

Kleine Unternehmen im ländlichen Raum

Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ist eines der wichtigsten Ziele der Europäischen Union. Deswegen sind Innovation, Wachstum und Schaffung von Arbeitsplätzen strategische Ziele auch der ländlichen Entwicklungspolitik. In Achse 3 „Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft und Verbesserung der Lebensqualität“ der ELER-Verordnung ist

unter anderem der Förderschwerpunkt „Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen“ verankert. Doch was sind Kleinunternehmen und welche Bedeutung haben sie für den ländlichen Raum? Mit diesen und anderen Fragen setzen sich die Beiträge des nachfolgenden Dossiers auseinander.

KMU und KKKU – neue Hoffnungsträger im ländlichen Raum?

VON THOMAS HARTMANN, BETTINA WIENER UND SUSANNE WINGE

Neueste statistische Untersuchungen zeigen: Während Unternehmen ab 250 Mitarbeitern Personal entlassen, wird in den kleineren Betrieben noch eingestellt.

Welches Potenzial kleine und mittlere Unternehmen gerade für den ländlichen Raum haben, welche Schwächen, aber auch Stärken sie auszeichnen und wie die Politik deren Potenzial fördern sollte, lesen Sie im folgenden Beitrag.

Innerhalb der Gruppe der KKKU und KMU empfiehlt die Europäische Kommission (2003) folgende Unterteilung:

Kleinstunternehmen

- weniger als 10 Mitarbeiter,
- ein Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 2 Mio. EUR.

Kleine Unternehmen

- weniger als 50 Mitarbeiter,
- ein Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. EUR.

Mittlere Unternehmen

- weniger als 250 Mitarbeiter,
- ein Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR oder
- eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. EUR.

Die wirtschafts- und beschäftigungspolitische Bedeutung der Kleinst-, der kleinen und der mittleren Unternehmen (KKU und KMU), insbesondere im ländlichen Raum, wird in der Öffentlichkeit zu wenig wahrgenommen und reflektiert. Gerade wenn es darum geht, die Arbeitslosigkeit zu bekämpfen und neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen, beherrschen die großen Unternehmen die Schlagzeilen – im positiven wie im negativen Sinne. Doch eine Stärke der deutschen Volkswirtschaft liegt unter anderem im hohen Anteil leistungsstarker kleiner und mittlerer Betriebe an der Unternehmenslandschaft.

Zahlen belegen es, ...

Allein ein Blick auf die Statistik veranschaulicht die besondere Rolle der KKKU und KMU: So geben die statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Stand: 31.12.2005) an, dass etwa 91 Prozent der Unternehmen in Deutschland weniger als zehn und über 98 Prozent weniger als 50 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte haben. Die Zahl der Kleinunternehmens- und Existenzgründungen hat ab dem Jahr 2003 wieder zugenommen, und ein Beschäftigungszuwachs ist nur in der Größenklasse von 1-4 Mitarbeitern zu verzeichnen. Dies gilt insbesondere für die neuen Bundesländer, wobei noch abzuwarten bleibt, wie erfolgreich gerade die durch die Bundesagentur für Arbeit geförderten Unternehmensgründungen (Ich-AG) sind, die einen Großteil dieses Zuwachses ausmachen. Die positiven Beschäftigungseffekte in KKKU, die im Gegensatz zum Beschäftigungsabbau in den mittleren und großen Unternehmen stehen, lassen auch in den nächsten Jahren einen weiteren Beschäfti-

gungsbeitrag erwarten, wie die Kreditanstalt für Wiederaufbau 2004 feststellte.

... doch das Bewusstsein fehlt (noch)

Trotz eines Wandels in der Betrachtung der KKKU und KMU werden diese bis heute unterbewertet. Auch werden insbesondere die ländlichen Räume als entwicklungsfähige Wirtschaftsräume wenig wahrgenommen. Burkart Lutz vom Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. beschreibt dies folgendermaßen: „In der Vergangenheit gab es eine Vision gesellschaftlicher Zukunft, die unter Fachleuten unbestritten war. Man kann diese Vision in zwei Thesen zusammenfassen:

- Die Zukunft gehört der Großorganisation und nicht den Kleinbetrieben und
- sie wird in der Stadt gestaltet und nicht auf dem Land.“

Wenn aber große Unternehmen immer mehr Stellen abbauen und ganze Produktionszweige ausgliedern, wird die Sicherung der kleinen Unternehmen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft immer wichtiger. Diese Unternehmen haben im Zuge der Globalisierung und des Zusammenwachsens der Weltwirtschaft sowie immer kürzerer Produktlebenszyklen aber nur eine Chance, wenn sie eine klare strategische Ausrichtung haben, ausgeprägtes Innovationsmanagement betreiben können und konsequente Kundenorientierung pflegen.

