmens.

## Spezialität im Handel

Bei einem größeren Sortiment kann nicht jeder Artikel einzeln kalkuliert werden, besonders, wenn es sich um sogenannte „Pfennigartikel“ mit hohem Umschlag handelt. In diesem Fall muss mit einem „Kalkulationsaufschlag“ gerechnet werden.

## Ermittlung der Handelsspanne

Bruttopreis (selbst ermittelt)  
                  - Bezugspreis  
                  = Handelsspanne

## Berechnung des Kalkulationsaufschlag

Handelsspanne x 100  
                  Bezugspreis

Umsatz - Kosten = Gewinn (vor Steuern!)

## Kostenrechnung

Die Kostenrechnung ist ein Instrument zur Analyse von „Kostentreibern“ und eine Basis, um Möglichkeiten zur Kostensenkung zu entwickeln. Damit hat die Kostenrechnung die Aufgabe, die Rentabilität zu verbessern und den Gewinn zu steigern.

Zu berücksichtigen sind dabei

- scheinbar nebensächliche Kosten,
- Preissteigerungen im Einkauf und
- die durch das Unternehmen anfallenden Kosten (= Kostenarten).

Damit kann ermittelt werden, ob die Umsätze zur Kostendeckung ausreichen oder ob die Kosten gesenkt werden müssen (= Ist-Situation, vergleich Anlage).

Weiterhin ist es Ziel der Kostenrechnung, die Schwachstellen im Unternehmen in Bezug auf Unwirtschaftlichkeit zu ermitteln:

- Ist die Kostensteigerung bei zusätzlichen Aufträgen höher als die Umsatzsteigerung?
- Wie hoch sind die Kosten im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Branche?
- Erstellung eines Kostenplanes (= Soll-Kosten, vergleich Anlage)

## Controlling zur Steigerung der Rentabilität

Das Controlling umfasst:

- Unternehmens-Zielplanung in Zahlen (=quantitativ) und die dafür notwendigen Maßnahmen,
- Soll-Ist-Vergleich (Planzahlen - Istzahlen) und Analyse der Gründe für Abweichungen und
- Maßnahmen zur Gegensteuerung.

Folgende Fragen sollten zur „Controlling-Checkliste“ gehören:

- Erfolgssituation
  - Wie hoch ist der Gewinn?
  - Wie gut ist die Rentabilität und Wirtschaftlichkeit?
- Kosten
  - Sind die Kosten transparent?
  - Würde eine Kapazitätserweiterung Kosten reduzieren?
- Flexibilität
  - Wie schnell kann das Unternehmen neue Leistungen anbieten bzw. Produkte beschaffen?
- Finanzkraft
  - Wie lange kann das Unternehmen bei Verlusten mit dem vorhandenem Eigenkapital fortbestehen?
  - Reicht das verfügbare Kapital für notwendige Investitionen?
- Marktakzeptanz und Wettbewerber
  - Wie verhalten sich die Mitbewerber (z.B. bei Preisänderungen)?
  - Wie viele Mitbewerber gibt es an dem Unternehmensstandort?

## **Praktische Tips für die Verhandlung mit Banken und Kreditinstituten**

1. Nicht nur bei der Hausbank nachfragen, sondern mit verschiedenen Banken verhandeln (ca. fünf bis sechs Angebote einholen).
2. Geforderte Sicherheiten kritisch überdenken und keineswegs auf Forderungen wie Bürgschaften durch Eltern oder sonstige Familienmitglieder eingehen. Besser ist es nachzufragen, was an dem Unternehmenskonzept verbessert werden muss, damit eine Finanzierung z.B. mit öffentlichen Fördermitteln bewilligt wird.
3. Welche Bank in der Region betreut die meisten Firmenkunden? Oftmals ist gerade diese Bank am ehesten zur Finanzierung von jungen Unternehmen bereit, da sie das Risiko am Besten streuen kann.
4. Auf eine Beratung durch einen Firmenkundenberater bestehen und sich nicht auf eine Beratung durch einen Privatkundenbetreuer am Schalter einlassen.
5. Das Finanzierungsgespräch muss gut vorbereitet werden. Dabei daran denken, dass sich ein Bankangestellter nur selten allein von Marketingkonzepten überzeugen lässt, sondern Investitionsplanungen, Liquiditäts- und Rentabilitätskalkulationen für die kommenden zwölf Monate einsehen will.
6. Keine unnötigen Hausprodukte (z.B. einen Bausparvertrag oder eine Kapitallebensversicherung) als Voraussetzung für die Bewilligung der Finanzierung andrehen lassen. Allenfalls eine Risikolebensversicherung zur Absicherung von Hinterbliebenen ist erforderlich.
7. Ein Mentor, z.B. ein Unternehmensberater, kann bei Bankgesprächen hilfreich sein.
8. Falls es bei der Verhandlung mit der Bank Probleme gibt, besteht immer noch die Möglichkeit, z.B. Familienmitglieder nach einer privaten Finanzierung zu fragen (z.B. stille Beteiligung).
9. Sofern die Betriebskosten nicht durch die Einnahmen gedeckt werden, muss nach Möglichkeiten gesucht werden, wie die Einnahmen schnellstmöglich verbessert werden können.
10. Benchmarking: - Vorabinformationen einholen: Zu welchen Kosten arbeiten vergleichbare Unternehmen in der gleichen Branche bzw. wie sind die Zukunftsperspektiven der Branche?

## VORSTELLUNG VON LEADER II-PROJEKTEN

### Tourismusmanagement – Vermarktung des Knüllgebietes

Dr. Brigitte Buhse, Zweckverband Knüllgebiet, DE/HE/03 - Knüllgebiet

#### Die Region

Das Knüllgebiet liegt verkehrsgünstig in der Mitte Deutschlands am Schnittpunkt der Autobahnen A4, A5 und A7. Die weitgehend unverbrauchte nordhessische Mittelgebirgslandschaft wird geprägt durch einen hohen Waldanteil und eine extensive Landwirtschaft mit viel Grünland. Arbeitsplätze finden sich in der strukturschwachen Region überwiegend in kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks und in Dienstleistungsbetrieben. Das Knüllgebiet ist ca. 770 km<sup>2</sup> groß und hat 51.000 Einwohner.

#### Die Lokale Aktionsgruppe

Der Zweckverband Knüllgebiet wurde bereits vor 30 Jahren mit dem Ziel gegründet, die Agrarstruktur zu verbessern, aber auch außerlandwirtschaftliche Arbeitsplätze zu schaffen, z.B. durch die Förderung des Tourismus. Heute gehören dem Zweckverband Knüllgebiet die beiden Landkreise Schwalm-Eder und Hersfeld-Rotenburg, 16 Städte und Gemeinden sowie der Verein zur Regionalentwicklung im Knüllgebiet e.V., der den Querschnitt aus gesellschaftlichen Gruppierungen, Multiplikatoren und Bürger/innen aus dem Knüllgebiet repräsentiert, an. Seit 1995 ist der Zweckverband lokale Aktionsgruppe im Sinne von LEADER II.

#### Ausgangssituation und Projektidee

Bereits vor der Anerkennung des Zweckverbandes Knüllgebiet als lokale Aktionsgruppe im Sinne des LEADER-Programms wurde 1993/94 im Rahmen des „Integrierten Regionalprojekts Knüll“ eine Voruntersuchung der Tourismussituation im Auftrag des Zweckverbandes Knüllgebiet durchgeführt. Dabei stellte sich heraus, dass der Tourismus mit ca. 1 Mio. Übernachtungen, einem Umsatz von 130 Mio. DM und 900 Arbeitsplätzen ein wichtiger Wirtschaftsfaktor im Knüllgebiet ist. Basierend auf Ortsanalysen für alle Mitgliedsgemeinden sowie einer

Stärken-Schwächen-Analyse für die gesamte Region wurde ein Marketingkonzept formuliert, das den Ausbau einer umweltverträglichen touristischen Infrastruktur und die ganzheitliche und vernetzte Vermarktung des Knüllgebirges durch örtliche Marketingzentren vorsieht.

#### Projektentwicklung und -umsetzung

##### Information, Beratung, Moderation

Im Auftrag der lokalen Aktionsgruppe Zweckverband Knüllgebiet wurden ab Herbst 1995 Informations- und Moderationsarbeiten auf Ortsebene durchgeführt, um die Gemeinden und touristischen Leistungsträger mit dem Konzept vertraut zu machen und für die Mitarbeit zu gewinnen. Ziel war es, die Grundlagen für den Aufbau von marketingorientierten Verkehrsbüros, wie z.B. Standort, Organisationsform, Aufgabenstellung, Personal und Finanzierung, zu schaffen und für den Betrieb durch Ortskooperationen zu werben. Diese Initialphase wurde aus LEADER II mit einem Zuschuss von 16.300 DM gefördert. Projektträger war der Zweckverband Knüllgebiet.

##### Ausbildung von Tourismusfachfrauen

Da eine Besetzung der neu entstehenden Verkehrszentralen mit entsprechendem Fachpersonal vorgesehen und dieses im Knüll nicht verfügbar war, wurde im November 1995 mit der Qualifizierung von arbeitslosen Frauen aus dem Knüll zu Tourismusfachfrauen begonnen. Die Maßnahme wurde vom Berufsbildungswerk des DGB durchgeführt und von der Arbeitsverwaltung gefördert. Sie richtete sich speziell an Frauen, da diese von der insgesamt hohen Arbeitslosigkeit im Knüllgebiet besonders betroffen sind. Zur optimalen Vorbereitung auf ihre spätere Tätigkeit führten die Frauen schon während der Qualifizierung eine mehrwöchige Projektarbeit in den Betrieben und Gemeinden des Verbandsgebietes durch, deren Kosten durch den Zweckverband Knüllgebiet und die Förderung durch LEADER II mit einem Zuschuss von 15.300 DM getragen wurden.

##### Entwicklung des knülltypischen Holzhauses

Im Verlauf des Projektes „Tourismusmanagement“ zeichnete sich ab, dass für die multifunktionalen Verkehrsbüros Neubauten notwendig werden würden. Aus der Diskussion, wie diese auszusehen

hätten, resultierte der Lösungsansatz, ein Haus zu entwickeln, das regionaltypische Baustilelemente aus dem Knüllgebiet aufweist, aber für sich dennoch eine völlig neue Stilrichtung darstellt. Da das Knüllgebiet zu 48 % von Wald bedeckt ist und man das daraus gewonnene Holz verstärkt in der Region verarbeiten möchte, wurde das „Knüllhaus“ in Holzbauweise konstruiert. Aufgrund seiner Baukastenbauweise kann das Haus in unterschiedlichen Größen gebaut und dadurch nicht nur als Verkehrsbüro, sondern beispielsweise auch als Informationszentrum, Ferienhaus oder Wohnhaus genutzt werden. Die Planung wurde als LEADER-Projekt der Gemeinde Knüllwald erarbeitet und mit einem Zuschuss von 18.700 DM gefördert.

### **Errichtung von Tourismuszentralen**

Die sogenannten multifunktionalen Verkehrsbüros sollten an repräsentativen Standorten entstehen, mit einer professionellen Ausstattung versehen sein und sich in einem akzeptablen Finanzrahmen bewegen. Ziel war dabei, zusätzliche Einnahmen einerseits durch den Verkauf von regionalen Produkten zu erzielen sowie andererseits Aufgaben in den Bereichen Kultur und Veranstaltungen zu übernehmen.

### **Projektergebnis und -finanzierung**

Als Folge der Informations-, Beratungs- und Moderationsarbeiten wurde in den Gemeinden Kirchheim und Knüllwald mit der Einrichtung von Verkehrsbüros begonnen. In beiden Gemeinden wurden je eineinhalb Stellen für die Tourismusfachfrauen geschaffen, die gerade mit ihrer Ausbildung fertig geworden waren. Die Personalkosten wurden über zwei Jahre zu 50 % aus LEADER II gefördert. Der Zuschuss betrug pro Jahr und Gemeinde 50.000 DM.

Die neu entstandenen Tourismusbüros befanden sich zunächst noch übergangsweise in den Gemeindeverwaltungen. In Knüllwald konnte Anfang 1998 gemeinsam mit der Geschäftsstelle des Landesverbandes der Campingplatzunternehmer in Hessen der Prototyp des knülltypischen Holzhauses in exponierter Lage an der Autobahn bezogen werden. Der Bau einschließlich Außenanlage kostete ca. 320.000 DM und wurde mit einer Quote von 75 % aus LEADER II gefördert. Zu den Kosten der Inneneinrichtung von ca. 110.000 DM erhielt die Gemeinde einen Zuschuss aus dem EFRE (Ziel 5b). In Kirchheim konnte der Neubau der Tourismuszentrale im Juni 1999 bezogen werden. Die

Gesamtkosten von ca. 475.000 DM wurden hier mit 40 % aus dem EFRE (Ziel 5b) gefördert. Bauherr war in Kirchheim wie auch in Knüllwald die Gemeinde.

Beide Gemeinden vermieten die Gebäude an die jeweiligen Tourismusorganisationen. Träger ist in Knüllwald der Knüllwald-Touristik-Service als eingetragener Verein und in Kirchheim die Touristik-Service-Kirchheim GmbH, die nach Beginn der Moderationsarbeiten gegründet wurde. Sowohl in Kirchheim als auch in Knüllwald findet eine Kooperation zwischen den privaten touristischen Leistungsträgern weit über das Gebiet der Gemeinden hinaus statt. Darüber hinaus entwickeln sie sich zunehmend zu Instrumenten kommunaler Wirtschaftsförderung. Die Verwaltungen der Nachbargemeinden zeigen starkes Interesse an den Verkehrszentralen, sind aber z. Zt. noch nicht zu einer Zusammenarbeit bereit, diese ist jedoch in mehreren Fällen mittelfristig zu erwarten.

Bis zum Ablauf der Förderung haben sich beide Trägerorganisationen neue Einnahmequellen erschlossen. Die wichtigsten sind die Beiträge der Mitglieder und die Zuschüsse der Gemeinden. In beiden Gemeinden werden zusätzliche Einnahmen aus dem Verkauf von Wander- und Radwanderkarten, Büchern, Kunstgewerbe etc. erzielt. In Knüllwald werden darüber hinaus Provisionen aus der Vermittlung von Bus- und Vereinsreisen, in Kirchheim über eine Anzeigenagentur der lokalen Zeitung und aus der Reisevermittlung über ein Reisebüro erwirtschaftet. Für die Zukunft müssen jedoch in beiden Fällen weitere Finanzierungsquellen erschlossen werden. So plant man in Knüllwald bereits Einnahmen aus dem Vertrieb des knülltypischen Holzhauses und der Vermarktung des gemeindeeigenen Gewerbegebiets ein.

### **Fazit**

- Es ist möglich, durch zeitlich begrenzte Förderung mit öffentlichen Mitteln Tourismusbüros einzurichten.
- Die Förderung muss über einen ausreichend langen Zeitraum und in ausreichender Höhe gewährleistet sein.
- Tourismusförderung ist eine Querschnittsaufgabe kommunaler Wirtschaftsförderung.
- Die Finanzierung von Tourismusbüros muss im Zusammenspiel von Kommune und privaten Trägern erfolgen.

## Diskussionsrunde

Nach dem Vortrag hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, noch folgende Fragen zu dem vorgestellten Projekt zu klären:

Die Zeit von der Idee zur Realisierung, d.h. die Zeitspanne von der Stärken-Schwächen-Analyse bis zur Errichtung der Tourismusbüros dauerte drei bis vier Jahre.

Auf die Frage nach der Wirkung des Projekts auf die Region wurde von Frau Dr. Buhse angemerkt, dass die Übernachtungszahlen in den deutschen Mittelgebirgsregionen allgemein sinken. Sowohl in Knüllwald als auch in Kirchheim können steigende Übernachtungszahlen festgestellt werden.

In dem Vortrag wurde deutlich, dass die Bereitschaft der Gemeinden zur Kooperation eher gering war. Nach Ansicht von Frau Dr. Buhse spielte es eine wichtige Rolle, dass zu dem Zeitpunkt, als die Gemeinden für das Projekt gewonnen werden sollten, die Kommunalwahlen kurz bevor standen. Zu diesem Termin war es schwierig, die Gemeinden für die gemeinsame Einrichtung von Tourismuszentralen zu gewinnen, denn obwohl sicherlich einige Gemeinden die Vorteile solcher Tourismuszentralen gesehen haben, wären sie zu einer Mitarbeit nur bereit gewesen, wenn der Sitz der Zentrale in ihrer Gemeinde geplant gewesen wäre. Aus dieser Erfahrung heraus wird bei zukünftigen Projekten, bei denen es um die Mobilisierung von Gemeinden für eine gemeinsame Idee geht, dieser Aspekt stärker beachtet werden. Entgegen der kommunalen Ebene ist die Kooperationsbereitschaft bei den Privatleuten im Tourismusbereich gut. Doch auch bei den Gemeinden wächst langsam das Interesse, sich an diesem Projekt zu beteiligen.

Die Teilnehmer interessierte weiterhin, welche Möglichkeiten Frau Dr. Buhse nach den bisherigen Projekterfahrungen sieht, die Kooperationsbereitschaft von Gemeinden zu verbessern. Nach Frau Dr. Buhse ist dies ein langwieriger Prozess, bei dem die beteiligten Gemeinden überzeugt werden müssen, dass sich für jede Gemeinde Vorteile aus einer gemeinsamen Einrichtung ergeben, z.B. geringere Kosten bei der Tourismuswerbung. Aus dem Teilnehmerkreis wurde angemerkt, dass informelle Treffen mit den Entscheidungsträgern Hemmschwellen abbauen helfen. Ein Teilnehmer aus Niedersachsen sah in der Vorgehensweise der Projektkonzeption - zunächst am grünen Tisch und im kleinen Kreis - einen möglichen Grund für die mangelnde Bereitschaft der Gemeinden, das Projekt mitzutragen und zu kooperieren. In Niedersach-

sen wird diese „klassische“ Vorgehensweise wegen der Bedenken, dass sich dadurch Probleme bei der Umsetzung ergeben, daher nicht forciert. Nach Ansicht von Frau Dr. Buhse hatte diese Vorgehensweise keine Auswirkung auf die Akzeptanz. Vielmehr sieht sie es als Aufgabe des Regionalmanagements an, neue Ideen in die Regionen bzw. Gemeinden zu tragen, die von den Gemeinden selbst nicht entwickelt worden wären. Die Mitwirkung der verschiedenen relevanten Akteure der Region ist zudem durch die Zusammensetzung der lokalen Aktionsgruppe gewährleistet.

Das Budget für dieses Projekt stellte nur einen geringen Teil des Gesamt-LEADER-Budgets für das Aktionsgebiet dar. Die zukünftigen Kosten für die Tourismuszentralen einschließlich Personal werden sich auf ca. 150.000 – 200.000 DM/Jahr belaufen. Die Einnahmen bestehen zu einem Drittel aus den Zuschüssen der Gemeinden, die übrigen zwei Drittel setzen sich aus den Mitgliedsbeiträgen und den Verkaufseinnahmen zusammen.

Der Unterschied in der Organisation von GmbH und e.V. liegt in der Zusammensetzung der Mitglieder. In Kirchheim haben große Betriebe die Einrichtung der Zentralen in die Hand genommen und eine GmbH gegründet. Bei den neun Gesellschaftern handelt es sich um sechs Hotel- und Gaststättenbetreiber, einen Bäcker, einen Campingplatzunternehmer sowie den Verkehrsverein (in dem auch kleinere Betriebe Mitglied sind) und die Gemeinde. Mitglieder des Vereins der Tourismuszentrale in Knüllwald sind Hotels, Gaststätten, Pensionen, Privatleute, Gewerbetreibende und die Gemeinde.

Weiterhin wurde die Frage nach der Annahme des Holzhauses in der Region gestellt. Bisher wurden drei Häuser durch die öffentliche Hand gebaut (ein Verkehrsbüro, ein Haus im Wildpark und auf einem Campingplatz). Auch im privaten Bereich besteht große Nachfrage, die jedoch vorerst wegen noch offener Rechtsfragen für den Vertrieß nicht gedeckt werden kann. Die Baukosten für das Holzhaus liegen bei ca. 2.300 DM/m<sup>2</sup>.

Die letzte Frage richtete sich auf die Rolle, die der Zweckverband heute noch im Projekt Tourismusmanagement übernimmt. Frau Dr. Buhse erklärte, dass der Zweckverband nur den Anstoß für das Projekt gegeben und heute nur noch beratende Funktion hat.

## **Vermarktung von Lehr- und Lernmitteln, Spielzeug und Puppen aus Holz – Tradimec GmbH**

Wolfgang Ehrenhardt, Schweriner  
Umschulungs- und Bildungszentrum e.V.,  
Geschäftsstelle Herzberg, DE/MV/02 - Parchim

### **Einleitung**

Mecklenburgs Seen- und Wälderlandschaft ist aufgrund seiner Struktur für den Aufbau eines sanften Tourismus gut geeignet. Sehr viel Ursprüngliches und wenig Industrie geben den Urlaubern noch den Eindruck einer fast unberührten Natur. Hier liegt der Ansatz für das LEADER II-Projekt. Regionale Besonderheiten animieren die Besucher, sich stärker mit ihrer Urlaubsregion zu befassen. Dazu gehören z.B. Erzählungen und Sagen sowie Sagengestalten, die man als touristisches „Mitbringsel“ und Urlaubserinnerung am Urlaubsort erwerben kann.

Die Gemeinde Herzberg liegt inmitten der Seen- und Wälderlandschaft ca. 15 km nördlich der Kreisstadt Parchim unweit der Landeshauptstadt Schwerin. In dieser Gemeinde befindet sich der Standort des LEADER II-Projekts „Entwicklung und Vermarktung regionaler Sagengestalten und anderer Erzeugnisse des Kreises Parchim“.

### **Zielsetzung**

Die Zielsetzung des Projektvorhabens war es, in dem ländlichen und strukturschwachen Raum um Parchim langfristig bis zu fünf Arbeitsplätze zu schaffen. Dazu war es notwendig, auf dem 2. Arbeitsmarkt mit Hilfe von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) und Lohnkostenzuschüssen (LKZ) die Möglichkeiten einer sinnvollen Betätigung und gleichzeitig die Voraussetzungen für die Errichtung einer Kreativwerkstatt mit künftiger Ausgründung als kleinhandwerklicher Betrieb zu schaffen. Grundanliegen dieses Projektes war es jedoch, durch die Herstellung regionaler Sagengestalten und entsprechendem Marketing Arbeitsplätze auf dem 1. Arbeitsmarkt zu schaffen. Um dem geplanten Betrieb ein entsprechendes Profil zu geben, wurde die Entwicklung möglicher überregionaler Sagengestalten und deren künftige Vermarktung ausgelotet.

### **Umsetzung**

Im Februar 1997 nahmen sechs ehemalige Hoch- und Fachschulabsolventen sowie Facharbeiter des Arbeitsamtsbereiches Parchim im Rahmen von AB- und LKZ-Maßnahmen für ein Jahr ihre Tätigkeit im LEADER-Projekt auf. Die Idee für das Projekt wurde bereits einige Jahre zuvor in einer ABM-Gruppe geboren. Schwerpunkte der Arbeit waren sowohl die Ideenfindung als auch konkrete Arbeiten wie technische Zeichnungen und Produktionstechniken für die Einrichtung einer Kreativwerkstatt zu entwickeln. Zunächst war ein umfangreiches Literaturstudium notwendig, das sich auf Werke von im Kreis Parchim ansässiger Persönlichkeiten bezog. Nach der Recherche wurde beschlossen, sich auf Sagengestalten aus Parchim und deren Umgebung zu konzentrieren. Um sich in die verschiedenen Sagenwelten hineindenken zu können, wurden Lokaltermine im Mecklenburger Raum wahrgenommen.

Nun begannen zahlreiche Experimente auf technologischem Gebiet, denn es galt, auf der Grundlage des Prototyps (Räuber Vieting) ein Verfahren für eine gewerbliche Serienproduktion zu entwickeln. Dazu wurden Formen für Kopf, Arme und Beine der Sagengestalten gebaut und gegossen und mit einer weiteren Projektgruppe, die sich mit dem Ankleiden dieser Puppen befasste, zusammengearbeitet. Einerseits ist es notwendig, den Anteil handwerklicher Arbeit zu minimieren, doch andererseits gilt es, die charakteristischen Merkmale der Puppen zu wahren.

Im Jahr 1998/99 sind durch erneute ABM weitere Sagengestalten und Puppen wie beispielsweise der Torfried aus Neubrandenburg, das Petermännchen und die Blumenfrau aus Schwerin, der Störtebeker aus Ralswiek oder das Burgfräulein aus Neustadt-Glewe entstanden. Sie stammen aus der näheren und weiteren Umgebung des Standortes Herzberg und besitzen einen hohen Bekanntheitsgrad. Für eine kleinhandwerkliche Serienproduktion wurden die Voraussetzungen geschaffen und wichtige Vorarbeiten geleistet, z.B. Beschaffung der entsprechenden Produktionstechnik, Zeitnahme, Kapazitätsermittlungen, Preisgestaltung und Aufbau von Vertriebsstrecken. Um die Produktion zu optimieren, legte man sich für die Darstellung weiterer regional und auch überregional bekannter Sagengestalten und Figuren auf ein Grundmodell (Grundkörper) fest. Es wurden Vorrichtungen gebaut, die der Zeiteinsparung, Arbeitserleichterung sowie Verallgemeinerung von Arbeitsabläufen dienen und somit aus technischer Sicht Flexibilität und Austauschbarkeit ermöglichen und eine Serienproduktion wirt-

schaftlich machen. Bei der Vermarktung wird die jeweilige Region stark eingebunden.

1998 begann die zweite entscheidende Phase: der Bau der Kreativwerkstatt mit mindestens fünf Arbeitsplätzen, 17 Lehrgangsplätzen und den dazugehörigen Sanitäreinrichtungen. Mit der Wahl des Standortes und der Aufstellung eines Plans für die Maschinenbelegung wurde ein Bauablaufplan für die Errichtung der künftigen Kreativwerkstatt erforderlich. Ein Ziel dabei war, die Werkstatt einschließlich ihrer Ein- und Ausgänge im Umfeld des Gebäudes sowie die dazugehörigen sanitären Einrichtungen behindertengerecht zu gestalten. Mit der Aufstellung der Maschinen und der dazugehörigen Ausstattung nach ergonomischen Gesichtspunkten einschließlich der behindertengerechten Arbeitsplatzgestaltung konnte am 1. September 1998 die Ausgründung als Tradimec GmbH erfolgen, um letztendlich fünf Arbeitsplätze auf dem 1. Arbeitsmarkt in einem Arbeitsförderungsbetrieb zu schaffen.

## Finanzierung

Um diese Maßnahme durchführen zu können, standen dem Schweriner Umschulungs- und Bildungszentrum e.V. (SUBZ e.V.) 265.420,00 DM zur Verfügung, die sich aus je 132.710,00 DM Förderung und Eigenleistung zusammensetzten. Die Eigenmittel für die Kofinanzierung wurden durch eine zeitgleich laufende ABM erbracht. Die Summe der Förderung über 132.710,00 DM setzte sich aus 99.532,50 DM EU-Mittel und 33.177,50 DM aus der Kofinanzierung des Landes zusammen. Mit der Fördersumme in Höhe von 132.710,00 DM wurden folgende Maßnahmen zum Aufbau einer Kreativwerkstatt realisiert:

Heizung/ Sanitär	35.300,00 DM
Elektroinstallation	3.700,00 DM
Innenausbau/ Tischler	15.800,00 DM
Fußboden/ Maler	12.000,00 DM
Schmiedearbeiten	1.460,00 DM
Maschinen und Geräte	23.686,00 DM
Ausstattung/ Arbeitsmaterial	13.470,00 DM
Sachkosten	5.850,00 DM
Personalkosten	21.444,00 DM
<b>Gesamt</b>	<b>132.710,00 DM</b>

Das Jahr 1999 zeigte aber auch, dass nur mit der Herstellung von Puppen und anderen Sagengestalten der Betrieb nicht überleben kann. Die Produktpalette wurde daher erweitert, was auch schon zu Beginn des Projektes angedacht war. Zusätzlich ins Fertigungsprogramm wurden Spiele, Lern- und

Lehrmittel für den Sachunterricht, für seh- und hörgeschädigte Kinder und anderes aufgenommen.

## Fazit

Das Fazit der bisherigen Arbeit hat gezeigt, dass dieses LEADER II-Projekt mit der richtigen Einordnung und exakter Zielstellung durchaus in der Lage ist, Ergebnisse zu erreichen, die mehr sind als nur Beschäftigung. Es trägt dazu bei, dass Menschen, die für Veränderungen offen sind, individuelle Lebensperspektiven in diesem Projekt finden können.

Welche Probleme zeichneten sich nun ab? Als Fazit aus der Ausstattungsphase des Handwerksbetriebes für Holz- und Textilverarbeitung ist zu sagen, dass in der Zeit der Projektierung mehr Flexibilität beim Einsatz von finanziellen Mitteln vonnöten ist. Mit fortschreitender Realisierung wachsen die Erkenntnisse hinsichtlich der Ausstattung. Um aufgrund dieser Erfahrungen die Mittel für die Ausstattung effizient einsetzen zu können, stellt das Antragsverfahren auf Änderung nicht die beste Lösung dar. Auf diesem Wege konnte jedoch trotz langer Durchlaufzeiten mit Hilfe und großzügiger Unterstützung aller Verantwortlichen des Kreises der Mitteleinsatz erfolgreich realisiert werden.

## Diskussionsrunde

Dem Vortrag schloss sich eine Diskussionsrunde im Plenum an, bei der noch offene Fragen beantwortet wurden.

Lohnkostenzuschüsse werden für Langzeitarbeitslose gewährt, um sie in den 1. Arbeitsmarkt zu integrieren. Diese Zuschüsse sind zeitlich begrenzt.

Die Palette an Spielzeugen, Lehr- und Lernmittel aus Holz sowie an Puppen, die Tradimec produziert, ist groß. Die Teilnehmer interessierte daher das Verhältnis der Mitarbeiterzahlen von Produktion und Verwaltung. Sechs Angestellte arbeiten in der Produktion (darunter ein Meister) und vier Angestellte in der Verwaltung und im Vertrieb.

Auf dem Spielzeugsektor dominieren große Hersteller, gegen deren Konkurrenz es kleine Anbieter wie Tradimec schwer haben, Marktanteile zu gewinnen. Tradimec will daher zukünftig diesen Produktionszweig zurückfahren. Eine Angebotslücke hat sich jedoch gezeigt: Es werden aktuell wenige Spiele für schwerbehinderte junge Erwachsene angeboten, obwohl der Bedarf groß ist. Diese Lücke ließe sich auch von kleinen Unternehmen schließen. Darüber hinaus konnten durch intensive Ak-

quisition und Kundensuche weitere Produktlücken gefunden werden.

Die Einnahmen stammen zu 10 % aus dem Puppengeschäft und zu 90 % aus dem Verkauf des Holzspielzeuges. Die Puppen werden von Urlaubern und Sammlern gekauft, während die Lernmittel und Spielzeuge von Schulen und sozialen Einrichtungen nachgefragt werden. Die Preise für die Puppen liegen bei 50 DM für die Puppe der hundertjährigen Blumenfrau (limitierte Auflage) und bei rund 30 DM für die übrigen Puppen. Für die Herstellung einer Puppe sind ca. 1,5 Arbeitsstunden erforderlich. Die Einnahmen decken die reinen Produktionskosten, während die Lohnkosten zur Zeit nur durch die Förderung getragen werden.

Von Interesse war besonders die Frage, wie sich Tradimec von einem beschäftigungsgeförderten in einen marktorientierten Betrieb, der ohne Förderung am Markt besteht, entwickeln kann und wie die Chancen eingeschätzt werden. Aus Sicht von Herrn Ehrenhardt ist für diese Übergangsphase eine dreijährige Förderung dringend notwendig. Wenn die Förderung zum heutigen Zeitpunkt, d.h. in ihrem zweiten Jahr, wegfallen würde, müsste Tradimec Konkurs anmelden. Um zum einen die Produktionskosten zu senken und zum anderen die große Anzahl an Aufträgen bewältigen zu können, muss rationeller produziert werden. Derzeit werden viele Arbeitsgänge noch von Hand erledigt, z.B. das Bemalen von Spielbrettern und Zubehör. Diese Arbeiten sollen in Zukunft maschinell erfolgen. Weiterhin sollen über Qualifizierungsmaßnahmen die Produktionszeiten verkürzt werden. Aus dem Teilnehmerkreis wurde vorgeschlagen, mit Wohlfahrtsverbänden zusammenzuarbeiten oder die Produktion auszugliedern und als Tradimec nur noch die Entwicklung und den Vertrieb zu übernehmen. Nach Einschätzung von Herrn Ehrenhardt lässt sich aus heutiger Sicht nicht sagen, ob nach drei Jahren die Produktion noch voll im Unternehmen oder schon teilweise im Ausland laufen wird. Sollte die Entwicklung in diese Richtung gehen, werden die Arbeitsplätze durch eine Entwicklungsabteilung in der Region gehalten. Diese Abteilung wird die Produktionsvorbereitung von Spielen und Sonderanfertigungen durchführen.

## **Aufbau einer Vinothek – DRK-Sozialwerk**

Manfred Brand, DRK-Sozialwerk Bernkastel-Wittlich gGmbH,  
DE/RP/04 - Bernkastel-Wittlich

### **Vorstellung**

Der Standort der Vinothek liegt in Bernkastel-Kues, einer kleinen Stadt an der Mittelmosel im Landkreis Bernkastel-Wittlich. Ein Raum mit erheblichen Strukturschwächen, aber auch Stärken, denn er ist ein touristisches Schwerpunktgebiet in Rheinland-Pfalz und im gesamten Bundesgebiet. Unter den Landkreisen in Rheinland-Pfalz belegt er, was den Tourismus angeht, den ersten Platz: 1 Mio. Übernachtungen in der Verbandsgemeinde und davon ca. 500.000 in Bernkastel-Kues selbst.

Die Vinothek befindet sich in der Gesamtanlage des St. Nikolaus Hospitals in Bernkastel-Kues, eines der berühmten Wein-Hospitäler Europas. Das Hospital hatte vom ausgehenden Mittelalter im Jahre 1458 bis in die Gegenwart nach dem Willen seines Stifters, Nikolaus von Kues, seine wirtschaftliche Grundlage in seinem Grundvermögen, insbesondere aber im Weinbau. Entsprechende Wirtschaftsgebäude sowie ein großer über 500 Jahre alter Weinkeller prägen die Gesamtanlage, in der sich auch das Mittelmosel-Weinmuseum befindet. Das Weinmuseum stellt inzwischen in dem touristischen und auch im weinkulturellen Angebot der Region Mosel eine feste Größe dar.