Positive Ansätze lassen hoffen

Trotz steigender Bedeutung der kleinen Unternehmen existiert bisher weder eine entsprechende Wirtschaftspolitik für diese, noch gibt es eine konsistente politische Entwicklungsstrategie für die ländlichen Räume. Allerdings finden sich auf europäischer wie auch auf bundes- und landespolitischer Ebene viele Ansatzpunkte, vielfältiges Engagement sowie einige förderpoli-





Fotos: photocase.com

tische Schwerpunkte zur Unterstützung sowohl kleiner Unternehmen als auch der ländlichen Räume. Obgleich eine einheitliche strategische Linie fehlt, kann die derzeitige Situation doch positiv gedeutet werden: Vielleicht entspricht ja die Vielfalt der förderpolitischen Ansätze, wenn sie Raum für zieloffene (nicht ziellose) Entwicklungsprozesse lässt, der Heterogenität der KKK und KMU sowie der Mannigfaltigkeit ihrer Potenziale, aber auch ihrer Anforderungen und Probleme.

Klein sein hat Vorteile, ...

Es erscheint deshalb sinnvoll, an dieser Stelle mit einigen Schlagworten auf Stärken und Schwächen von und Anforderungen an KMU und KKK hinzuweisen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit –, wodurch auch mögliche Ansatzpunkte für eine Unterstützung dieser Betriebe deutlich werden. Die zentrale Stärke kleiner Unternehmen ist ihre Flexibilität. Diese ergibt sich insbesondere durch die Konzentration von Führung und Verantwortung auf eine oder wenige Personen sowie die eher wenig formalisierten und weniger arbeitsteilig organisierten Strukturen. Dadurch sind kleine Unternehmen in der Lage, schneller auf sich wandelnde Anforderungen von außen zu reagieren. Eine weitere Stärke liegt in der Kundennähe der Kleinst- und Kleinbetriebe. Ein überschaubares Produktangebot und eine häufig gegebene räumliche Nähe erleichtern die Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden.

... aber auch Nachteile

Allerdings ist der Grat zwischen den Stärken und den parallel daraus entstehenden Schwächen sehr schmal. Dies zeigt sich exemplarisch in folgenden zwei Aspekten: Zum einen sind kleine Unternehmen durch die regionalen Beziehungsgeflechte in der Regel vollständig von ihrem Umfeld abhängig. Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter leben häufig im unmittelbaren Umfeld, ihre Kaufkraft bzw. Qualifikation hängen direkt mit der regionalen Situation zusammen. Zum anderen zwingen die Globalisierung und die wissenschaftlich-technische Innovation die kleinen Unternehmen in Konkurrenzsituationen, denen sie derzeit noch nicht immer gewachsen sind. Klein- und Kleinstunternehmen sind somit weniger in der Lage, allein mit Hilfe ihrer internen Ressourcen ihre Konkurrenzfähigkeit zu erhalten bzw. kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Ohne Unterstützung geht's nicht

In Deutschland gibt es zurzeit kaum wirtschaftspolitische Ansätze, die auf die ökonomische Lage von KKK und KMU zugeschnitten sind. So verwenden regionale Wirtschaftsförderungen meist mehr Kraft und Mittel darauf, ihre jeweilige Region für global agierende Unternehmen attraktiv zu machen als Unterstützungsstrukturen zur Stärkung der kleinen regional orientierten Unternehmen zu schaffen. Eine Veränderung in der Entwicklung der Regionen ist aber auch hier erkennbar. Immer häufiger treten flexible Innovationsnetzwerke an die Stelle der traditionellen großen Unternehmen und staatlichen Forschungseinrichtungen. Bei der Suche nach Hilfestellungen für KMU und KKK ist es folgerichtig notwendig, die Betrachtung nicht nur auf den einzelnen Betrieb zu richten, sondern auf das gesamte regionale Beziehungsgeflecht. In den Mittelpunkt rücken dabei Kooperationsbeziehungen zwischen den Betrieben einerseits und zwischen Betrieben und ihrem „Umfeld“ andererseits. Da der einzelne Betrieb bestimmte notwendige Leistungen nicht allein erbringen kann, müssen Strukturen geschaffen werden, in denen diese Leistungen – bestimmte unternehmerische Kompetenzen, Entwicklungsleistungen, Innovationsdienstleistungen, Lernunterstützung u.a. – extern für die Betriebe und Betriebskooperationen erbracht werden können. Es geht um den Auf- und Ausbau regionaler Unterstützungsstrukturen.

Nähere Informationen:

Dr. Thomas Hartmann

tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

Tel. (0 30) 78 79 42 13

E-Mail: thartmann@tamen.de

Bettina Wiener

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)

an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Tel. (03 45) 5 52 66 03

E-Mail: wienner@zsh.uni-halle.de

Susanne Winge

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)

an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Tel. (03 45) 5 52 66 23

E-Mail: winge@zsh.uni-halle.de

Textquellen:

Bellmann, Lutz; Dahms, Vera; Wahse, Jürgen: IAB-Betriebspanel Ost. Ergebnisse der neunten Welle 2004 – Teil I. IAB-Forschungsbericht 20/2005.

Bullinger, H.-J. (Hg.) (2006): Fokus Innovation. Kräfte bündeln, Prozesse beschleunigen. Carl Hanser Verlag.

Europäische Kommission: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmer sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K (2003) 1422). Amtsblatt vom 20.05.2003. L124/36 (2003/361/EG).

KfW Bankengruppe: Mittelstandsmonitor 2004. Chancen zum Aufschwung nutzen. Frankfurt 2004.

Lutz, Burkart: KMU im ländlichen Raum: Wieviel Unterstützung bräuchten sie und wieviel finden sie? In: GREP (Hrsg.): Blick-Wechsel. Arbeit, Tätigkeit, Regionen. POUR 180, Paris 2003, S. 9.

Kleinste und kleine Unternehmen unterstützen – aber wie?

VON HEIKE MEIER UND BETTINA WIENER

Ob weltweit agierender Konzern oder regionaler Handwerksbetrieb: Das Know-how, das Unternehmen brauchen, um sich am Markt zu behaupten, ist für Große und Kleine gleich. Nur die Gewichtung ist vielleicht etwas anders – und die Art, wie Wissen aufgenommen und umgesetzt wird. Wer die Wettbewerbsfähigkeit von KMU und KKU gezielt fördern will, muss diese spezifischen Bedingungen kennen.



Im ländlichen Raum sind es vor allem die kleineren Unternehmen aus Landwirtschaft, Handwerk und Tourismus, die das Wirtschaftspotenzial bestimmen. Doch der fehlende Aufschwung in vielen Branchen, leere Staatskassen und Preisverfall, die zunehmende Konkurrenz, steuerliche Belastungen, hohe Lohnnebenkosten, die steigenden Anforderungen der Kunden und der Ruf nach mehr Dienstleistung bringen die Betriebe zunehmend an den Rand ihrer Existenz. Gerade die kleinen Unternehmen sind der wachsenden Wettbewerbsintensität weitgehend schutzlos ausgeliefert.

Wollen kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (KKU und KMU) erfolgreich am Markt agieren, müssen sie schnell, ideenreich und umfassend informiert sein. Dies ist für kleine Betriebe ohne Planungs- und Entwicklungsabteilungen deutlich schwerer als für große Unternehmen. Aus diesem Grund gilt es, Strukturen zu schaffen und Maßnahmen zu initiieren, die Entwicklungspotenziale kleiner Unternehmen aktivieren und stärken.

Die Ursache liegt in der Zukunft

Zitat von Heinz von Foerster (System-Theoretiker, Mathematiker und Logiker)

Durch die zunehmende Dynamik, Komplexität und Diskontinuität der Rahmenbedingungen sehen sich Führungskräfte von Unternehmen mit immer größerer Planungsunsicherheit konfrontiert. Demzufolge ist es wichtig, dass auch kleine Unter-

nehmen in der Lage sind, ihre *Antizipationsfähigkeit* zu stärken. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, vorausschauend zu arbeiten, auf Änderungen zeitnah zu reagieren und beispielsweise die Produktpalette an die Bedürfnisse des Marktes anzupassen. Diese Antizipationsfähigkeit kann ausgebildet und gestärkt werden, indem eine *Lern- und Vertrauenskultur* in den Unternehmen geschaffen wird, die Freiraum für Ideen und neue Entwicklungen bereithält.

Planungsfähigkeit entwickeln und erhöhen

Neben der Antizipationsfähigkeit ist die Stärkung der strategischen Planungsfähigkeit für KKK und KMU überlebenswichtig. Dabei geht es darum, die Entwicklung der Unternehmen gezielt durch die Mischung von intuitivem und strategischem Denken und Handeln zu steuern. Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre *Stärken und Schwächen* zu analysieren und daraus strategische Aktivitäten abzuleiten. Aufgrund der Einzigartigkeit jedes Unternehmens müssen ein unternehmensspezifisches Vorgehen und ein auf die speziellen Bedingungen zugeschnittener Lernprozess etabliert werden.

Regionalmanagements können den ländlichen Raum und seine Unternehmer dabei mit *umfassenden Beratungsangeboten, Expertenpools, Wissensseminaren oder Monitoring und Wirtschaftsoffensiven* direkt unterstützen. Oft kann man dabei auf die Angebote der Wirtschaftsförderung zurückgreifen und ein gemeinsames, die Betriebe unterstützendes Maßnahmen- und Schulungspaket ausarbeiten (s. S. 30-31).

Auch Informationen wollen gemanagt werden

Besonders KKK und KMU ertrinken in einer Fülle an Informationen. Zum richtigen Zeitpunkt auf die richtigen Informationen zugreifen zu können, ist aber ein Schlüsselfaktor für Unternehmen, um sich den ständig wandelnden Anforderungen ihrer Umwelt anzupassen. Insgesamt sind KKK und KMU nicht weniger aktiv bei der Suche nach Veränderungsideen als große Unternehmen. Im Gegenteil, sie scheinen gerade im ländlichen Raum ihre Standortnachteile durch verstärkte Antizipationsbemühungen ausgleichen zu wollen. Allerdings schöpfen sie ihre Möglichkeiten zur Ideenfindung nicht aus. Dies betrifft vor allem die Möglichkeiten eines geplanten, formalen Suchprozesses.

Grundsätzlich kann nicht davon ausgegangen werden, dass in kleinen Unternehmen eigenständige Abteilungen zur Stärkung der Antizipationsfähigkeit entstehen. Deswegen scheint es sinnvoll, *Unterstützungsangebote auf die Funktion des Firmeninhabers, aber auch auf die Stärkung von Kontakten zu Kun-*

den, Kooperationspartnern und Forschungseinrichtungen auszurichten.

Die Schaffung von Kommunikationsstrukturen in Form von *Netzwerken, Gesprächskreisen oder Stammtischen* kann ein wesentlicher Unterstützungsansatz zum aktuellen Informations- und Wissenszugewinn sein. Interessante Ansätze sind beispielsweise auch in der Qualifizierung zum *Innovationsmanager* zu finden.