### **Die Idee**

Eine Wein- und Ferienregion wie die der Mosel muss sich als Ganzes darstellen. Das bedarf keiner weiteren Begründung. Eine kleine Gruppe - Landrat, Bürgermeister und fachlich interessierte Mitbürger - stellten daher in den Jahren 1989 bis 1991 Überlegungen an, wie diese Idee zu realisieren sei.

In Franken gab es das Haus des Frankenweins, in Beaune in Frankreich das Marche aux Vin de Beaune und in Krems in Österreich das Kloster Und. Alle diese Einrichtungen wurden von den Teilnehmern der Planungsgruppe besucht. Die positiven Faktoren wurden festgehalten und zu einem ersten Konzept zusammengefasst. Mit der Stiftung wurden erste Gespräche darüber geführt, die Gebäude der heutigen Vinothek und das Gebäude des Weinmuseums im Erbbaurecht übernehmen zu können. Ziel war es, eine Gesamteinrichtung zu schaffen, die

den Tourismus aber auch die Weinwerbung gleichermaßen fördert, um somit zur wirtschaftlichen Stabilisierung der Region insbesondere des Weinbaues beizutragen - ein hohes Ziel.

### **Das Konzept**

Die Konzeptidee war, mit der Vinothek eine Präsentation von Weinen des gesamten Anbaugebiets Mosel-Saar-Ruwer einschließlich der luxemburgischen Mosel einzurichten. Der Gast, der die Vinothek im weinkulturellen Zentrum betritt, soll sich zwanglos der hier präsentierten Weine und Sekte bedienen können. Er soll sie in Ruhe verkosten und kaufen können.

Das Konzept sah vor, dass in den Kellerräumen des St. Nikolaus Hospitals in Bernkastel-Kues 130 Weinstände errichtet werden, an denen bis zu 130 verschiedene Weine und Sekte von 90 Weingütern aus der gesamten Region präsentiert werden können. Dazu stellt sich jedes Weingut mit seinen Weinen auf einer einheitlich gestalteten Informationstafel dar. Diese ragt über dem Verkaufsstander und gibt dem Gast Gelegenheit, sich umfassend über das Weingut und den Wein zu informieren. Von jedem Wein oder Sekt sollen 120 Flaschen in einem Verkaufsstander gelagert werden.

Der Besucher erhält am Eingang, bei Bezahlung des Eintritts, ein Glas, geht damit durch die Vinothek und kann die angebotenen Weine und Sekte frei verkosten. Weine, die ihm besonders gut munden, kann er direkt aus dem Verkaufsstander entnehmen und beim Ausgang käuflich erwerben.

Das ausstellende Weingut bekommt vom Betreiber den Platz und den Verkaufsstander zur Verfügung gestellt. Dafür entrichtet er an den Betreiber jährlich 400,00 DM + 30 % des Verkaufspreises je verkaufter Flasche Wein. Über diesen Vermarktungsweg hat das Weingut die Möglichkeit, neue Kunden zu gewinnen. Der Betreiber stellt das notwendige Fachpersonal und die Beratung der Gäste, führt Weinproben und Weinseminare durch.

### **Die Realisierung**

Die Aufgabe der Realisierung übernahm die Kardinal Nikolaus von Kues Weingut GmbH. Die Idee und das Konzept wurden durch Presseveröffentlichung bekannt gemacht. In einem sehr kurzen Zeitraum meldeten sich genügend Weingüter, die von der Idee und dem Konzept angetan waren. Alle, die ihre Beteiligung zugesagt hatten, wurden zu einer Veranstaltung eingeladen, bei der die Kon-

zeption noch einmal ausführlich erläutert wurde. Den interessierten Weingütern wurde ein Beteiligungsvertrag mit einem Prospekt, der sich „Die Beteiligung“ nannte, übergeben. Innerhalb nur weniger Tage gingen alle Beteiligungsverträge ein, wodurch das Projekt auf den Weg gebracht werden konnte.

Die Gesamtkosten wurden ermittelt und ein Finanzierungsplan erstellt (siehe Anhang), auf dessen Grundlage die Zuschussanträge gestellt wurden. Die Fach- und Förderbehörden erkannten schnell den Wert einer solchen Einrichtung, und dementsprechend positiv waren die Stellungnahmen, denen dann bald die Förderbescheide folgten.

Nun konnte mit der Baumaßnahme begonnen werden; begleitet durch das Staatsbauamt Trier und das Amt für Denkmalpflege Rheinland-Pfalz. Am 1. August des vergangenen Jahres konnte die Vinothek ihrer Bestimmung übergeben werden.

Die Betriebsträgerschaft wurde von der Weimuseum GmbH übernommen. Diese GmbH ist eine 100%ige Tochter der DRK-Sozialwerk Bernkastel-Wittlich gemeinnützigen GmbH, einer großen Behinderteneinrichtung unserer Region. Damit wurden auch gleichzeitig Arbeitsplätze für behinderte Menschen geschaffen.

Ende September diesen Jahres wurde von den Fach- und Förderbehörden eine Vorort-Prüfung durchgeführt. Sie sollte die ordnungsgemäße Mittelverwendung überprüfen. Die Prüfung verlief ohne Beanstandungen.

## Nachhaltige Projektentwicklung

Die Vinothek ist jetzt über ein Jahr in Betrieb. Viele tausend Besucher haben von diesem in Deutschland einmaligen Angebot Gebrauch gemacht und die Vinothek besucht. Sie ist zu einer zentralen Stelle für hervorragende Weinproben und Weinseminare geworden.

Die Einnahmen aus dem Eintritt, der Bereitstellung der Flächen und dem Wein- und Sektverkauf decken etwas mehr als die Kosten. Mit den Mitteln, die erwirtschaftet wurden, muss jetzt ein Marketingkonzept finanziert werden, mit dem Ziel, die Vinothek einem großen Personenkreis bekannt zu machen und so neue Freunde des Moselweins zu gewinnen.

Das Konzept wurde dahingehend erweitert, dass jeder Gast die Vinothek auch ohne Zahlung eines Eintrittspreises besichtigen kann. Er kann dann zwar keinen Wein verkosten, aber sich hervorragend über die Weingüter und die Weine informie-

ren. Es hat sich gezeigt, dass diese Besucher sehr viele Weine nur nach den Informationen kaufen, die sie durch die Tafeln erhalten haben.

Abschließend ist zu sagen, dass dieses Projekt ohne die Förderung durch LEADER II nicht entstanden wäre. Weiterhin haben alle Fach- und Förderbehörden dazu beigetragen, dieser Region eine Attraktion zu geben, die viele Ziele in einer Maßnahme bündelt und fördert.

## Diskussionsrunde

An der anschließenden Diskussionsrunde wurden noch folgende Punkte besprochen:

Das Personal der Vinothek setzt sich aus einem Weinbaumeister, einem Weinbautechniker und zwei weiteren Fachkräften zusammen. Sie alle können Weinproben durchführen und die Gäste über den Weinanbau und die Weine informieren.

Seit ihrer Eröffnung im August 1998 bis Oktober 1999 hatte die Vinothek rund 20.000 Besucher. Eine regelmäßige Einrichtung ist die Begrüßung der neuen Gäste in der Region in der Vinothek. Die Kosten für die Begrüßung werden von der Verbandsgemeinde übernommen. Weiterhin ist die Vinothek bemüht, mit den Busfahrern von Reisebusunternehmen Kooperationen aufzubauen, um neue Kunden zu gewinnen.

Die Teilnehmer interessierte, wie die Winzer davon überzeugt werden konnten, gemeinsam – vor allem auch mit luxemburgischen Winzern – ihre Weine über die Vinothek zu vermarkten. Herr Brand erklärte, dass sich sehr bald die Meinung durchsetzte, dass alle Beteiligten davon profitieren, wenn der Moselwein insgesamt stärker nachgefragt wird und dass die luxemburgischen Weine, die anders als die deutschen Weine ausgebaut werden, das Angebot abrunden. Diese Einstellung spiegelt sich auch in der großen Zahl der beteiligten Weinbauern – insgesamt sind es 90 – wider. Das sind zwar nicht alle Winzer der Region, doch die namhaftesten nehmen teil. Im Moment sind die Kapazitäten erschöpft, und es gibt bereits Wartelisten von interessierten Winzern.

Auf den Etiketten der Weinflaschen ist die Adresse des jeweiligen Weingutes gedruckt, nicht die der Vinothek. Es wurde diskutiert, dass einige der Kunden nach der Verköstigung in der Vinothek den Wein zukünftig direkt bei den Winzern in der Region bestellen werden und die Vinothek dann für die weiteren Käufe keine Provision mehr erhält. Herr Brand entgegnete, dass es Ziel der Vinothek sei,

eine positive Wirkung für die Region als Ganzes zu erzielen. Die Vinothek bietet gegenüber den einzelnen Weingütern den Vorteil, dass sie eine sehr große Anzahl ausgewählter Weine zur Verkostung zur Verfügung stellt. Die Gäste können in Ruhe die verschiedenen Weine verkosten und fühlen sich nicht unter Kaufzwang. Damit werden mehr Gäste animiert, die regionalen Weine zu probieren, was letztlich allen Beteiligten zugute kommt.

Der jährliche Umsatz liegt bei 750.000 DM. Er setzt sich zum einen aus den Mieteinnahmen für die Standflächen (400 DM je Winzer), dem Verkauf der Eintrittskarten (17 DM je Besucher), dem Verkauf der Weine und aus den Einnahmen der Weinproben, -seminare und Feste zusammen. Die Weine werden in Kommission gekauft.

Aus dem Teilnehmerkreis wurde die Frage gestellt, was unter einem Weinseminar zu verstehen sei. Ein Weinseminar ist eine mehrtägige Veranstaltung, die im Vergleich zu einer Weinprobe den Teilnehmern weitergehende Informationen bietet, z.B. über die Inhaltsstoffe des Weins, und ihnen hilft, ihre Geschmacksnerven auszubilden.

Die Vinothek präsentiert sich noch nicht im Internet. Aber ein Webauftritt wird als ein zukünftiger Schritt im geplanten Marketingkonzept angesehen.

## Heil- und Gewürzkräuter-Projekt Spreewald

Hans-Joachim Kohlase, Förderverein  
"Spreewald e.V.", DE/BR/09 - Spreewald

### Ausgangssituation: Suchen nach Marktlücken

Die brandenburgische Landesregierung und der Spreewaldverein sahen im Anbau und in der Verarbeitung von Heil- und Gewürzpflanzen für die Region Spreewald eine Marktchance und damit eine Alternative zur herkömmlichen landwirtschaftlichen Produktion.

Zur Ermittlung der Marktchancen wurden bundesweit bei Vermarktungseinrichtungen Informationen über Produkte und Preise eingeholt. Die Recherche ergab, dass Bedarf an Heil- und Gewürzpflanzen aus kontrollierter Produktion mit bekannter Herkunft besteht. Das Interesse richtet sich auf größere und homogene Chargen zur Einsparung von Analytikkosten in der Pharma-Industrie.

Im nächsten Schritt wurden mit der Pharmazeutischen Industrie konkrete Gespräche geführt. Dabei wurde geklärt, welche Drogen in welchen Mengen benötigt werden, welche Qualitäten und Bedingungen eingehalten werden müssen und welche Preise erzielt werden können. Die Gespräche ergaben nur eine Schlussfolgerung: die Entwicklung des Vertragsanbaus für ausgewählte Pharmabetriebe.

### Regionale Voraussetzungen

Für den geplanten Vertragsanbau waren im Spreewaldgebiet die erforderlichen Voraussetzungen gegeben. So ist der Spreewald ein traditionelles Anbau- und Sammelgebiet für Heil- und Gewürzpflanzen mit günstigen Boden- und Klimabedingungen. Neben den Verarbeitungskapazitäten (Spreewald-Pharma GmbH Gröditsch) verfügt die Region auch über viele Menschen mit entsprechenden Erfahrungen und Kenntnissen, die daran interessiert sind, durch die Weiterentwicklung der bestehenden Traditionen Arbeitsplätze in der Region zu sichern und neu zu schaffen. Letztlich konnte durch eine Agrargenossenschaft ein wirtschaftlich starker Partner gewonnen werden.

Die in Mitteleuropa einzigartige Kulturlandschaft des Spreewaldes erhielt 1991 durch die UNESCO die Anerkennung als Biosphärenreservat. Seit 1995 ist die Spreewaldregion auch Aktionsgebiet der Gemeinschaftsinitiative LEADER II. Als lokale Aktions-

gruppe wirkt das Regionalbüro Spreewald, für das der Spreewaldverein e.V. die Trägerschaft übernommen hat. Aufgabe des Vereins ist die „Koordination und Förderung sämtlicher Interessen, die geeignet sind, die Spreewaldregion in wirtschaftlicher, kultureller und sozialer Hinsicht zum Wohle von Mensch, Tier und Pflanze nachhaltig zu entwickeln.“

### Projektphasen

Die Umsetzung des Projektes ruhte auf zwei Säulen: dem Spreewaldverein e.V. und der Agrargenossenschaft „Unterspreewald“ Dürrenhofe e.G.

#### Phase 1: 01.12.95 – 31.03.96

Der Spreewaldverein e.V. bekam auf seine Antragstellung hin zwei ABM-Kräfte bewilligt. Für beide Stellen wurden für die Folgejahre Verlängerungsanträge gestellt, die - mit der festen Option Arbeitsplätze zu schaffen - bewilligt wurden. Im Rahmen des ABM-Projektes wurden dann systematisch Recherchen zum Heil- und Gewürzkräutermarkt durchgeführt. Des Weiteren wurde ein zweites ABM-Projekt zur Erkundung der Bodenvorbereitungen sowie der Pflanz-, Pflege- und Erntemethoden für weitere 20 ABM-Kräfte vorbereitet und Förderanträge für erforderliche Investitionen für die Anbau- und Vorbereitungstechnik erarbeitet.

#### Phase 2: 01.04.96 – 31.05.97

Im folgenden Jahr wurde das ABM-Projekt umgesetzt und 20 Arbeitskräfte eingestellt. Zunächst wurden die Versuchsflächen vorbereitet und anschließend zahlreiche Anzucht- und Drillsaatversuche durchgeführt. Weitere Versuchsreihen bezogen sich auf die Ernte, Trocknung, Aufbereitung und Lagerung. Auch die Weißdornkultivierung wurde erprobt. Die Ergebnisse zeigten, dass unter den gegebenen Bedingungen der Anbau von Heil- und Gewürzpflanzen möglich ist. Die eigene Anzucht von Jungpflanzen erwies sich jedoch als unwirtschaftlich. Mit der Durchführung von Pflanzenschutzversuchen wurde begonnen.

Die Agrargenossenschaft stellte in dieser Phase die Flächen, die erforderliche Technik sowie die Räumlichkeiten zur Verfügung und brachte ihre fachlichen Erfahrungen mit in das Projekt ein. Weiterhin stellte die Genossenschaft einen Antrag zur Förderung eines Ganzpflanzenernters und einer Aufberei-

tungs-, Trocknungs- und Verarbeitungslinie für Heil- und Gewürzpflanzen.

Nach Ablauf der zweiten Phase fielen die 20 ABM-Stellen weg, da keine Neubewilligung erfolgte.

### Phase 3: 01.06.97 – 31.12.97

Im folgenden halben Jahr begann mit Hilfe von Saison-Arbeitskräften, die die Agrargenossenschaft bereitstellte, der großflächige Anbau von Johanniskraut (25 ha) und Baldrian (10 ha). Die Aufbereitungs-, Trocknungs- und Verarbeitungslinie für Heil- und Gewürzpflanzen wurde aufgebaut und in Betrieb genommen. Zur weiteren maschinellen Ausstattung wurde der zweite Antrag für eine investive Förderung gestellt.

### Phase 4: 01.01.98 – 31.12.98

In der vierten Phase waren weiterhin zwei Projektleiter tätig. Die bisherige Anbaufläche wurde erweitert und die Produktion der Heil- und Gewürzpflanzen in die Agrargenossenschaft und die Agrarhandels & Service GmbH integriert. Die Sicherung der Arbeitskräfte erfolgte über Strukturanpassungsmaßnahmen für Wirtschaftsunternehmen und Saisonkräfte.

Mit der Erntemenge von rund 45 t Droge von 10 ha Johanniskraut erreichte die mittlerweile zum Einsatz gekommene Trocknungsanlage ihre Leistungsgrenze. Da Johanniskraut während der Vollblüte, d.h. innerhalb von 14 Tagen, geerntet und getrocknet werden muss, war eine größere Trockenkapazität nötig. Durch den Einbruch der Johanniskrautwelke kam es in diesem Anbaujahr zu erheblichen Umsatzverlusten.

### 1999

In diesem Jahr wurde die Produktion von Heil- und Gewürzpflanzen vollständig in die Agrargenossenschaft integriert. Für diesen Bereich wurden drei Arbeitskräfte neu eingestellt und die übrigen Stellen mit Saisonkräften besetzt. Geförderte Arbeitskräfte wurden nicht eingesetzt.