Wissenstransfer an die Bedingungen der Kleinen anpassen

Das Weiterbildungsengagement von KKK und KMU steht nicht hinter dem der größeren Betriebe zurück, aber kleine Unternehmen lernen anders als größere. So nutzen kleine Unternehmen besonders häufig Seminarangebote bzw. selbst gesteuerte Lernformen, die auf Eigeninitiative der Mitarbeiter setzen, wie *Lernen am Computer, Lesen von Fachzeitschriften und Besuchen von Vorträgen, Messen und Tagungen*. Besonders innovative KKK und KMU setzen vielfach auch arbeitsintegrierte Lernformen wie *Jobrotation, Patenschaften und Unterweisungen durch Vorgesetzte* ein.

Insgesamt ist für kleine Unternehmen die Akquisition von Wissen von besonderer Bedeutung. Für größere Unternehmen hingegen ist die Wissensdiffusion, sprich das im Unternehmen vorhandene Wissen auf eine breitere Basis zu stellen, besonders wichtig. Erfahrungen aus Projekten mit Großunternehmen können deshalb nicht uneingeschränkt auf kleine Unternehmen übertragen werden. Vielmehr muss ein an kleine Organisationsformen angepasster Lern- und Gestaltungsprozess verankert werden, der *neben selbst gesteuerten Lernformen auch unternehmens- und arbeitsplatznahe Lernformen* integriert.

Kooperation besonders wichtig

Ein weiterer Weg zur Erhöhung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KKK und KMU liegt in der betriebsübergreifenden Vernetzung, wodurch der verfügbare Wissensinput auf eine breitere Basis gestellt werden kann. Durch Kooperation können Stärken gebündelt und Schwächen kompensiert werden. Unter den Bereich der Kooperationen fallen die so



genannten Arbeitgeberzusammenschlüsse (LEADERforum 3/2005), Poollösungen wie der Nachwuchskräftepool in Leuna (www.tvs-personalservice.de/nachwuchsindex.html) oder betriebliche Kooperationen (s.S. 28-29).

Bestehende Strukturen nutzen

Immer häufiger wird von Forschung und Praxis auch auf die innovationssteigernde Wirkung organisatorischer Schnittstellen hingewiesen und darüber hinaus ein möglicher Bedarf an Schnittstellenmaximierung diskutiert. Geprüft werden müsste, ob derartige Strukturen beispielsweise in Form von Unternehmensverbänden, Kammern oder Wirtschaftsförderern bereits bestehen oder ob neue Strukturen geschaffen werden müssen. Gezielte Angebote für die Firmeninhaber, seien es *Schulungen, Seminare oder Gesprächsrunden*, können helfen, die *unternehmerischen Fähigkeiten der Firmeninhaber* zu stärken.

Mit einer stärkeren Vernetzung könnten Kompetenzen und Ressourcen gebündelt und dadurch KKK und KMU passgenau unterstützt werden.

Nähere Informationen:

Heike Meier

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)

an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Tel. (03 45) 5 52 66 15

E-Mail: meier@zsh.uni-halle.de

Bettina Wiener

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)

an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Tel. (03 45) 5 52 66 03

E-Mail: wieners@zsh.uni-halle.de

Fotos: photocase.com



Mehr Informationen finden Sie in:

Winge, Susanne (Hg.) (2005): Kompetenzentwicklung in Unternehmen. Ergebnisse einer Betriebsbefragung.

Lutz, Burkart (2005): Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Quintessenzen eines Ladenburger Diskurses der Gottlieb- Daimler- und Karl-Benz-Stiftung.

Kooperation – ein Weg zu wirtschaftlicher Stärke

VON UWE OTTO

Kernkompetenzen ausbauen, Kundenkontakte intensivieren, die betriebliche Effizienz steigern und ganzheitliche Leistungspakete anbieten – das sind heute die Schlagwörter in der Wirtschaft. Ein Weg für kleinste und kleine Betriebe, sich den künftigen Herausforderungen zu stellen, ist die Bildung strategischer Allianzen.

Der Kunde wünscht Komplettleistungen hoher Qualität aus einer Hand – integrierte Beratungs-, System- und Problemlösungspakete. Diesem Entwicklungstrend müssen sich auch kleinste, kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum stellen. Gerade für sie ist es daher dringend an der Zeit, sich zu ergänzenden, gegenseitig stärkenden, strategischen Allianzen, also Betriebskooperationen, zu verbünden. Nur so haben sie die Möglichkeit, ihre Kernkompetenzen auszubauen, ihre Effizienz zu steigern und die vom Kunden geforderten Leistungen konkurrenzfähig und kundengerecht anzubieten.