Der Schwerpunkt der Produktion liegt im Anbau von Johanniskraut und Baldrian. Für diese beiden Kulturpflanzen wurden langfristige Abnahmeverträge zu qualitätsabhängigen Preisen geschlossen. Die Versuche zur Etablierung von Pestwurz verliefen mit relativ geringem Erfolg. Um den wechselnden Marktsituationen gerecht zu werden, wurden auch

Anbau- und Versuchsversuche neuer Kulturen wie z.B. Färberpflanze durchgeführt.

Für die dritte investive Maßnahme - der Kauf eines Großtrockners und die Erweiterung der Lagerkapazität - wurde ein Förderantrag gestellt.

### Gesamtfinanzierung des Projektes

1. ABM-Förderung	rund 1,5 Mio. DM
2. Investive Förderung	1,1 Mio. DM
	1,6 Mio. DM
	<u>3,0 Mio. DM</u>
	5,7 Mio. DM

Davon werden 45 % von der EU und vom Land finanziert, 55 % sind Eigenleistungen der Agrargenossenschaft. Die 45 % setzen sich aus 75 % EAGFL-/LEADER-Mittel und 25 % Kofinanzierung des Landes zusammen.

### Regionale Bedeutung des Projektes

Das Projekt hat Modellcharakter. Mit der Schaffung der Anbau- und Trocknungskapazitäten ist in Dürrenhöfe ein Produktionszentrum für Heil- und Gewürzkräuter geschaffen worden. Mit der Großtrocknungsanlage werden die Heil- und Gewürzkräuter aus der Region und aus der Umgebung aufbereitet.

Die Pharmafabrik hat weitere 10 bis 15 Arbeitskräfte eingestellt. Sie erweitert sich noch und tritt in die sogenannte zweite Aufbereitungsstufe (Extrahierung) ein. Mit der Schaffung der Anbau- und Erweiterung der Verarbeitungskapazität wurde ein innovativer Effekt für die gesamte Region erzielt.

### Planung für 2000 und später

- Johanniskraut	50 ha
- Baldrian	20 ha

Neu:

- Nachtkerzen	5 ha
- Borretsch (Gurkenkraut), (Öle/Kosmetik)	5 ha
- Rhabarber (Säure für Recycling in der Autoindustrie, Vertrag mit Audi)	5 ha
- Dill (Inkredenzien für Gurken- verarbeitung)	<u>5 ha</u>
	90 ha
	(~100 ha)

## Diskussionsrunde

Ergänzend zum Vortrag wurden im Anschluss noch folgende Fragen geklärt:

Die Teilnehmer fragten, ob die Heil- und Gewürzkräuter ebenfalls unter dem Spreewald-Logo wie die Gurken vermarktet werden. Herr Kohlase entgegnete, dass grundsätzlich zwischen der Kollektivmarke Spreewald (Spreewaldlogo) und dem europäischen Schutzstatus für „Spreewälder Gurken“ g.g.A. (geschützte geographische Angabe) und „Spreewälder Meerrettich“ g.g.A. unterschieden werden muss. Die Kollektivmarke Spreewald (Spreewaldlogo) ist ein Markenzeichen der Spreewaldregion und kann für die Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen aller Art vergeben und verwandt werden. Die Zuerkennung des europäischen Schutzes aus geographischen Angabe (g.g.A.) für „Spreewälder Gurken“ und „Spreewälder Meerrettich“ gilt hingegen nur für diese beiden Produktarten. Somit dürfen auch nur diese beiden Produktarten mit dem Europazeichen gekennzeichnet werden, und es ist keinem Produzenten außerhalb der Spreewaldregion gestattet, diese Produktbezeichnungen zu verwenden. Die Vermarktung der Kräuter kann also durchaus mit dem Spreewaldlogo erfolgen. Es ist zur Zeit nicht daran gedacht, auch für diese Produktart den europäischen Schutz zu beantragen, da im Gegensatz zu Gurken und Meerrettich bisher nicht bekannt ist, dass deutschlandweit Spreewälder Heil- und Gewürzkräuter produziert werden.

Weiterhin wollten die Teilnehmer wissen, aus welchen Gründen ein großer Produzent daran interessiert ist, dass kleinere Anbieter mit auf den Markt kommen, anstatt seine eigenen Kapazitäten auszuweiten. Dies liegt nach Herrn Kohlase daran, dass sich die Produzenten am Markt orientieren müssen. Für die Ernte und Aufbereitung von Johanniskraut steht beispielsweise ein sehr begrenzter Zeitraum zur Verfügung. Damit werden sehr schnell die Grenzen für eine Ausweitung der Anbaufläche erreicht. Die Intention der Genossenschaft war und ist es, weitere Betriebe einzubeziehen. Dies entspricht dem LEADER-Gedanken, die Region insgesamt zu stärken und nicht nur einzelne Betriebe.

Die Heil- und Gewürzkräuter werden in Form des integrierten Landbaus angebaut.



## FACHREFERAT

### Vom Projektmanagement und von der Begleitung zur nachhaltigen Einrichtung – Beispiele aus der Praxis

Dr. Hans-F. Trunzer, OWINET, IHK für Oberfranken, DE/BA/40 - Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (KA)

#### Einleitung

Träger geförderter Projekte bzw. Einrichtungen stehen gegen Ende der Förderperiode vielfach vor dem Problem, wie sie ihre Vorhaben erfolgreich in die anschließende Periode ohne Zuschüsse der öffentlichen Hand überführen und dauerhaft weiterbetreiben können.

Im Grunde genommen müssen entsprechende Überlegungen schon zu Beginn der Projektarbeit angestellt werden. Einige der folgenden Thesen werden von den Akteuren, die mit der Entwicklung und Durchführung von Projekten befasst sind, möglicherweise als „banal“ angesehen. Doch die Erfahrung hat gezeigt, dass gerade sogenannte Selbstverständlichkeiten bei Nichtbeachtung große Probleme verursachen. Oftmals werden sie vergessen oder zu wenig beachtet, obwohl sie für den Erfolg eines Vorhabens entscheidend sein können.

Der vorliegende Vortrag stellt den Versuch dar, aus der Erfahrung einer Vielzahl von Projekten zu verallgemeinerbaren Aussagen zu kommen. Sicher ist: Kein Projekt gleicht dem anderen, und die Bedingungen und Erfahrungen sind niemals eins zu eins übertragbar. Es gibt jedoch Erkenntnisse allgemeiner Art, die wertvolle Hilfestellung für die Organisation nachhaltiger Projekte und Einrichtungen liefern können.

Die nachfolgenden Ausführungen sind weniger auf das professionelle Projektmanagement, d.h. die organisatorische, technische und formale Abwicklung, abgestellt. Hierfür werden heute Seminare zuhauf angeboten. Vielmehr sollen Bereiche und Aspekte angesprochen werden, die eher im Grundsätzlichen und dem Umfeld von Vorhaben anzutreffen sind, die jedoch gleichwohl über den Erfolg und die Dauerhaftigkeit von Vorhaben und Projekten von großer Bedeutung sind.

## Thesen

### Über Erfolg und Dauerhaftigkeit eines Vorhabens entscheidet meist bereits die Phase vor dem eigentlichen Projektbeginn.

Sich über Dauerhaftigkeit erst während der Projektlaufzeit, vielleicht erst knapp vor dem Projektende, Gedanken zu machen, ist mehr als problematisch. Da können die Weichen schon ganz falsch gestellt sein. Alle Bemühungen, ein solches Vorhaben über die eigentliche Projektlaufzeit, in der die Förderung gewährt wird, hinaus in den dauerhaften Betrieb zu überführen, sind dann vielfach zum Scheitern verurteilt.

### Nachhaltigkeit und Erfolg eines Projektes sind in der Regel schon in der Idee und dem Anstoß angelegt.

Zunächst muss eine Idee vorhanden und ein gewisses Grobkonzept entwickelt worden sein - erst dann sollte man auf die Suche nach Finanzierungsquellen und Förderprogrammen gehen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass in der Praxis oft der umgekehrte Weg gegangen wird. Um ein neues Förderprogramm für eigene Zwecke oder die Region zu nutzen, werden Überlegungen angestellt, welche Vorhaben bzw. Projekte initiiert werden könnten, die in den Rahmen dieses Programms passen. Dieser Ansatz ist sehr problematisch!

Ein typisches Beispiel: das Großvorhaben „High-Tech-Initiative Bayern“. Im Rahmen dieser Initiative gibt es nicht nur einige überregionale Großvorhaben, sondern jeder Regierungsbezirk wird vom Land 50 Mio. DM bekommen, um damit regionale „High-Tech“-Projekte anzufinanzieren. Dabei ist einiges falsch gelaufen. Es wurden Fördermittel ausgelobt, und alle - Mandatsträger, Institutionen, Körperschaften und Unternehmen - haben begonnen, Ideen und Konzepte zu entwickeln. Das kann durchaus nützlich sein – es fördert die Kreativität. Doch vieles – und dies wird noch erhebliche politische Probleme verursachen – ist nur entstanden, weil Fördermittel zur Verfügung stehen. Über die notwendigen Eigenbeiträge, erst recht über die Dauerhaftigkeit der Vorhaben hat man sich in der Regel nur wenige Gedanken gemacht.

Es gibt aber auch andere Fälle, in denen Projekte bereits in der Schublade lagen, z.B. ein Projekt, das die Industrie- und Handelskammer (IHK) für Oberfranken eingebracht hat. Da zuvor die Finanzierung für dieses Projekt nicht gesichert werden konnte,

stellt das Programm eine ideale Möglichkeit der Finanzierung dar. Eine Vielzahl der Projekte, die zwischenzeitlich in dieses Programm aufgenommen wurden, sind jedoch nur entstanden, weil Fördermittel „lockten“. Sie sind mehr oder weniger am „grünen Tisch“ entwickelt worden, d.h. die Anlässe waren keine Problemstellungen, die sich schon über längere Zeit aus der Praxis heraus konkretisiert hatten. Auch die IHK für Oberfranken hatte ein solches Projekt anvisiert, doch die Gespräche mit den potentiellen Partnern, in diesem Falle Unternehmern, haben gezeigt, dass sie - entgegen den Erwartungen - mehr oder weniger kein Interesse an diesem Vorhaben hatten. Das Projekt wurde konsequenterweise fallengelassen.

Welche Lehre lässt sich daraus ableiten? Wenn eine Projektidee zur Diskussion steht, dann muss sie zunächst mit den potentiellen Partnern, Betroffenen, Begünstigten, Experten und Praktikern erörtert werden, um einschätzen zu können, ob das geplante Vorhaben den Erwartungen und Anforderungen der Praxis entspricht. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Projektes, denn die „schönste“ Idee ist zum Scheitern verurteilt, wenn sie an der Realität vorbeigeht. Sobald sich herausstellt, dass das Projekt unter den tatsächlichen Bedingungen die Erwartungen nicht erfüllen kann, sollte sofort die Bremse gezogen werden. Dies kann für die Initiatoren heikel sein, doch sollte vermieden werden, dass sich die Beteiligten in ein Abenteuer begeben, das im Laufe der Zeit zunehmend größere Probleme bereiten wird.

### **Das Konzept sollte reifen und sorgfältig ausgearbeitet werden.**

Man sollte sich auch nicht unter Zeitdruck setzen lassen, denn dabei werden leicht Fehler begangen, die nur schwer korrigierbar sind. Auch das hat die Erfahrung gezeigt. Wenn man die Förderprogramme, insbesondere EU-Förderprogramme, auf den Tisch bekommt, muss man oft feststellen, dass die Meldefrist in Kürze abläuft. Unter entsprechendem Termindruck wird dann - mit heißer Nadel gestrickt - ein Konzept erstellt, das oftmals nur unzulänglich abgesichert und überprüft ist. Vor einer solchen Vorgehensweise kann nur gewarnt werden. Lieber auf ein Projekt verzichten, als bereits zu Beginn grundlegende Fehler zu machen und Dinge zu übersehen, die unter Umständen von existenzieller Bedeutung sind.

Das Konzept nicht in langatmiger „Lyrik“ verfassen. Der fachliche Teil sollte profund, professionell und detailliert ausgearbeitet werden. Das klingt banal,

doch in der Praxis muss man feststellen, dass dies häufig nicht beachtet wird. Es fällt leicht, den methodischen Teil elegant und langatmig darzustellen. Viel schwieriger ist es, konkrete Fakten darzulegen. Die strikte Vorgabe, das Konzept klar und präzise zu formulieren, hilft der eigenen gedanklichen Durchdringung und Strukturierung des Vorhabens.

Um das Konzept allgemein verständlich zu halten, sollte auf „Fachchinesisch“ verzichtet werden. Das Konzept muss auch von denjenigen verstanden werden, die nicht zu den ausgesprochenen Experten zählen.

Hilfreich ist es, die Erfahrungen aus anderen, vergleichbaren Vorhaben zu nutzen.

### **Dauerhaftigkeit erfordert dauerhaften Nutzen.**

Der Nutzwert des Projektes ist bereits im Konzept klar herauszuarbeiten und zu belegen. Auch hier gilt der Spruch: „Der Wurm muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken.“ Also: Nicht nur die eigenen Erwartungen projizieren, sondern den Nutzen für die künftigen Begünstigten klar aufzeigen und möglichst belegen; ansonsten scheitert das Vorhaben.

Ein Projekt sollte im weitesten Sinne „marktorientiert“ konzipiert und organisiert werden. Dies gilt sowohl für die privatwirtschaftlichen als auch für die gemeinwirtschaftlichen Vorhaben. Wenn ein solches Vorhaben, eine solche Einrichtung, dauerhaft organisiert werden soll, dann muss sich das Projekt finanziell selbst tragen können. Der künftige Nutzer bzw. Begünstigte muss bereit sein, die erbrachte Leistung entsprechend zu honorieren.

Wenn das Projekt am Markt operiert, ist es relativ einfach, den Nutzen zu definieren. Er drückt sich im Marktpreis aus. Der zu erzielende Marktpreis sollte jedoch eher kritisch eingeschätzt werden.

Im gemeinwirtschaftlichen Bereich sind keine Marktpreise fixierbar. Hier handelt es sich beispielsweise um Projekte und Vorhaben, die mehr einen (regional)-politischen Ansatz haben. Ihr Nutzwert liegt z.B. darin, dass sie die Region insgesamt stärken – wobei ihr Ertrag individuell nicht zurechenbar ist. Doch auch in diesem Bereich muss der Nutzen klar definiert sein und ein entsprechendes Entgelt beispielsweise seitens der Region entrichtet werden.

Die Erfahrung lehrt, dass ein nachfrageorientierter Ansatz in der Regel wesentlich weiter führt, als ein angebotsorientierter Ansatz. Man sollte also nicht ohne Weiteres davon ausgehen, dass das geplante

Produkt, die geplante Dienstleistung oder die Einrichtung im erhofften Umfang nachgefragt werden wird. Besser ist es, sich an der potentiellen Nachfrage nach einer solchen neuen Einrichtung oder Dienstleistung auszurichten.

Es ist jedoch anzumerken, dass viele Projekte initiiert werden, weil noch kein Markt aber Entwicklungspotential vorhanden ist. Dabei handelt es sich oft um sehr interessante Projekte, die eine Region, ein Gebiet oder einen Wirtschaftszweig zukunftsfähig machen und wichtige Impulse auslösen sollen. Das ist jedoch meistens ein nicht unproblematisches Unterfangen. Der künftige Nutzwert sollte daher im Eigeninteresse der Verantwortlichen daran gemessen werden, ob potentielle Nutznießer bereit sind, in das Projekt einzusteigen, sich zu engagieren und vor allem, ob sie gewillt sind, sich an der Finanzierung eines solchen Vorhabens zu beteiligen.

Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Errichtung eines „Kompetenzzentrums für Mechantronik“ in der Region Oberfranken. Dieses Projekt befindet sich in der Konzeptionsphase. Entgegen vielfacher Vorstellungen vertrete ich die Meinung, dass die Trägerschaft für dieses Zentrum nicht bei den kommunalen Gebietskörperschaften liegen sollte. Wie also läßt sich sicherstellen, dass die Wirtschaft ein solches Kompetenzzentrum tatsächlich benötigt und nutzt? Am besten dadurch, dass das Kompetenzzentrum von einer privatwirtschaftlichen Organisation (z.B. eine GmbH) getragen wird. Die Gesellschaftsanteile sind von Unternehmen zu zeichnen. Die potenziell begünstigten Unternehmen müssen bereit sein, „Geld auf den Tisch legen“ und in die Verantwortung zu gehen.

Auch wenn Unternehmen an dem Produkt oder an der Dienstleistung Interesse bekunden, sind sie nicht automatisch bereit, dafür Geld zu investieren. Entscheidend für den künftigen Erfolg des Vorhabens ist, dass die Unternehmen bereit sind, Finanzierungsmittel beizusteuern. Dann werden sie sich auch engagieren und an den Inhalten und der Ausführung des Vorhabens mitarbeiten. Unverzichtbar ist, dass sie ihre Erfahrungen und Kenntnisse aus der Praxis in das Projekt einbringen. Das trägt dazu bei, dass das Vorhaben – in dem Fall das Kompetenzzentrum - an den tatsächlichen Erfordernissen ausgerichtet wird; wichtige Voraussetzungen für die Dauerhaftigkeit und den Erfolg dieser Einrichtung.

Es ist also wichtig, die Nutzer in das Vorhaben einzubinden und nicht auf allgemeine, unverbindliche Aussagen über Interesse und die künftige Nutzung eines solchen Vorhabens zu vertrauen. Solan-

ge keine Unterschrift geleistet ist, hängt letztlich das Risiko des Erfolges ausschließlich vom Projektträger ab.

### **Die Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen sorgfältig abwägen.**

Ziel sollte sein, die Rechtsform zu wählen, die langfristig eine tragfähige Basis ermöglicht. Natürlich ist es beim Start des Projektes vorstellbar, dass zunächst ein gemeinnütziger Verein gegründet wird und dann im Hinblick auf Dauerhaftigkeit des Projektes, nach dem Auslaufen der Förderung, die Rechtsform geändert wird.

Damit ein Projekt dauerhaft und erfolgreich ist, sollte man von Beginn an über die langfristige Eigenwirtschaftlichkeit eines Projektes nachdenken und nicht auf kurzfristige Vorteile abzielen. Zu beachten ist dabei vor allem der gesamte Komplex der steuerlichen Aspekte. Es ist ratsam, dafür Experten hinzuzuziehen. Insbesondere bei den Vorhaben, die auf Dauerhaftigkeit angelegt waren, wird oft die Feststellung gemacht, dass die Wahl einer „falschen“ Rechtsform im Laufe der Projektdurchführung oftmals Probleme mit sich bringt.

Ein Beispiel: In Oberfranken gibt es seit etwa elf Jahren eine Einrichtung im IuK-Bereich, deren Errichtung im Wesentlichen regionalpolitisch motiviert war. Für die Trägerschaft des Vorhabens wurde ein gemeinnütziger Verein gegründet. Nach vier Jahren kamen Vertreter der Finanzverwaltung zur Prüfung ins Haus. Nach deren Vorgabe besteht die Einrichtung nun aus drei Geschäftsbereichen: einem wirtschaftlichen Bereich, einem Zweckbetrieb und einem gemeinnützigen Bereich. Diese Aufteilung bereitet vielfältige Probleme und ist mit hohem bürokratischen Aufwand verbunden. Die Schlussfolgerung, die daraus gezogen wurde, ist, bei einem solchen Vorhaben künftig zwischen einem Trägerverein, der durchaus gemeinnützig sein kann, und einem eigenen Wirtschaftsbetrieb (z.B. GmbH) zu trennen.

### **Dauerhaftigkeit erfordert Finanzierungsspielraum.**

Es ist zunächst wichtig, nicht zu knapp zu kalkulieren. Der Finanzhaushalt eines Vorhabens muss atmen können. Von großer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Frage des Eigenanteils und die dauerhafte Sicherung von Finanzquellen. Bei der Kostenkontrolle ist darauf zu achten, dass die Fixkosten möglichst niedrig gehalten werden

(z.B. Personalkosten). Grundsätzlich sollte gelten, dass man sich nicht vom „süßen Gift“ öffentlicher Förderung verleiten lassen sollte.

Zu bedenken ist, dass gegebenenfalls Vor- und Zwischenfinanzierungsmittel aufgebracht werden müssen. Wenn möglich sollten Betriebsmittelrücklagen gebildet werden, um Einnahmeschwankungen ausgleichen zu können. Der geplante Eigenanteil muss rechtzeitig und vollständig dargestellt werden.

#### **Vorhaben im Hinblick auf tatsächliche bzw. potenzielle Konkurrenzsituation hin prüfen.**

Der Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens kann entscheidend von der Konkurrenz- bzw. Wettbewerbssituation abhängen. Dies gilt sowohl für den öffentlichen, als auch den privatwirtschaftlichen Bereich. Existenziell ist dieser Aspekt vor allem im Hinblick auf die angestrebte Eigenwirtschaftlichkeit eines Projektes.

Politische Brisanz kann dieses Thema dann erhalten, wenn eine öffentlich unterstützte oder geförderte Einrichtung in Konkurrenz zu Unternehmen auf dem Markt tritt und dadurch Marktverzerrungen auftreten. Kaum weniger problematisch ist die Situation, wenn sich gemeinwirtschaftliche Vorhaben innerhalb einer eng begrenzten Region auf dem gleichen Tätigkeitsfeld bewegen.

#### **Die Bildung (regionaler) Netzwerke kann für Einrichtungen bzw. Projekte gerade unter dem Aspekt der langfristigen Perspektive von großem Nutzen sein.**

Förderprojekte leiden oftmals unter zu geringer Personal- und Sachkapitalausstattung. Diese kann in einem gewissen Umfang durch die Einbindung und die Nutzung eines Netzwerkes kompensiert werden. Die Betätigung in einem Netzwerk darf jedoch nicht zum Selbstzweck werden. Das Engagement muss einen klaren Mehrwert erbringen. Ansonsten besteht die Gefahr, ohnehin unzulängliche Kapazitäten zu vergeuden.

#### **Innerhalb klar definierter Rahmenbedingungen sollte auf größtmögliche Flexibilität geachtet werden.**

Da sich im Zeitablauf die Gegebenheiten und Bedingungen erheblich verändern können, muss Flexibilität gegeben sein, um auf eine veränderte Situation problemlos reagieren zu können. Lange Vertragslaufzeiten (Personal, Miete usw.) sowie

hohe nicht änderbare Kostenblöcke erschweren die Reaktionsmöglichkeit. Handlungsfähigkeit bedingt auch klar definierte Zuständigkeiten; dies gilt vor allem bei Projekten mit mehreren Partnern.

#### **Der Einbau einer „Reißleine“ zur problem- losen Beendigung eines Vorhabens kann für dessen Lebensdauer von Vorteil sein.**

Insbesondere bei Projekten und Vorhaben mit mehreren gleichberechtigten Partnern beugt die Möglichkeit, die „Reißleine“ ziehen zu können, einer möglichen „Erpressbarkeit“ vor. Ein niemals auszu-schließender Misserfolg eines Vorhabens darf nicht zu Lasten eines Partners gehen. Es muss deutlich sein, dass alle Partner im gleichen Boot sitzen. Über die Mitverantwortung aller Beteiligten wird das Engagement für den Erfolg eines Projektes nachhaltig gestärkt.

#### **Projekt oder Einrichtung wenn möglich in einzelne klar abgegrenzte und definierte Bausteine gliedern.**

In der Regel werden sich die einzelnen Bausteine (Aufgabenbereiche) unterschiedlich entwickeln. Eine modulare Konzeption bietet die Möglichkeit, weniger erfolgreiche Bausteine problemlos zu beenden, ohne das Gesamtvorhaben beenden zu müssen. Ein Aspekt, der vor allem nach dem Auslaufen öffentlicher Förderung den Weg in die Eigenwirtschaftlichkeit erleichtert. Ein derartiges modulares System mit klarer Zuordnung von Kosten und Erlösen erhöht die Transparenz und erleichtert die Projektsteuerung wesentlich.

#### **Die Voraussetzungen für einen eigenwirtschaftlichen Betrieb sollten frühzeitig, jedenfalls noch innerhalb der Förderperiode geschaffen werden.**

Das „Produkt“ Projekt bzw. Einrichtung braucht Profil und Standing. Die Notwendigkeit, möglichst professionelles Marketing zu betreiben, wird oftmals nicht gesehen. Projekte leben aber auch dadurch, dass ihre Entwicklung, vor allem ihre Erfolge kommuniziert werden.

Für den schwierigen Übergang zur vollständigen Eigenwirtschaftlichkeit sind finanzielle Reserven unabdingbar. Auch ist es wichtig, notwendige Änderungen der Rechtsform frühestmöglich vorzubereiten. Kurz-, mittel- und langfristige Planungen müs-

sen - sofern sie nicht vorhanden sind - eingeführt und die strategische Ausrichtung überprüft werden.

**Eine „Identifikationsfigur“, die für ein Projekt bzw. eine Einrichtung steht, kann für den dauerhaften Erfolg von großer Bedeutung sein.**

Eine solche Persönlichkeit ist gleichermaßen für die Innen- wie für die Außenwirkung von Wichtigkeit. Sofern derartige Persönlichkeiten für ein Vorhaben gewonnen werden können, ist darauf zu achten, dass diese nicht nur für den Anstich zur Verfügung stehen, denn gefragt ist ein dauerhaftes Engagement. Gerade im politischen Bereich ist oftmals das Gegenteil zu beobachten.

### **Schlusswort**

Die Ausrichtung von Projekten bzw. Einrichtungen auf Dauerhaftigkeit ist keinesfalls eine selbstverständliche Zielsetzung. Die Sinnhaftigkeit eines solchen Ansatzes sollte immer sorgfältig geprüft werden. Bei vielen Vorhaben kann auch eine Befristung angezeigt sein. Gerade öffentlich geförderte Projekte sind tendenziell vielfach dahingehend ambitioniert, nur eine Anstoßfunktion auszuüben, eine Vorreiterrolle einzunehmen oder einen Initialeffekt auszulösen. Im Hinblick auf eine Erfolgsbewertung ist anzuraten, eine klar definierte Projektlaufzeit vorzugeben. Es ist in jedem Fall besser, ein zunächst zeitlich befristetes Vorhaben erfolgreich in die Dauerhaftigkeit zu führen, als ein Projekt abbrechen zu müssen.

## ERGEBNISSE DER ARBEITSGRUPPEN

Moderation: Hartmut Heinen, Wirtschaftsförderung Landkreis Diepholz, DE/NI/01 – Diepholz, Frank Schnieder, Wirtschaftsförderung Landkreis Friesland, DE/NI/14 - Friesland

Die Zielsetzung der beiden Arbeitsgruppen war es, durch den Austausch von Erfahrungen Ideen zu entwickeln, wie LEADER-Projekte nachhaltig finanziert werden können. Dazu wurden folgende Punkte diskutiert:

- Erfahrungen aus der Projektarbeit in LEADER II
- Erwartungen und Aktivitäten im Hinblick auf LEADER+
- Ideen zu Finanzierungsmöglichkeiten

Die Vorstellungsrunde zeigte, dass die meisten Teilnehmer nicht Projektträger, sondern Koordinatoren im LEADER-Aktionsgebiet sind. Ihre Erwartung an den Workshop war daher, in erster Linie neue Anregungen und Ideen zur Finanzierung von Projekten zu erhalten und diese durch ihre Multiplikatorfunktion im Aktionsgebiet zu verbreiten.

### Erfahrungen aus der Projektarbeit in LEADER II

Im Austausch über die Erfahrungen mit LEADER II wurde deutlich, dass LEADER in den Bundesländern z.T. sehr unterschiedlich eingebunden und geregelt ist. Das betrifft unter anderem die Gebietskulisse (z.B. Mecklenburg-Vorpommern flächendeckend, in Nordrhein-Westfalen nur zwei LEADER II-Aktionsgebiete), die inhaltliche Ausgestaltung und die Organisationsstrukturen.

### Positive Erfahrungen

Als sehr positiv beurteilten die Teilnehmer, dass durch LEADER II in den Aktionsgebieten eine neue Form der Bürgerbeteiligung geschaffen wurde. Nicht nur Politiker, sondern alle Interessensgruppen konnten sich in den Entwicklungsprozess einbringen. Die Bürger fühlten sich dadurch nicht mehr nur „verwaltet“, sondern wurden aktiv und brachten ihre eigenen Ideen und Vorstellungen ein. Neue Impulse gab es auch durch die gegen Ende der Förderperiode zunehmende transnationale Zusammenarbeit. Der „Blick über den Tellerrand“ eröffnete neue Mög-

lichkeiten, führte zu Kooperationen und trug neue Ideen und Impulse in die Regionen. Die Vernetzung und der Informationsfluss zwischen den Akteuren und den verschiedenen Ebenen wurde von den Teilnehmern als sehr intensiv und hilfreich bezeichnet.

Mit Hilfe von LEADER II wurden Maßnahmen durchgeführt, die ansonsten nicht hätten finanziert werden können. Über die LEADER-Mittel war es den Gemeinden möglich, auch andere Mittel zu binden. Besonders für die neuen Bundesländer war es hilfreich, dass Arbeitsfördermittel in die LEADER-Förderung integriert werden konnten.

### Negative Erfahrungen

Es gab jedoch auch Probleme bei der Umsetzung von LEADER II. In einigen Regionen beruhte die Arbeit sehr stark auf ehrenamtlichem Engagement. Dadurch wurden zwar Personalkosten gespart, doch aufgrund der Arbeitsüberlastung der ehrenamtlich Aktiven wurde die Effizienz des Programms beeinträchtigt.

Als problematisch wurde auch angesehen, dass die LAGs zwar über die Bewilligung von Projektideen beraten und ihre Empfehlungen darüber abgeben, die letzte Entscheidung jedoch bei den Bewilligungsstellen liegt. Es wurde vorgeschlagen, den LAGs zukünftig auch die Entscheidungskompetenz zu übertragen.

Als schwierig erwies sich auch die Integration von Interessen über Gemeindegrenzen hinweg. Um die Vorstellungen und Bestrebungen der einzelnen Gemeinden koordinieren zu können, ist die Hilfe eines Moderators hilfreich.

Hinsichtlich der Finanzierung wurde angemerkt, dass es in einigen Bundesländern Probleme bei der Auszahlung der Restmittel gab. Die Einschränkung, dass private Mittel nicht in den Kofinanzierungsanteil einfließen können, wurde von den Teilnehmern kritisiert. Diese Regelung erweist sich angesichts der immer knapper werdenden kommunalen Haushalte als sehr problematisch.

Ein weiterer Punkt, der bemängelt wurde, ist, dass LEADER in der Öffentlichkeit noch unzureichend bekannt ist. Die Erfahrungen sind in den Regionen unterschiedlich. In einigen Regionen ist LEADER der Bevölkerung sicherlich ein Begriff, in anderen Regionen ist LEADER trotz engagierter PR-Maßnahmen relativ unbekannt. Es wurde daher gefordert, LEADER durch eine Verpflichtung, über

die Projektarbeit zu publizieren oder Informationstafeln aufzustellen, bekannter zu machen.

## **Erwartungen und Aktivitäten im Hinblick auf LEADER+**

### **Erwartungen an LEADER+**

Eine Erwartung an LEADER+ ist, dass die Initiative nicht wie bisher in einigen Bundesländern ausschließlich auf Kreisebene durchgeführt wird, sondern eine Anwendung über Verwaltungsgrenzen hinweg möglich wird.

Wichtige Ziele sind Arbeitsplatzhaltung und neue Wege der Wirtschaftsförderung. Um die Nachhaltigkeit der LEADER-Aktivitäten zu sichern, sollen die Projekte auch in LEADER+ von der Basis entwickelt werden. Ansonsten gibt es Schwierigkeiten, Projektträger zu finden. Von LEADER+ erwarten sich die Teilnehmer eine starke Bürgerbeteiligung durch Bürgerforen oder die Bildung von Arbeitsgruppen vor Ort.

Die Kofinanzierung der EU-Mittel wird von den Teilnehmern als problematisch angesehen. Aus einem Bundesland wurde z.B. berichtet, dass die bisherige Förderung durch das Land von 25 % auf 12,5 % reduziert wird, so dass die Landkreise und Kommunen stärker in die Gegenfinanzierung einbezogen werden müssen. Das wird jedoch aufgrund der knappen Haushaltsmittel der Kommunen kaum zu bewerkstelligen sein.

### **Aktivitäten im Hinblick auf LEADER+**

Die Aktivitäten der teilnehmenden LEADER-Gruppen im Hinblick auf LEADER+ beziehen sich in erster Linie auf die Suche nach Kooperationspartnern und den Aufbau von überregionalen Kooperationsstrukturen. Im Blick haben die Teilnehmer Kooperationen mit anderen Regionen auf Kreis- und Landesebene oder auch auf europäischer Ebene.

So werden z.B. Strukturkonferenzen mit Nachbarkreisen durchgeführt, oder es sind gemeinsame Landesplanungen über Bundesland-Grenzen hinweg angedacht.

Für die Zusammenarbeit mit anderen europäischen Regionen nutzen die LEADER-Gruppen auch ihre Kontakte, die sie im Laufe ihrer Arbeit in LEADER II geknüpft haben. So sollen Projekte, die bereits in LEADER II initiiert wurden, durch transnationale Kooperationen ausgeweitet und gestärkt werden.

## **Ideen zu Finanzierungsmöglichkeiten**

### **Zielsetzung zu Projektbeginn**

In den Arbeitsgruppen wurde nochmals darauf hingewiesen, dass LEADER eine Anschubfinanzierung ist, mit der Projekte auf den Weg gebracht werden können, aber nicht dauerhaft finanziert werden. Ziel muss es immer sein, die Projekte von Beginn an so zu konzipieren, dass sich das Projekt bzw. die Einrichtung zum von vornherein bekannten Förderende selbst trägt. Wenn dies für ein gesamtes Projekt nicht möglich ist, können auch Teilbereiche ausgegliedert und privatwirtschaftlich weiterbetrieben werden. Diese Zielsetzung gilt allerdings im sozialen Bereich nur eingeschränkt. Eine Behindertenwerkstatt z.B. ist auf eine dauerhafte öffentliche oder private Förderung angewiesen.

Im Verlauf der Diskussion wurden verschiedene Formen der (Folge-)Finanzierung für LEADER-Projekte zusammengetragen. Diese wurden in Finanzierungsmöglichkeiten für Investitionen auf der einen und für laufende Kosten auf der anderen Seite eingeteilt. Dabei wurde zwischen Eigen- und Fremdmitteln unterschieden.

### **Investitionsfinanzierung**

Um Investitionen aus Eigenmitteln zu finanzieren, können entweder Eigenleistungen („Hand- und Spanndienste“) erbracht oder ein Förderverein gegründet werden.