Partnerschaftlich zu mehr Wettbewerbsfähigkeit

Unter einer Unternehmenskooperation wird „eine freiwillig vereinbarte, eindeutig festgelegte, auf längere Zeit geplante Gemeinschaftsmaßnahme mehrerer Unternehmen außerhalb ihrer üblichen Geschäftsbeziehung verstanden. Die Partnerunternehmen gliedern hierzu einzelne oder mehrere betriebliche Funktionen, die sie selbst nicht optimal erfüllen können, ganz oder teilweise aus ihrem Unternehmen aus und führen sie in partnerschaftlich organisierter Kooperation durch. Dabei bewahrt die Kooperation die wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit der Partnerunternehmen. Kooperation ist somit eine effektive Rationalisierungsmaßnahme zur Erhaltung und Steigerung der Leistungskraft und damit der Wettbewerbsfähigkeit aller beteiligten Unternehmen.“

Viele Wege führen zum Ziel

Sechs selbstständige Tischlermeister arbeiten in einer gemeinsamen Werkstatt und teilen sich so die Kosten für eine sehr gute Maschinenausstattung. Oder zehn Betriebe, alle aus der Baubranche, haben das Produkt „Gebäude nachhaltig sanieren/modernisieren“ entwickelt und vermarkten es jetzt. Während sich die einen ihre Ausgaben teilen und dadurch Geld sparen, erobern sich die anderen durch ihr gemeinsames Produkt eine neue Kundengruppe. Zwei Beispiele für betriebliche Kooperationen, deren Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit doch sehr unterschiedlich sind. Allgemein kann zwischen drei möglichen Zielen für Kooperationen unterschieden werden:

- Erhöhung der Kundenorientierung und des Kundennutzens in Richtung Komplettangebote,
- Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Qualitätssteigerung, beispielsweise durch gemeinsame Werbung, Forschung oder gemeinsamen Einkauf,
- Ausschalten bestehender Konkurrenz, Erhöhung der Marktmacht und Erschließung neuer Marktsegmente.

Trotz der unterschiedlichen Ziele lassen sich viele Gemeinsamkeiten feststellen: Kooperiert wird, um Geld zu sparen oder den Marktanforderungen gerecht zu werden. Bei allen Kooperationen ist auch eine breite Vertrauensbasis die Grundvoraussetzung der Zusammenarbeit – die Chemie muss stim-



Fotos: photocase.com



men. Erleichtert wird die Zusammenarbeit durch klare Regelungen, die von allen Seiten konsequent eingehalten werden. Gerade in der Anfangszeit, wenn aus der ersten Idee ein Konzept entwickelt wird, müssen alle Partner viel Zeit und meistens auch ein bisschen Geld investieren.

Die Basis muss stimmen



Jeder Kooperationsentwicklungsprozess kommt einer Unternehmensneugründung gleich. Bereits im Anbahnungsprozess muss klar sein, dass alle Partner von der Kooperation profitieren werden. Eine gute Vorbereitung ist daher unerlässlich und kann die Risiken des Scheiterns erheblich reduzieren. Grundvoraussetzung ist, dass es ein aussichtsreiches Produkt

geben wird. Ressourcenschonung, Energieeinsparung, Umweltschutz, nachhaltiges Wirtschaften, Gesundheit oder der demographische Wandel sind Themen der Zukunft - Produkte zu diesen Bereichen dementsprechend Erfolg versprechender. Wichtig ist auch, dass sich die Unternehmen in ihren Leistungen ergänzen und bereit sind, als Team zusammenzuhalten, sowohl bei Erfolg als auch Misserfolg. Es gilt, eine geeignete gemeinsame Strategie samt Spielregeln aufzustellen, an die sich alle Partner halten. Sinnvoll ist es, wenn eine außen stehende Person die Prozesse moderiert und zwischen den Partnern vermittelt.

Schritt 1: Ein stimmiges Konzept muss her

Erfolgreich ist Kooperation, wenn durch sie die Arbeitsplätze erhalten bleiben. Ohne eine klare Strategie und ohne ein Konzept ist so etwas nicht möglich. Kernziel des Konzeptes ist es, das Scheitern der Kooperation zu verhindern. Es ist von seiner Bedeutung her einem Geschäftsplan bei einer Unternehmensneugründung gleichzusetzen. Bevor ein Konzept erstellt wird, muss den Beteiligten klar sein, was sie damit bezwecken wollen. Was ist das Ziel der Kooperation (*Kooperationsprodukt*)? Danach müssen Möglichkeiten erarbeitet werden, wie das Ziel erreicht werden könnte, um danach den *optimalen Realisierungsweg* herauszufinden. Für jeden Kooperationspartner gilt es, objektiv die aktuelle Leistungsfähigkeit (*Was können wir?*) und die zukünftige (*Was sollten wir können?*) des Einzelnen zu erfassen und zu klären, wie der Soll-Zustand erreicht werden kann. Festgelegt werden muss auch ein genauer

Zeitplan: *Wer macht was, wie, mit wem, zu welchen Kosten?* Um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, ist es notwendig, ein Controlling einzurichten. Damit für den Fall, dass etwas nicht erreicht wird, Gegenmaßnahmen initiiert werden können.

Schritt 2: Ran an den Markt!

Der Aufbau kooperativer Strukturen und die Entwicklung professioneller Leistungsangebote für sich alleine genügen nicht, um den Strukturwandel erfolgreich zu vollziehen. Die Hürde ist erst genommen, wenn die neuen Leistungen am Markt auch nachgefragt werden. Das heißt, die Kunden müssen über die Kooperation Bescheid wissen; dafür muss ein gemeinsames, zielgruppenorientiertes Marketingkonzept her. Ziel aller Kampagnen muss sein, dass die kooperierenden Betriebe am Markt als kompetente Ansprechpartner wahrgenommen werden.