Fonds stehen zwischen der Eigen- und Fremdfinanzierung.

Zur Fremdfinanzierung von Investitionen kommen folgende Möglichkeiten in Betracht:

- Sponsoring
- Spenden
- Stiftungen (z.B. Bundesstiftung Umwelt)
- Lotto/Toto-Gelder
- Staatliche und Kommunale Mittel
- Schenkungen

### **Finanzierung von laufenden Kosten**

Für den Bereich der laufenden Kosten kommen Mittel nach Steuergesetzbuch (SGB) III in Frage.

Wenn Eigenmittel zur Finanzierung der laufenden Kosten eingesetzt werden sollen, kommen

- Fördervereine
- Lizenzgebühren
- Events
- Beratungen
- Umlagen in Zweckverbänden

in Betracht.

Zur Fremdfinanzierung stehen die gleichen Quellen wie zur Finanzierung der Investitionskosten zur Verfügung.

### **Kontakte zu Parlamentariern**

Abschließend wurde von verschiedenen Teilnehmern darauf verwiesen, dass die Pflege von Kontakten eine wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige Projektentwicklung ist. Vor allem Kontakte zu Parlamentariern des Europäischen Parlaments sind hier angesprochen. Als Hilfe zur ersten Orientierung wurden in diesem Zusammenhang die Euro-Infozentren bezeichnet.

## EXKURSION

### Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall

Der Agrarwissenschaftler Rudolf Bühler übernahm 1984 den elterlichen Landwirtschaftsbetrieb in Wolpertshausen. Sein Ziel war es, nicht allein für den Markt zu produzieren, ohne sich um die Vermarktung zu kümmern. Sondern zuerst einen Markt für sein Produkt zu schaffen, den Vertrieb und den Absatz zu organisieren und dann zu produzieren. Dabei sollte alles in bäuerlicher Hand bleiben und die gesamte Wertschöpfung den Bauern zugute kommen.

Rudolf Bühler setzte dabei konsequent auf das Schwäbisch-Hällische Landschwein. Diese Rasse war in der Region lange Zeit das typische Hausschwein – daher auch der Name. Es ist fruchtbar, hat gute Aufzuchtleistungen, ist robust und hat eine gute Fleischqualität. Nach dem zweiten Weltkrieg verlor es jedoch an Bedeutung, da andere Kriterien an Bedeutung gewannen, die das Schwäbisch-Hällische Landschwein nicht erfüllt: z.B. schnelles Wachstum. Rudolf Bühler wollte diese alte Landrasse aufgrund ihrer Qualitäten wieder etablieren. Er gründete 1986 eine Züchtervereinigung und 1988 die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft. Mit Gleichgesinnten wurde der Markt erkundet und die Zielgruppe ausgelotet: Gut verdienende Verbraucher, die Qualitätsfleisch nachfragen, waren seine ersten Abnehmer. Inzwischen hat sich der Markt weit ausgebreitet, denn die Qualität des Fleisches ist bekannt. Das Fleisch wird über Feinkostgeschäfte in Schwäbisch Hall, eigene Metzgereien, Bauernmärkte, Kantinen großer Unternehmen in der Region und exklusiven Restaurants vermarktet. Die Erzeugergemeinschaft garantiert den Schweineproduzenten einen Schlachtpreis, der deutlich über dem üblichen liegt. Darin liegt für viele Landwirte ein Anreiz, auf das Schwäbisch-Hällische Landschwein umzusatteln.

Zur erfolgreichen Vermarktung investiert die Erzeugergemeinschaft in ein professionelles Öko-Marketing. Dazu gehören auch Präsentationen per Video und Computer in Rahmen von Vorträgen, die in den von der Gaststube zum Büro umgenutzten Räumen im elterlichen Betrieb stattfinden. Fast jede Woche kommen Gäste aus dem In- und Ausland, darunter interessierte Landwirte, Genossenschaftler, Konzernchefs und auch Minister, um sich über das erfolgreiche Unternehmen Bäuerliche Erzeugergemeinschaft zu informieren.

Anfang 1999 startete ein neues „Projekt“: Auf den positiven Erfahrungen mit der Vermarktung des Schwäbisch-Hällischen Landschweins startete die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft gemeinsam mit dem Kreisbauernverband Schwäbisch Hall mit „Boef de Hohenlohe“. Dazu wurde eine GmbH gegründet und bei der Europäischen Union die geschützte Ursprungsbezeichnung beantragt. Bereits im vorigen Jahrhundert wurde der Begriff vom „Boeuf de Hohenlohe“ geprägt: Hohenloher Weiderinder wurden damals von den Bauern bis nach Paris getrieben, wo man das gute Rindfleisch aus Hohenlohe besonders schätzte und ihm den Namen „Boeuf de Hohenlohe“ gab.

Ähnlich wie beim hällischen Schwein soll auch beim „Boeuf de Hohenlohe“ der Verdienst der beteiligten Landwirte über das übliche Maß hinaus angehoben werden. Und zwar durch regionale Erzeugung und gezielte Vermarktung über ausgewählte Metzgereien, Gastronomiebetriebe und Feinschmecker-Service.

Zur Jahresmitte 1999 beschäftigte die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft in ihrer Unternehmensgruppe rund 110 Mitarbeiter, die überwiegend aus dem bäuerlichen Umfeld stammen. Zwölf feste Mitarbeiter arbeiten inzwischen allein in der Verwaltung, ein Vielfaches davon im Nutztierzentrum, im Haller Schlachthof, im „Bauernmarkt“ in Hessental sowie in den vor- und nachgelagerten Breichen. Eine weitere Zielsetzung der Bäuerlichen Erzeuger ist es, Zu- und Nebenerwerbslandwirten in Teil- oder Vollzeit eine Einkommensperspektive zu geben. Geboten wird eine Mitarbeit in verschiedenen Arbeitsbereichen: vom Metzger, Fahrer, über die EDV-Zuchtbuchführung, Buchhaltung bis hin zu Marketing und Vertrieb.

Mit 410 Mitgliedsbetrieben überwiegend in der Region Hohenlohe setzten die Bäuerlichen Erzeuger im Jahr 1998 rund 39 Mio. DM um; im laufenden Jahr 1999 soll der Umsatz die 40-Millionen-Marke deutlich übersteigen.

Die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft hat von 1989 bis 1991 nach dem Marktstrukturgesetz die so genannte Startbeihilfe für Erzeugergemeinschaften (20,1 % und 6 % der Organisationskosten) erhalten. Mit diesen Mitteln hatte die Erzeugergemeinschaft nicht kalkuliert, aber sie waren sehr hilfreich. Außerdem gab es von 1989 bis 1994 verschiedene Investitionsbeihilfen für Lastwagen-Käufe. Die Unterstützung der Bäuerlichen Erzeuger (insgesamt rund 350.000 DM) hat eine zusätzliche Wertschöpfung in Millionenhöhe in die Region geholt.

Aus dem LEADER-Programm ist die Erzeugergemeinschaft nicht gefördert worden. Das bedauert Rudolf Bühler sehr, denn die Erzeugergemeinschaft hatte einige Projektideen, die den LEADER-Richtlinien entsprechen würden. Das Problem im Fall der Bäuerlichen Erzeugergemeinschaft war die Projektbindung an die LEADER-Gebietskulisse, zu der die Gemeinde Wolpertshausen nicht zählt. Ein weiteres Hindernis bei Projekten zur Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse ist zudem der in Baden-Württemberg zulässige Höchstfördersatz von 15 %, in Ausnahmefällen 20 % Investitionszuschuss. Das sei für die Bauern kein ausreichender Anreiz. Hinzu kam die Bedingung, dass sich die öffentliche Hand mit 50 % an der Förderung beteiligen muss.

## **Eisenmann + Kraft, Sortier- und Zuführeinrichtungen GmbH**

Das heutige 50-Mann-Unternehmen fing 1990 ganz klein in der ehemaligen Schmiede des zur Gemeinde Kirchberg zählenden Dorfes Dörmenz an. Mechanikermeister Fritz Kraft und Mechaniker Günter Eisenmann bauten nach Feierabend zunächst Schutzhauben für Schleifmaschinen und später die ersten Sortiergeräte. Ein Jahr später kam der Kaufmann Ralf Bräuner hinzu. Alle drei stammen aus Ilshofen und wurden beim Spezialmaschinenbauer Bausch + Ströbel, einem der Weltmarktführer im Bereich Abfüllmaschinen für Flüssigpharmazeutika, ausgebildet. Der Kreis Hall ist bekannt für derartige „Spezialisten“. Etwa 4.000 Menschen arbeiten hier in der Branche für Abfüll- und Verpackungsmaschinen und setzen weit über eine Milliarde Mark um.

Die „Tüftler“ wollten nicht länger eine Garagenfirma bleiben und gründeten im Juli 1992 die GmbH Eisenmann + Kraft. In der Anfangsphase hatte sich gezeigt, dass auch ein weiterer Spezialanbieter Chancen auf dem Markt hat. Eisenmann + Kraft konzentrierte sich auf die Herstellung von Sortiertöpfen und Zuführeinrichtungen. Diese Sortiertöpfe führen den Abfüll- und Verschleißmaschinen die unterschiedlichsten Verschlüsse passgenau zu. Möglich macht es die Vibrationstechnik zusammen mit seitlichen, nach oben leitenden Führungen.

Die Dörmenger Schmiede wurde bald zu klein für die expandierende Firma. Die beiden Bürgermeister aus Kirchberg und Ilshofen bemühten sich, den Spezialisten eine passendere Lösung zu bieten: Sie fand sich in Lendsiedel, einem anderen Kirchberger Gemeindeteil. Dort kam Eisenmann + Kraft in einer neuen Halle eines Bauunternehmens unter und vergrößerten sich stetig. Die gesteckten Ziele wurden jedes Jahr übertroffen. 1997 stellten die drei Firmenchefs von Eisenmann + Kraft dann die Weichen für den rund 3 Mio. DM teuren Neubau im gemeinsamen Gewerbegebiet der Städte Kirchberg und Ilshofen unmittelbar neben der Autobahn. Vorweg gegangen waren kommunalpolitische Zwistigkeiten zwischen den beiden Städten, da jede Stadt das aufstrebende Unternehmen in ihrer Gemarkung ansiedeln wollte. Die gefundene Lösung kam allen Beteiligten zu Gute: Beide Städte profitieren von den neu geschaffenen attraktiven Arbeitsplätzen und von den Einnahmen aus der Gewerbesteuer und die Firma Eisenmann + Kraft vom Autobahnanschluss direkt vor der Firmentür.

Heute ist die junge Firma bei fast allen Spezialmaschinenbauern im Geschäft und ihre Zuführeinrichtungen sind im In- und Ausland gefragt.

## Deeg Lasertechnik GmbH

Die Firma Lasertechnik GmbH gibt es seit drei Jahren. Gegründet wurde sie von Roland Deeg, einem Schlossermeister aus Kirchberg, und dem Blechschlossermeister Peter Falkenberger. Beide haben beim Maschinenbau-Unternehmen Schaeff gearbeitet und kennen sich daher sehr gut in der Blechbearbeitung aus. Die beiden Firmengründer hatten sich zum Ziel gesetzt, in diesem Bereich mit neuen Technologien zu arbeiten, insbesondere mit der Laserschneidetechnik, die bei ihrem damaligen Arbeitgeber nicht angewandt wurde.

Ohne große Werbung konnte sich das junge Unternehmen einen großen Kundenstamm in ganz Süddeutschland schaffen. Von Nutzen waren dabei der gute Kontakt zur Firma Schaeff, die den Schritt der beiden ehemaligen Mitarbeiter in die Selbständigkeit unterstützt hat.

Mit einer vergleichsweise kleinen Laseranlage fingen die beiden Unternehmer im Kirchberger Gewerbegebiet Schindelwasen an. Das Gewerbegebiet und seine Erschließung sind mit Landes- und EU-Zuschüssen gefördert worden. Inzwischen hat die Firma Deeg Lasertechnik für rund 1 Mio. DM die derzeit leistungsstärkste Laserschneide-Anlage gekauft, von der weltweit erst rund fünfzig Geräte im Einsatz sind. Aufgrund ihrer großen Erfahrung auf dem Gebiet der Laserschneidetechnik zählen mittlerweile auch der Luft- und Raumfahrtkonzern Dasa und BMW zum Kundenkreis der Firma Deeg. Die Firma hat sich zu einem der bundesweit führenden Unternehmen auf diesem Sektor entwickelt und beschäftigt heute 13 Mitarbeiter. Da es schwierig ist, auf dem Arbeitsmarkt hochqualifizierte Kräfte zu finden, wollen die Firmeninhaber ab dem Jahr 2000 selbst ausbilden. Wenn es bis dahin die Laser-Berufe offiziell noch immer nicht gibt, wollen sie über die Mechaniker-Ausbildung einsteigen.

Als Fördermittel erhielt die Deeg-Lasertechnik GmbH Mittel zur Existenzgründung für die Startphase und Mittel zur Existenzfestigung, von denen der Hochleistungsschneider gekauft wurde. Das Firmengebäude - die Produktionshalle und ein kleines Büro - wurde zunächst gemietet und 1998 gekauft. In diesem Jahr wurde die Hallenfläche mit Unterstützung von EU-Strukturfördermitteln verdoppelt. Eine wichtige Hilfe stellt auch die Beratung und Betreuung durch die Wirtschaftsförderung des Kreises dar.

## Mack Demontage GmbH

Ende 1997 wurde Walter Mack senior über das Arbeitsamt und die Wirtschaftsförderung des Kreises Hall auf eine Anfrage vom damals noch als Daimler Benz AG firmierenden Konzern hingewiesen. Der Konzern plante, die Demontage und Reinigung der Tauschgetriebe aller Personenwagen und Kleinlastwagen als Outsourcing-Projekt zu vergeben. Schon nach den ersten sondierenden Gesprächen war ihm klar, dass er dieses Geschäft übernehmen will. In einjähriger Vorarbeit wurde unter großem zeitlichen und auch finanziellen Aufwand alles Nötige vorbereitet: d.h. bundesweit andere Demontage-Werke besichtigt und mit den Reinigungsspezialisten des Düsseldorfer Henkel-Konzerns viele Versuche gefahren.

Nach einem halben Jahr hatte Walter Mack senior ein schlüssiges Konzept beisammen: Der Betrieb sollte in einer neuen Halle im privaten Gewerbepark der Familie Mack in Hohenstraßen angesiedelt werden. Denn das weitläufige Areal der einstigen Mack'schen Hühnerfarm und späteren Nudelfabrik bot die Möglichkeit, sich gegebenenfalls schnell zu erweitern. Auch die Betriebsführung sollte in Familienhand bleiben: sein Sohn, gelernter Tierwirt, sollte für den kaufmännischen und organisatorischen Bereich zuständig sein, der Neffe, von Beruf Industriemeister, für den technischen Bereich. Die Tochter sollte als Gesellschafterin in das Unternehmen einsteigen. Weiterhin wurde die interne Organisation, die Zuordnung der verschiedenen Demontage-Plätze und der Waschmaschine geplant.

Das Konzept überzeugte die Verantwortlichen des DaimlerChrysler-Konzerns. Von den ursprünglichen Konkurrenten blieb zuletzt nur noch ein firmeninterner Mitbewerber. Nach Macks Zusage, dass es mit seiner Firma nie Probleme geben wird, bekam er den Zuschlag. Danach ging es sehr schnell. Die Firma musste gegründet, Mitarbeiter mussten gesucht und ab Februar/März bei Daimler geschult werden. Parallel dazu wurden die Arbeitsplätze, die Geräte und vor allem die riesige Reinigungsmaschine mit integrierter Klär- und Wasseraufbereitungsanlage in der Halle aufgebaut.

Mit der Demontage und Reinigung wurde im Mai 1999 begonnen. Innerhalb von vier Wochen wurde ein Aggregat nach dem anderen in den privaten Gewerbepark verlegt. Erst wurden Hinterachsgetriebe demontiert, dann Schaltgetriebe, später Automatikgetriebe. Inzwischen arbeitet die Firma Mack schon an

einem neuen Automatik-Getriebe und richtet sich auch auf die Front-Automatik-Getriebe der A-Klasse ein. Die Mack Demontage GmbH erhält die Pkw- und Kleinlast-Tauschgetriebe aller DaimlerChrysler-Werke, sichtet, sortiert und lagert sie. Im Moment werden von DaimlerChrysler an die zwanzig verschiedene Getriebe gebaut, dazu rund vierzig verschiedene Hinterachsgetriebe. Jedes Getriebe ist aus 700 bis 900 Teilen zusammengesetzt, von denen rund 95 % wiederverwendet werden können. Die Firma baut im Zwei-Schicht-Betrieb nach exaktem Daimler-Auftrag täglich bis zu 260 Getriebe auseinander. Je nach Typ gehen die Teile danach ins Teileprüfwerk Möglingen, ins Getriebewerk nach Zuffenhausen oder ins Lager nach Germersheim bei Rastatt.

Inzwischen sind die Demontage-Geschäfte so gut angelaufen, dass die Firmeninhaber bereits über zusätzliche Arbeiten nachdenken - für DaimlerChrysler und für andere heimische Firmen. Eine weitere Halle wird bereits geplant. Dorthin soll der Werkzeugbau ebenso ausgelagert werden wie die Instandsetzung und die (Sand-)Strahltechnologie. Bis in wenigen Wochen soll die Stammebelegschaft von über fünfzig Mitarbeitern erreicht sein.