Regionalmanagement kann helfen

Kooperation ist zwar nicht alles, doch vieles läuft heute nicht mehr ohne! Deswegen sollten kleinste, kleine und mittlere Unternehmen vor allem im ländlichen Raum mit geeigneten Schulungsmaßnahmen auf das Thema Kooperation vorbereitet werden. Zielgruppengerechte Beratungs- und Coaching-Angebote können den interessierten Unternehmen eine Hilfestellung geben. Etwas, auf das sich Regionalmanagements zukünftig vorbereiten sollten.

Nähere Informationen:

Uwe Otto

Ingenieurbüro für Verfahrens- und Umwelttechnik,
Projektmanagement und Organisationsentwicklung im Handwerk

Tel. (0 30) 8 52 00 56

E-Mail: uwe.otto@t-online.de

Hemmnisse und Gefahren von Kooperationen

Das Thema Kooperation ist nicht neu, die Vorteile sind bekannt. Trotzdem arbeiten nur wenige Unternehmen in solch vertraglich geregelten Strukturen. Ursache für die mangelhaft ausgeprägte Kooperationskultur ist eine beträchtliche Unsicherheit:

- zu vielfältig sind denkbare Kooperationsmodelle und die zu berücksichtigenden Einflussfaktoren,
- zu wenig standardisiert sind die Aufbaukonzepte,
- zu aufwändig ist es, die passenden Partner zu finden,
- zu unterschiedlich sind die Erwartungshaltungen, zu groß sind Berührungspunkte und Misstrauen,
- zu gering ist die Bereitschaft, sich finanziell und zeitlich für eine Kooperation zu engagieren, deren Erfolg immer geteilt werden muss,
- nur in Ansätzen verfügbar sind geeignete Strategien und Beratungsleistungen, um eine erfolgreiche Unternehmenskooperation mit möglichst geringem Risiko aufzubauen,
- nur selten werden die Kooperationsziele schriftlich fixiert und der Bildungsprozess als Aufbau einer neuen Unternehmung verstanden,
- nur schlecht zu finden sind Kooperationsmanager, die in der Lage sind, den Kooperationsprozess kompetent zu entwickeln und zu begleiten.

Geballte Wirtschaftskraft in der Diepholzer Moorniederung

VON ANDREAS GRÄFE

In der Diepholzer Moorniederung sichern die kleinen und kleinsten Unternehmen (KKU) die Arbeitsplätze. Doch gerade diese Betriebe müssen ums Überleben kämpfen. Zu groß ist die Konkurrenz, zu gering der eigene Handlungsspielraum. Deswegen hat die Lokale Aktionsgruppe sich zur Aufgabe gemacht, die regionalen KKU zu unterstützen. Wie sie das macht, zeigt der folgende Beitrag.



Gemeinsam stark sein - Handwerkerkooperation

Wirtschaftsflaute, Arbeitslosigkeit, Bildungsmisere – diese Schlagwörter prägen derzeit die Nachrichten. Die große Politik setzt – zumindest verbal – auf die Förderung der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Tatsächlich sind sie es, die in den ländlichen strukturschwachen Räumen die tragende Säule der Wirtschaftskraft bilden. So auch in der Diepholzer Moorniederung, einem Zusammenschluss von 13 Städten und Gemeinden im Dreieck zwischen Bremen, Hannover und Osnabrück. Wie in den meisten LEADER+ Regionen, so kämpfen auch hier viele Unternehmen um ihre Existenz. Besonders stark betroffen sind die handwerklichen und landwirtschaftlichen Betriebe. Aus diesem Grund hat die Lokale Aktionsgruppe (LAG) Diepholzer Moorniederung bei der Erarbeitung ihrer Entwicklungsstrategie im Jahr 2000 ein besonderes Augenmerk auf die Stärkung der Wirtschaft und besonders der KMU gelegt. Heraus kam das Modellprojekt „Wirtschaftsoffensive Diepholzer Moorniederung“. Unter Federführung der Wirtschaftsförderung des Landkreises Diepholz haben zahlreiche Institutionen mehrere Einzelbausteine zur Förderung der regionalen Wirtschaft entwickelt. Im Wesentlichen setzt sich das Projekt aus den drei Handlungsfeldern Existenzgründungs-, Ausbildungs- und Strukturverbesserungsoffensive mit insgesamt 15 Bausteinen zusammen.

Handlungsfeld 1:

Neue Betriebe in die Region holen

Alle Regionen buhlen heute um die wenigen potenziellen Neuan siedlungen. Ausschlaggebend für die Wahl des Betriebsstandortes sind strukturelle Parameter wie der Autobahnanschluss, günstige Bodenpreise, genügend Flächenressourcen oder moderate Steuersätze. Mit der Existenzgründungsoffensive versucht die Diepholzer Moorniederung, ihr eigenes Potenzial zu generieren. Bisher wurden sieben Bausteine umgesetzt bzw. sind in der Umsetzung:

- Coaching – Beratung und Unterstützung in der Aufbauphase von Unternehmen
- Gründertage – Mut machen zur Selbstständigkeit
- Stammtische in der Region / GründerInnentreffen – Information und Austausch rund um die Existenzgründung
- Eigener Leitfaden – Informative Blattsammlung, für jeden Gründer individuell zusammengestellt
- Expertenpool / Wirtschaftssenioren – Profis geben Wissen weiter
- JungunternehmerInnenpreis für die Diepholzer Moorniederung – Jährliche Ehrung erfolgreicher Existenzgründer
- Unternehmensnachfolge – Umfassendes Beratungsangebot für Beteiligte an Betriebsübergaben

Handlungsfeld 2:

Ausbildung lässt beide Seiten profitieren

Um junge Menschen in ländlichen Regionen zu halten, brauchen sie eine berufliche Perspektive vor Ort. Aber auch die regionalen Betriebe brauchen qualifizierte Arbeitskräfte, um erfolgreich zu wirtschaften. Deswegen rief die Diepholzer Moorniederung eine Ausbildungsoffensive ins Leben. Vier Bausteine konnten mit Unterstützung verschiedener Partner bisher angeschoben werden:

- Praxisseminare: „Knigge und Umgangsformen für Auszubildende“ – Praxisbezogene Schulung für Beruf und Alltag
- Ausbildungspreis für neue Wege in der Ausbildung – Auszeichnung für vorbildliche Ausbildungsbetriebe und -initiativen
- Berufsmesse / Berufsbörse – Forum für berufliche Ausbildung in der Diepholzer Moorniederung
- Gründung von Schülerfirmen oder: Wie man den Unternehmergeist in die Schule lockt – Schüler entwickeln unternehmerische Fähigkeiten.



Handlungsfeld 3: Den Kleinen unter die Arme greifen

Im dritten Baustein – der Strukturverbesserungsoffensive – geht es darum, die regionalen KKV für den Wettbewerb zu machen. Beispielsweise haben Kleinstunternehmen nicht die Möglichkeit, ihre Kosten durch Einsparungen bei den Angestellten zu senken – bei Großkonzernen ein gängiger Weg. Wird die Belegschaft abgebaut, setzen die kleinen Betriebe ihre Handlungsfähigkeit aufs Spiel. Deswegen zeigt die Wirtschaftsförderung des Landkreises Diepholz andere Wege auf. So wurde in Kooperation mit einem externen Beratungsbüro in über 20 Betrieben ein Umweltcheck durchgeführt, mit dem Ziel, durch betriebliche Umweltmaßnahmen die Kosten zu senken. Häufig konnten die Betriebe mit wenigen Eingriffen in den Betriebsablauf ihre Betriebs- bzw. Energiekosten schon deutlich senken.

Durch Kooperation die Marktposition stärken

Sich mit unzähligen Kleinhandwerkern „rumärgern“, das wollen viele Bauherren heute nicht mehr. Am besten kommt alles aus einer Hand! Deswegen sind, um überhaupt noch an die wenigen größeren Aufträge „ranzukommen“, immer häufiger Kooperationen erforderlich. Dieser Trend erfordert ein Umdenken in den Handwerksbetrieben. Die Wirtschaftsoffensive setzt daher auf die Initiierung von Kooperationsgemeinschaften im Handwerk. Hierzu hat die Handwerkerschaft des Landkreises mit Unterstützung der Wirtschaftsförderung eine Vielzahl von Informations- und Beratungsangeboten konzipiert und umgesetzt; erste Handwerksbetriebe haben sich schon zusammengetan.

„Alltagsprobleme“ nicht unterschätzen

Großen Beratungs- und Schulungsbedarf stellte der Projektträger auch für die scheinbar alltäglichen Fragen der Unternehmer fest. So wurden Veranstaltungen zu Themen wie „Wenn der Kunde brüllt – Aktives Beschwerdemanagement“, „Betriebswirtschaftliche Auswertung – Kein Buch mit 7 Siegeln“ oder „Förderungsmanagement für Unternehmen“ durchgeführt. Das Besondere: Die Beratungen wurden den Unternehmen in räum-

licher Nähe zu ihren Betrieben angeboten, da diese in der Regel nicht die Zeit und das Geld aufwenden, um ihre Mitarbeiter zu kostenintensiven Fortbildungen in die weit entfernten Zentralen der Kammern zu schicken. Die Projektträger haben deshalb für die regionalen Unternehmen eine Vielzahl kostenloser Veranstaltungen direkt in der Diepholzer Moorniederung durchgeführt. Eine Besucherzahl von durchschnittlich rund 100 Teilnehmern gab den Machern der Wirtschaftsoffensive Recht.

Neue Einkommensquellen für Landwirte

Ein weiterer Baustein zur Erhaltung existierender Betriebe konnte im Schnittbereich zwischen Landwirtschaft und Gewerbe umgesetzt werden. Gerade für landwirtschaftliche Betriebe – nach wie vor ein bedeutendes Standbein der Diepholzer Moorniederung – ist die Erschließung alternativer Einkommensquellen existenziell. Hier sorgt die Wirtschaftsoffensive für Know-how-Förderung: An was muss ich denken, wenn ich Gästezimmer anbieten will? Welche hygienischen Vorschriften muss ich beachten, wenn ich ein Hofcafé einrichten will? Die Liste der Fragen ist noch viel länger; ein speziell entwickelter Beratungskatalog geht auf die meisten ein.