Die Umwandlung des ehemaligen landwirtschaftlichen Betriebes in einen privaten Gewerbepark wäre ohne EU- und Landeszuschüsse nicht machbar gewesen. Kritisch werden jedoch von Seiten der Firmengründer die bürokratischen Vorgaben für die Starthilfe junger Existenzgründer angesehen. Nur durch die erheblichen persönlichen Vorleistungen ist es möglich gewesen, dass die junge Firma quasi über Nacht mit den Existenzgründungsmitteln so problemlos starten konnte.

## Teilnehmerliste

### **ORGANISATOREN/ ORGANISATORINNEN**

#### **Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung**

Dr. Jan Swoboda  
Stellvertretender Projektleiter  
Adickesallee 40  
60322 Frankfurt  
Tel.: 0 69/15 64-9 56  
Fax: 0 69/15 64-7 87  
E-Mail: leader2@internet.de

Anette Pfeiffer  
Adickesallee 40  
60322 Frankfurt  
Tel.: 0 69/15 64-4 59  
Fax: 0 69/15 64-7 87  
E-Mail: leader2@internet.de

Stefan Kämper  
Adickesallee 40  
60322 Frankfurt  
Tel.: 0 69/15 64-7 22  
Fax: 0 69/15 64-7 87  
E-Mail: leader2@internet.de

#### **DE/BW/01 – Hohenlohe**

Helmut Wahl  
Landratsamt Schwäbisch Hall  
5b/LEADER-Koordinierungsstelle  
Münzstraße 1  
74523 Schwäbisch Hall  
Tel.: 07 91/7 55-2 59  
Fax: 07 91/7 55-3 99

Werner Schmidt  
Geschäftsführer  
WFG-Wirtschaftsförderungsgesellschaft  
des Landkreises Schwäbisch Hall mbH  
Münzstraße 1  
74523 Schwäbisch Hall  
Tel.: 07 91/7 55-2 14  
Fax: 07 91/7 55-3 99  
E-Mail: wfgsha@t-online.de

Helmut Bleher  
Geschäftsführer  
Bauernverband Kreis Schwäbisch Hall e.V.  
Ringstraße 9  
74523 Schwäbisch Hall  
Tel.: 07 91/9 51 10-13  
Fax: 07 91/9 51 10-30  
E-Mail: bauernverband.sha@t-online.de

### **REFERENTEN/REFERENTINNEN MODERATOREN/ MODERATORINNEN**

**Euregio Egrensis  
Arbeitsgemeinschaft Bayern e.V.**  
Priv.-Doz. Dr. Dr. habil. Gabi Troeger-Weiß  
Regierungsdirektorin/Geschäftsführerin  
Euregio Egrensis  
Arbeitsgemeinschaft Bayern e.V.  
Fikentscherstraße 24  
95615 Marktredwitz  
Tel.: 0 92 31/66 92-0  
Fax: 0 92 31/66 92-29  
E-Mail: euregio.egrensis@fichtelgebirge.org

#### **Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung**

Dr. Marianne Kulicke  
Fraunhofer Institut für Systemtechnik  
und Innovationsforschung  
Breslauer Straße 48  
76139 Karlsruhe  
Tel.: 07 21/68 09-1 37  
Fax: 07 21/68 91 52  
E-Mail: mt@isi.fhg.de

#### **Kreissparkasse Bamberg**

Alfred Metzner  
Kreissparkasse Bamberg  
Lange Straße 25-29  
96047 Bamberg  
Tel.: 09 51/8 35-2 40  
Fax: 09 51/8 35-1 72

**Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen  
Wirtschaft e.V.**

Sonja Neber  
RKW-Beraterin  
Rationalisierungs-Kuratorium der  
Deutschen Wirtschaft e.V.  
Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Tel.: 07 11/2 29 98-0  
Fax: 07 11/2 29 98-10  
E-Mail: info@rkw-bawue.de

**DE/BA/40 - Industrie- und Handels-kammer für  
Oberfranken (KA)**

Dr. Hans-F. Trunzer  
Hauptgeschäftsführer  
OWINET  
IHK für Oberfranken  
Bahnhofstraße 25-27  
95444 Bayreuth  
Tel.: 09 21/8 86-1 10  
Fax: 09 21/8 86-1 22  
E-Mail: trunzer@bayreuth.ihk.de

**DE/BR/09 – Spreewald**

Hans-Joachim Kohlase  
Geschäftsführer  
Förderverein "Spreewald e.V."  
Postbautenstraße 8  
15907 Lübben  
Tel.: 0 35 46/84 26 oder 86 43  
Fax: 0 35 46/84 26

**DE/HE/03 – Knüllgebiet**

Dr. Brigitte Buhse  
Projektbeauftragte  
Zweckverband Knüllgebiet  
Raiffeisenstraße 8  
36286 Neuenstein-Obergeis  
Tel.: 0 66 77/91 90 30  
Fax: 0 66 77/91 90 31  
E-Mail: zweckverband.knuellgebiet@  
t-online.de

**DE/MV/02 – Parchim**

Wolfgang Ehrenhardt  
Geschäftsführer  
Schweriner Umschulungs- und Bildungszentrum  
e.V.  
Geschäftsstelle Herzberg  
Parkstraße 10  
19374 Herzberg  
Tel.: 03 87 20/8 02 06  
Fax: 03 87 20/8 02 07

**DE/NI/01 – Diepholz**

Hartmut Heinen  
Landkreis Diepholz  
Wirtschaftsförderung  
Niedersachsenstraße 2  
49356 Diepholz  
Tel.: 0 54 41/9 76 14 54  
Fax: 0 54 41/9 76 17 68  
E-Mail: wirtschaft@diepholz.de

**DE/NI/14 – Friesland**

Frank Schnieder  
Landkreis Friesland  
Wirtschaftsförderung  
Lindenallee 1  
26441 Jever  
Tel.: 0 44 61/9 19-3 08  
Fax: 0 44 61/9 19-8 86

**DE/RP/04 - Bernkastel-Wittlich**

Manfred Brand  
Geschäftsführer  
DRK-Sozialwerk Bernkastel-Wittlich gGmbH  
Postfach 11 60  
54461 Bernkastel-Kues  
Tel.: 0 65 31/5 05-10  
Fax: 0 65 31/5 05-50

**TEILNEHMER/-INNEN DER  
LEADER-GRUPPEN**

**DE/BA/07 - Neustadt/Weiden**

Gertrud Buckenleib  
Kordinatorin  
Sozialer Ring e.V.  
Kordinierungsstelle  
Freyung 38  
92660 Neustadt/WN  
Tel.: 0 96 02/91 81 20  
Fax: 0 96 02/91 81 21  
E-Mail: Soz-Ring@new-wen.net

**DE/BA/10 - Obere Altmühl**

Thomas Kleeberger  
Vorsitzender  
Lokale Aktionsgruppe Obere Altmühl  
Landkreis Arnbach  
Feuchtwanger Straße 14  
91589 Weinberg  
Tel.: 0 98 04/14 42  
Fax: 0 98 04/4 16  
E-Mail: Thomas.Kleeberger@t-online.de

**DE/BA/11 - Südlicher Steigerwald**

Dr. Harald Weigand  
LAG Südlicher Steigerwald  
Blumenstraße 9  
91474 Langenfeld  
Tel.: 0 91 64/5 54

**DE/BA/13 - Wildflecken - Naturpark  
und Biosphärenreservat Rhön**

Johannes Schlereth  
Projektmanager  
Interessengemeinschaft Schwarze Berge  
Projektmanagement "Aufwind Rhön-Saale"  
Im Schulzengrund 12  
97705 Burkardroth  
Tel.: 0 97 34/16 54  
Fax: 0 97 34/16 43  
E-Mail: Johannes.Schlereth@t-online.de

**DE/BR/03 – Elbetal**

Anke Brandes  
Gesellschaft für Wirtschaftsförderung  
und -qualifizierung Lenzen (GWL) mbH  
Am Bahndamm 11  
19309 Lenzen  
Tel.: 03 87 92/9 24-28  
Fax: 03 87 92/9 24-44

Rena Huth  
Prignetz Koordinierungsbüro  
Meyenburger Tor 73  
16928 Pritzwalk  
Tel.: 0 33 95/76 42-12  
Fax: 0 33 95/76 42-13

**DE/BR/06 – Oderbruch**

Andreas Schmidt  
LEADER Regionalbüro Oderbruch  
Am Hafen 2  
16269 Wriezen  
Tel.: 03 34 56/7 10 55  
Fax: 03 34 56/7 10 57  
E-Mail: leaderoder@t-online.de

**DE/BR/09 – Spreewald**

Bernd Kruczek  
Förderverein "Spreewald e.V."  
Postbautenstraße 8  
15907 Lübben  
Tel.: 0 35 46/84 26  
Fax: 0 35 46/84 26

**DE/BW/02 – Oberschwaben**

Emmanuel Frank  
LEADER-Aktionsgruppe Oberschwaben  
Geschäftsstelle  
Leopoldstraße 4  
72488 Sigmaringen  
Tel.: 0 75 71/1 02-3 54  
Fax: 0 75 71/1 02-5 40  
E-Mail: emmanuel.frank@lrasig.lrasig.dbp.de

**DE/MV/01 - Bad Doberan**

Christian Fink  
Regionale LEADER II-Aktionsgruppe  
Landkreis Bad Doberan - Planungsamt  
August-Bebel-Straße 3  
18209 Bad Doberan  
Tel.: 03 82 03/60-6 18  
Fax: 03 82 03/60-6 30

**DE/MV/02 – Parchim**

Ingeborg Dieterich  
Ziegelei Benzin  
Beschäftigungsgesellschaft mbH  
Ziegeleiweg 8  
19386 Benzin  
Tel.: 03 87 31/80 59

**DE/MV/02 – Parchim**

Alfred Riewe  
ABS Beschäftigungs- und  
Qualifizierungsgesellschaft Parchim mbH  
Ludwigsluster Chaussee 5  
19370 Parchim  
Tel.: 0 38 71/62 17-0

**DE/MV/04 – Güstrow**

Marianne Dietrich  
Regionalmanagerin  
Lokale Aktionsgruppe Güstrow  
Landkreis Güstrow - Planungsamt  
Klosterhof 1  
18273 Güstrow  
Tel.: 0 38 43/7 55-4 04  
Fax: 0 38 43/7 55-4 16  
E-Mail: LKGUE-Planungsamt@t-online.de

Roger Hewelt  
Amtsleiter  
Lokale Aktionsgruppe Güstrow  
Landkreis Güstrow - Planungsamt  
Klosterhof 1  
18273 Güstrow  
Tel.: 0 38 43/7 55-4 04  
Fax: 0 38 43/7 55-4 16  
E-Mail: LKGUE-Planungsamt@t-online.de

**DE/MV/06 - Mecklenburg-Strelitz**

Karin Schüler  
Projektleiterin der Burganlage Stargard  
Lokale Aktionsgruppe Landkreis  
Mecklenburg-Strelitz  
Stadtverwaltung  
Mühlenstraße 30  
17094 Burg Stargard  
Tel.: 03 96 03/25 30 oder 25 23  
Fax: 03 96 03/2 53 31

**DE/MV/06 - Mecklenburg-Strelitz**

Monika Wiehle  
LEADER II-Koordinatorin  
Lokale Aktionsgruppe Landkreis  
Mecklenburg-Strelitz  
Woldegker Chaussee 35  
17235 Neustrelitz  
Tel.: 0 39 81/4 81-2 70  
Fax: 0 39 81/4 81-4 02

**DE/MV/07 – Müritz**

Dagmar Wilisch  
Wirtschaftsförderung Müritz GmbH  
LEADER II-Koordinierungsbüro  
Seebadstraße 25  
17207 Röbel/Müritz  
Tel.: 03 99 31/5 74 19  
Fax: 03 99 31/5 74 21  
E-Mail: wfm05@t-online.de

**DE/MV/10 – Ostvorpommern**

Bettina Golembiowski  
LAG Ostvorpommern  
Landkreisverwaltung  
Demminer Straße 71-74  
17389 Anklam  
Tel.: 0 39 71/8 42 46  
Fax: 0 39 71/8 42 36

Renate Hübner  
Koordinatorin  
Lokale Aktionsgruppe Ostvorpommern  
Stiftung Odermündung e.V.  
Demminer Straße 6  
17389 Anklam  
Tel.: 0 39 71/21 33 60  
Fax: 0 39 71/21 33 61  
E-Mail: som-anklam@t-online.de

**DE/NI/12 – Cloppenburg**

Hermann Ronnebaum  
Leiter der Lokalen Aktionsgruppe  
Landkreis Cloppenburg  
Eschstraße 29  
49661 Cloppenburg  
Tel.: 0 44 71/1 52 61  
Fax: 0 44 71/93 38 28  
E-Mail: wirtschaft@cloppenburg-kreis.de

**DE/SH/02 - Naturschutzstiftung  
fering natüür (KA)**

Katrin Meyer  
Naturschutzstiftung fering natüür  
AGENDA-Büro Föhr  
Sandwall 38  
25938 Wyk auf Föhr  
Tel.: 0 46 81/57 02 57  
Fax: 0 46 81/50 10 18  
E-Mail: Bund-Foehr@t-online.de

**DE/SH/24 - Projektgesellschaft  
Westküste mbH (KA)**

Heinke Hagge  
Projektgesellschaft Westküste mbH  
Johann-Adolf-Straße 30  
25832 Tönning  
Tel.: 0 48 61/96 11-0  
Fax: 0 48 61/96 11-11  
E-Mail: pgw.sh@t-online.de

**DE/SN/04 - Siedlungsgebiet der Sorben-  
nordöstlicher Teil**

Sabine Schwarz  
LEADER II-Projektbetreuerin  
Staatliches Amt für Ländliche  
Neuordnung Kamenz  
Macherstraße 31  
01917 Kamenz  
Tel.: 0 35 78/33 70 71  
Fax: 0 35 78/33 70 05

**DE/SN/06 - Torgauer Elbland und Heidegebiet**

Frank Albrecht  
Mitarbeiter  
Verein zur Förderung des ländlichen  
Raumes der Dübener Heide e.V.  
Projekt Multimedia im ländlichen Raum  
Kossaer Straße 6  
04849 Authausen  
Tel.: 01 73/3 53 87 53  
Fax: 03 42 43/7 28 95  
E-Mail: f\_albrecht@web.de

**DE/ST/01 - Mansfelder Land/Sangerhausen**

Dr. Norbert Gehring  
Vorsitzender  
Umwelt- und Naturschutzverein  
Sachsen-Anhalt e.V.  
Schulstraße 18 a  
06543 Braunschwend  
Tel.: 03 47 75/2 10 83  
Fax: 03 47 75/2 13 13  
E-Mail: Dr.Gehring@uns-ev.de

Thomas Wagner  
Projektmanager  
Umwelt- und Naturschutzverein  
Sachsen-Anhalt e.V.  
Hasselbachstraße 2  
06543 Wippra

**DE/ST/04 - Anhalt-Zerbst**

Elke-Andrea Ciciewski  
Projektkoordinatorin  
LAG Landkreis Anhalt-Zerbst  
Burgwallstraße 40  
06862 Roßlau  
Tel.: 03 49 01/6 66 67  
Fax: 03 49 01/6 66 67  
E-Mail: lez.vossiau@t-online.de

**DE/ST/06 – Osternienburg**

Volker Schilling  
Geschäftsführer  
Werkstatt für Bildung und Begegnung  
Sachsen-Anhalt e.V.  
Dorfstraße 9  
06369 Bobbe  
Tel.: 03 49 79/4 00-0  
Fax: 03 49 79/4 00-18

**DE/ST/09 – Nordharz**

Dieter Müller  
Geschäftsführer  
Förderverein Domäne Wasserleben  
LPG-Hof 2 / Gutshaus  
38871 Wasserleben  
Tel.: 03 94 51/46 66 oder 7 00 82  
Fax: 03 94 51/46 66

**DE/TH/01 – Arnstadt**

Hannelore Gutzeit  
Abteilungsleiterin  
Lokale Aktionsgruppe beim  
Landwirtschaftsamt Arnstadt  
Mühlweg 16  
99310 Arnstadt  
Tel.: 0 36 28/7 47-43 oder 7 47-0  
Fax: 0 36 28/7 47-26  
E-Mail: 320013442206-0001@t-online.de

**DE/TH/03 – Eisenach**

Erdmute Krah  
Sachbearbeiterin Wirtschaftsförderung  
Landratsamt Wartburgkreis  
Erzberger Allee 14  
36433 Bad Salzungen  
Tel.: 0 36 95/61 64-06  
Fax: 0 36 95/61 64-25

**DE/TH/04 - Hildburghausen/Sonneberg**

Detlef Weise  
2. Beigeordnete des Landkreises, Abteilungsleiter 3  
Lokale Aktionsgruppe Hildburghausen/Sonneberg  
Bahnhofstraße 66  
96515 Sonneberg  
Tel.: 0 36 75/87 13 77  
Fax: 0 36 75/87 15 01

**TEILNEHMER/-INNEN DER  
LANDESSTELLEN**

**Amt für Agrarordnung Euskirchen**

Helmut Limper  
Regierungsdirektor  
Amt für Agrarordnung Euskirchen  
Sebastianusstraße 22  
53879 Euskirchen  
Tel.: 0 22 51/70 02-1 13  
Fax: 0 22 51/70 02-1 60

**Amt für Agrarordnung Siegburg**

Peter Tilgner  
Dezernent  
Amt für Agrarordnung Siegburg  
Frankfurter Straße 86  
53721 Siegburg  
Tel.: 0 22 41/3 08-1 29  
Fax: 0 22 41/3 08-4 00  
E-Mail: Peter.Tilgner@afao-Siegburg.loebf.nrw.de

**Landesamt für Natur und Umwelt Schleswig-Holstein**

Sönke Beckmann  
Dezernatsleiter  
Landesamt für Natur und Umwelt  
Schleswig-Holstein  
Hamburger Chaussee 25  
24220 Flintbek  
Tel.: 0 43 47/7 04-3 67  
Fax: 0 43 47/7 04-3 02  
E-Mail: sbeckmann@lanu.landsh.de

**Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft und der ländlichen Räume**

Arne Fiedler  
Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft  
und der ländlichen Räume  
Oberbrettinger Straße 162  
73525 Schwäbisch Gmünd  
Tel.: 0 71 71/9 17-2 21  
Fax: 0 71 71/9 17-1 01  
E-Mail: Poststelle@LALELSG.BWL.DE

**Landesanstalt für Ökologie, Bodenordnung und Forsten Nordrhein-Westfalen**

Bruno Cramer  
Dezernent  
Landesanstalt für Ökologie, Bodenordnung  
und Forsten Nordrhein-Westfalen  
Castroper Straße 30  
45665 Recklinghausen  
Tel.: 0 23 61/30 57 20  
Fax: 0 23 61/30 55 99

**Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft**

Erhard Kinder  
Referatsleiter 82 - Ländlicher Raum -  
Sächsisches Staatsministerium für  
Umwelt und Landwirtschaft  
Referat 82  
01075 Dresden  
Tel.: 03 51/5 64-67 30  
Fax: 03 51/5 64-69 52

<b>Programmbezeichnung</b>	<b>ERP-EXISTENZGRÜNDUNGS-PROGRAMM</b>
Förderinstrument	Darlehen
Berücksichtigung von Dienstleistungsgründungen	alle, außer Heilberufe
Zeithorizont	ABL: bis 2 Jahre, NBL: bis 4 Jahre nach Existenzgründung
Förderfähigkeit von Betriebsmitteln	Beschaffung eines ersten Lagers an Material, Handelsware und Ersatzteilen sowie deren Aufstockung innerhalb von drei Jahren
Förderobergrenze (absolut)	ABL: 0,5 Mio. EUR NBL: 1 Mio. EUR
Förderobergrenze (relativ)	ABL: bis zu 50 % NBL: bis zu 75 % der Investitionssumme
Besicherung	bankübliche Bei geringen Sicherheiten in den NBL eine 50 %-ige Haftungsfreistellung möglich

<b>Programmbezeichnung</b>	<b>ERP-EIGENKAPITALHILFEPROGRAMM</b>
Förderinstrument	Darlehen
Berücksichtigung von Dienstleistungsgründungen	alle, außer Heilberufe
Zeithorizont	innerhalb der ersten 3 Jahre nach Gründung
Förderfähigkeit von Betriebsmitteln	In den neuen Ländern und Berlin (Ost) : Beschaffung bzw. Aufstockung des Waren-, Material- und Ersatzteillagers, im übrigen Bundesgebiet können bei Vorhaben bis zu 50 Beschäftigten für diese Investitionen bis zu 30 % der Bemessungsgrundlage angesetzt werden. Markterschließungsaufwendungen.
Förderobergrenze (absolut)	0,5 Mio. EUR für alle Vorhaben, 1 Mio. EUR bei (Re-) Privatisierungen in den NBL
Förderobergrenze (relativ)	Mit EKH Eigenmittel bis auf 40 % der Investitionssumme aufstockbar. Eigenmittel i.d.R. mind. 15 % der Investitionssumme.
Besicherung	persönliche Haftung des Antragstellers

Der besseren Übersichtlichkeit wegen wurde auf eine Darstellung der Zins- und Rückzahlungskonditionen, Bearbeitungsgebühren, Sonderregelungen u.ä. verzichtet. Die Beschreibung der Finanzierungshilfen wurde in Internet verfügbaren Förderdatenbanken deBMWi entnommen.

<b>Programmbezeichnung</b>	<b>DtA-EXISTENZGRÜNDUNGS-PROGRAMM</b>
Förderinstrument	Darlehen
Berücksichtigung von Dienstleistungsgründungen	alle, auch Freie Berufe (einschl. Heilberufe)
Zeithorizont	innerhalb der ersten 8 Jahre nach Gründung
Förderfähigkeit von Betriebsmitteln	Immaterielle Investitionen, insbesondere Qualifizierungs- und Weiterbildungskosten (Humankapitalinvestitionen), Aufwendungen zur Markterschließung sowie der Betriebsmittelbedarf.
Förderobergrenze (absolut)	2 Mio. EUR
Förderobergrenze (relativ)	75 % der Investitionssumme, bei Schaffung neuer Arbeitsplätze bis 100 %
Besicherung	Bankübliche, bei geringen Sicherheiten bei der 10- und 20-jährigen Laufzeitvariante in den ABL eine 40 %-ige und in den NBL eine 50 %-ige Haftungs-freistellung möglich

<b>Programmbezeichnung</b>	<b>DtA-BETRIEBSMITTELPROGRAMM</b>
Förderinstrument	Darlehen, Laufzeit bis zu 6 Jahre
Berücksichtigung von Dienstleistungsgründungen	alle außer Heilberufe
Zeithorizont	innerhalb der ersten 8 Jahre
Förderfähigkeit von Betriebsmitteln	100 %
Förderobergrenze (absolut)	2 Mio. EUR
Förderobergrenze (relativ)	100 % der Betriebsmittel
Besicherung	Bankübliche, bei geringen Sicherheiten in den ABL eine 40 %-ige, in den NBL 50 %-ige Haftungs-freistellung möglich

<b>Programmbezeichnung</b>	<b>DtA-STARTGELD</b>
Förderinstrument	Darlehen, Laufzeit bis zu 10 Jahre
Berücksichtigung von Dienstleistungsgründungen	alle, auch zunächst als Nebenerwerb
Zeithorizont	nur Gründungsphase
Förderfähigkeit von Betriebsmitteln	Bis zu 100 %
Förderobergrenze (absolut)	max. 50.000 EUR, max. 50.000 EUR Finanzierungsbedarf
Förderobergrenze (relativ)	100 % des Finanzierungsbedarfs
Besicherung	geringe Sicherheiten, da 80 % ige Haftungs-freistellung

Der besseren Übersichtlichkeit wegen wurde auf eine Darstellung der Zins- und Rückzahlungskonditionen, Bearbeitungsgebühren, Sonderregelungen u.ä. verzichtet. Die Beschreibung der Finanzierungshilfen wurde im Internet verfügbaren Förderdatenbanken des BMWi entnommen.

Finanzierungsplan f. d. Vinothek							Auszüge bis 29.09.99
Datum-Auszug	Auszug-Nr.	Betrag	Text		Soll-Nr.		
23.03.98	20	35.000,00 DM	Verb.gem. BKS	1. Abschlag	Geschäftsanteil	Vinothek 98-26-615/000.982 (Beschluß v. 27.5.97)	504611
12.05.98	31	35.000,00 DM	Stadt BKS	1. Abschlag	Geschäftsanteil	Vinothek 98-01-791/000.987 (Beschluß v. 26.03.97)	
11.08.98	61	73.000,00 DM	Verb.gem. BKS	Restzuschuß		Vinothek 98-26-615/000.982	514050
11.08.98	61	73.000,00 DM	Stadt BKS	Restzahlung	Zuschuß	Vinothek 98-01-791/000.987	514045
06.04.99	30	97.700,80 DM	Verb.gem. + Stadt Bernk.	Restanteil		Vinothek (Buchung v. DRK-Sozialwerk)	
		<b>313.700,80 DM</b>					
04.06.98	39	167.383,00 DM	ISB GmbH / Landesbank	Umbau	Vinothek	Bewilligung v. 06.11.1996	
08.07.98	50	145.035,00 DM	ISB GmbH / Landesbank	EU- und Landesmittel	98		
30.09.98	79	384.681,00 DM	ISB GmbH / Landesbank	Ausbau	Vinothek	Bewilligung v. 06.11.1996	
02.12.98	100	158.557,00 DM	ISB GmbH / Landesbank	Umbau	Vinothek		
18.12.98	104	59.478,00 DM	ISB GmbH / Landesbank	Landesmittel	98	Vinothek	
03.02.99	15	27.078,00 DM	ISB GmbH / Landesbank	Landesmittel	98	Vinothek	Restzahlung 48-97
		<b>942.210,00 DM</b>					
15.05.98	32	70.000,00 DM	Kreditvalutierung			Kreisverwaltung Wittlich	
05.01.99	2	70.000,00 DM	Rückzahl. Kredit an die			Kreisverwaltung Wittlich	
28.12.98	108	70.000,00 DM	Zuschuß Vinothek			Kreiskasse Wittlich	
		<b>70.000,00 DM</b>					
29.10.98	86	80.000,00 DM	Kreditvalutierung			KSK Bernkastel	
02.11.98	88	10.000,00 DM	Kreditvalutierung			KSK Bernkastel	
14.01.99	6	50.000,00 DM	Rückzahl. Kredit				
		<b>40.000,00 DM</b>					
06.04.99	30	134.400,00 DM	Neue Stammeinlage			Moselland eG Bernkastel	
		<b>134.400,00 DM</b>					
20.08.98	65	110.000,00 DM	Mosel-Weinmuseum GmbH	Ausb. Festgeld			
		<b>110.000,00 DM</b>					
15.07.98	53	30.155,90 DM	Finanzkasse Daun	Ums.ST.	1VJ 1998		
21.07.98	54	77.698,30 DM	Finanzkasse Daun	Ums.ST.	2VJ 1998		
23.10.98	84	70.316,50 DM	Finanzkasse Daun	Ums.ST.	3VJ 1998		
11.02.99	18	1.413,10 DM	Finanzkasse Daun	Ums.ST.	4VJ 1998		
21.07.99	57	9.420,20 DM	Finanzkasse Daun	Ums.ST.	1 VJ 1999		
21.07.99	57	27.614,90 DM	Finanzkasse Daun	Ums.ST.	2VJ 1999		
		<b>216.618,90 DM</b>					
Summe		1.826.929,70 DM					
<b>Zusammenfassung</b>							
		313.700,80 DM	Verbandsgemeinde BKS				
		942.210,00 DM	ISB GmbH				
		70.000,00 DM	Kreisverwaltung Wittlich				
		40.000,00 DM	KSK BKS				
		134.400,00 DM	Moselland eG BKS				
		110.000,00 DM	Mosel-Weinmuseum GmbH				
		216.618,90 DM	Finanzkasse Daun				
Summe		1.826.929,70 DM					

## Ihr Kapitalbedarfsplan für die Unternehmenserweiterung

Positionen	Kosten / Investition	vorhandene Sachanlage	Finanzierung
<b>1. Langfristige Investitionen</b>			
Umbaumaßnahmen			
Büromöbel und -ausstattung			
EDV-Ausrüstung			
Fahrzeuge			
Maschinen bzw. Geräte			
Geschäfts- und Ladeneinrichtung			
Gebäude und Grundstück			
Reserve für Folgeinvestitionen			
sowie Unvorhergesehenes			
<b>Gesamt</b>			
<b>2. Kurzfristige Investitionen</b>			
Material- und Warenlager			
Mietkaution			
Vorauszahlungen			
Forderungen (Außenstände)			
Reserven für besondere Be-			
lastungen in der Anlaufphase			
<b>Gesamt</b>			
<b>3. Betriebsmittel</b>			
Büro- und Verwaltungskosten			
Miete oder Pacht			
Reisekosten			
Telefon und Faxgebühren			
Verpflegungskosten			
Werbung			
Zinsen			
usw.			
<b>Gesamt</b>			
<b>4. Kapitaleinsatz</b>			
Zins- und Tilgungskosten			
<b>Gesamter Kapitalbedarf</b>			

## Rentabilitätsplanung mit detaillierter Kostenkalkulation

### Muster für Leader II - Deutsche Vernetzungsstelle

4. Quartal 1999	Oktober			November			Dezember		
	brutto	Umsatz	netto	brutto	Umsatz	netto	brutto	Umsatz	netto
<b>A. Finanzmittel</b>									
<b>Verfügbare Liquidität</b>									
Bank - Geschäftskonto	0,00 DM		0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Kasse	0,00 DM		0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
<b>Gesamt</b>	<b>0,00 DM</b>		<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>
<b>B. Planumsätze</b>	<b>0,00 DM</b>		<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>
<b>Verfügbare Mittel (= A + B)</b>			<b>0,00 DM</b>			<b>0,00 DM</b>			<b>0,00 DM</b>
<b>C. Betriebskosten - Ausgaben</b>									
<b>Personalkosten</b>									
Gehalt Angestellte	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Sozialversicherung Angestellte (AG)	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Aushilfslöhne (620 DM)	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Sozialversicherung 620 DM (AG)	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Pauschale Lohnsteuer	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Berufsgenossenschaft	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
<b>Summe Personalkosten</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>
<b>Raumkosten</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>
<b>Verwaltungskosten</b>									
Telefon und Fax	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Werbung	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Sonstige (Post, Büromaterial, ...)	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
<b>Summe Verwaltungskosten</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>
<b>Versicherungen</b>									
Betriebshaftpflicht und Geschäftsinhalt	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
<b>Beratungskosten u. Beiträge</b>									
Geschäftsbuchhaltung	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Steuerberatung	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
IHK-Beitrag	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
<b>Summe Beratungskosten</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>	<b>0,00 DM</b>
<b>Zinsaufwendungen</b>									
Investitionsdarlehen - Anschaffungen	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
<b>Summe Betriebsausgaben I</b>									
<b>Betriebsergebnis I</b>									
Planumsatz - Betriebsausgaben									
Tilgung Darlehen	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
<b>Privatentnahme</b>									

## Muster für Leader II - Fixkostenkalkulation Wirtschaftsjahr 1999 - Oktober 1999

Kto. IL BWA	Position	Plan-Kosten in DM			Ist-Kosten (I. BWA) in DM			Abweichung in %		
		Fixkosten	Variabel	Gesamt	Fixkosten	Variabel	Gesamt	Fixkosten	Variabel	Gesamt
	Umsatz									
	Bereich 1									
	Bereich 2			0,00						
	Sonstige Erträge			0,00						
	Summe Umsatz			0,00						
	Kontostand - Vortrag per 01.10.99									
	= Verfügbare Finanzmittel			#WERT!						
	Planausgaben lt. der betr. Kostenrechnung II									
	Personalkosten									
	Honorare Geschäftsführer (25,6 %) (aus 18.700)	0,00								
	Reisekosten Geschäftsführer	0,00		#WERT!						
	Gehalt Büroangestellte	0,00	0,00	0,00						
	Anteil SV-Arbeitgeber Büroangestellte	0,00	0,00	0,00						
	Aushilfshonorare - Referenten	0,00		#WERT!						
	Beiträge Berufsgenossenschaft	0,00	0,00	0,00						
	Summe Personalkosten	0,00	0,00	#WERT!						
	Raumkosten									
	Miete - Büro	0,00	0,00	0,00						
	Nebenkosten - Büro	0,00	0,00	0,00						
	Summe Raumkosten	0,00	0,00	0,00						
	Projektkosten - Seminare									
	Miete - Schulungsräume	0,00		#WERT!						
	Nebenkosten - Schulungsräume	0,00	0,00	0,00						
	Bewirtungskosten	0,00		0,00						
	Bücher und Skripte	0,00		0,00						
	Sonstige Projektkosten	0,00								
	Summe Projektkosten - Seminare	0,00	0,00	#WERT!						
	Werbung und Kommunikation									
	Werbung	0,00	0,00	0,00						
	Printmedien	0,00	0,00	0,00						
	Bewirtung und Reisekosten	0,00	0,00	0,00						
	Summe Werbung und Kommunik.	0,00	0,00	0,00						
	Verwaltungskosten									
	Telefon und Fax	0,00	0,00	0,00						
	Büromaterial und Porto	0,00	0,00	0,00						
	Buchführung (BWA)	0,00	0,00	0,00						
	Sonstige	0,00	0,00	0,00						
	Summe Verwaltungskosten	0,00	0,00	0,00						
	Versicherungen									
	Betriebspflicht und Geschäftsinhalt	0,00	0,00	0,00						
	Beratungskosten und Beiträge									
	Jahresabschluß - Steuerberater	0,00	0,00	0,00						
	Beiträge (IHK)	0,00	0,00	0,00						
	Sonstige	0,00	0,00	0,00						
	Summe Gebühren u. Beitr.	0,00	0,00	0,00						
	Abschreibungen									
	Afa Wirtschaftsgüter	0,00	0,00	0,00						
	Afa GWG	0,00	0,00	0,00						
	Afa Sonstige	0,00	0,00	0,00						
	Summe Afa	0,00	0,00	0,00						
	Sonstige Aufwendungen	0,00	0,00	0,00						
	= SU Kosten = Ausgaben	0,00	0,00	#WERT!						
	Anteil Kosten in %									
	= Betriebsergebnis I			#WERT!						
	= Betriebsergebnis II (Cash-Flow)			#WERT!						
	Liquidität Kto.Stand per 31.10 +/-									