Nicht neu, aber maßgeschneidert

Die einzelnen Maßnahmen im Rahmen der Wirtschaftsoffensive sind nicht neu. Teilweise handelt es sich dabei um klassische Aufgaben der Wirtschaftsförderung. Neu ist jedoch die Kombination der Bausteine, aufeinander abgestimmt und nach den individuellen Bedürfnissen der Betriebe vor Ort entwickelt. Mit Unterstützung durch LEADER+ konnte die Wirtschaftsförderung des Landkreises Diepholz einen Maßnahmenkatalog umsetzen, der gezielt auf die Bedürfnisse der Unternehmer in der Diepholzer Moorniederung zugeschnitten ist.

Nähere Informationen:

Andreas Gräfe
LAG Diepholzer Moorniederung
Grafenstr. 3
49356 Diepholz
Tel. (0 54 41) 9 76 14 31
www.diepholzer-moorniederung.de

Wirtschaftsförderung Landkreis Diepholz
Grafenstr. 3
49356 Diepholz
Günter Klingenberg
Tel. (0 54 41) 9 76 14 55 oder
Horst Schmidt
Tel. (0 54 41) 9 76 14 53
www.diepholz.de

Tipps zum Weiterlesen

Weitere Projekte zum Thema finden Sie in unserer Projektdatenbank unter www.leaderplus.de/projekte

Beispiele:

- LAG Elbtalau: Regionales Handwerker-Netzwerk für den Klimaschutz
- LAG Vulkaneifel: Innovationsberatung im Hotel- und Gaststättengewerbe
- LAG Weserbergland-Solling: Braugerste-Projekt

Wirtschaftsstandort Ostallgäu – ein Maßnahmenpaket sorgt für Aufschwung

VON MICHAELA WALDMANN

Innovationen fördern, Arbeitskräfte und Betriebe qualifizieren, Netzwerke aufbauen: So kann das Aktionspaket beschrieben werden, das die Lokale Aktionsgruppe Ostallgäu geschnürt hat, um auch die kleinen und kleinsten Betriebe der Region zu unterstützen.

Die Region Ostallgäu hat ihren Einwohnern viel zu bieten: Eine gute Infrastruktur, einen hohen Freizeitwert, die Ballungszentren München und Augsburg sowie die Länder Österreich und Schweiz gleich nebenan. Trotzdem hat auch hier die Lokale Aktionsgruppe in Zusammenarbeit mit dem Landkreis ein Aktionspaket erarbeitet, um die regionale Wirtschaft zu fördern. Denn ohne solide, gesicherte Arbeitsplätze fehlen Wertschöpfung und Lebensqualität. Ein Teil der „Mosaiksteinchen“ dieses Aktionspaketes wurden als LEADER+ Projekte umgesetzt.

Kreativität und Innovationskraft belohnen

Bereits 2003 wurde der „1. Ostallgäuer Innovationspreis“ ausgeschrieben. Bewerben konnten sich Bürger oder Firmen des Landkreises mit innovativen Produkten, Strategien oder Ideen. Die Preisträger wurden von einer fachkundigen Jury mit Vertretern aus Wirtschaft, Bankwesen und Politik ermittelt. Ziel war es, auf außergewöhnliche Entwicklungen innerhalb des Wirtschaftsstandortes Ostallgäu hinzuweisen und damit den ansässigen Banken, Unternehmern und Arbeitskräften zu zeigen, welche Innovationskraft und welche Möglichkeiten der Landkreis bietet. Für das Außenmarketing war es wichtig, sich im Wettbewerb der Regionen zu positionieren und die Kreativität und den Einfallsreichtum der Protagonisten der Ostallgäuer Wirtschaft darzustellen. Die medienwirksame Vergabe der fünf Preise und die Würdigung aller 23 eingereichten Beiträge sowie die anschließende Begleitung der Preisträger bei der Um-

setzung ihrer Ideen haben dem Standort und den Firmen der Region große Aufmerksamkeit verschafft. Vor allem kleine Betriebe und Einzelpersonen zeigten mit ihren Geschäftsideen großes Interesse an diesem Projekt und beurteilten vor allem auch den dadurch entstandenen Imagegewinn als überaus hilfreich und positiv. Auch in diesem Jahr soll der „Ostallgäuer Innovationspreis“ wieder vergeben werden.

Qualität – das A und O für einen Tourismus-Standort

Mit rund 3,6 Millionen Übernachtungen jährlich in einer Urlaubsregion mit hohem Freizeitwert und vielfältigem kulturellem Erbe hat der Tourismus im Ostallgäu einen hohen Stellenwert. Im Vordergrund der künftigen Entwicklung steht die verstärkte Qualitätsorientierung der touristischen Leistungsträger. Hierfür wurde das Projekt „Qualitätsoffensive zur Zukunftssicherung des Allgäuer Tourismus am Beispiel Nesselwang“ ins Leben gerufen. Das Projekt umfasst eine Studie, in die sich neben Beherbergungsbetrieben aller Größen auch Gastronomie und Einzelhandel aktiv einbringen. Dadurch sollen diese Leistungsträger ein Problembewusstsein entwickeln und für die große Bedeutung, die Qualität für einen Tourismus-Standort hat, sensibilisiert werden. Durch konkrete Qualitätschecks („Misery-Besuche“) in den einzelnen Betrieben und regionale sowie überregionale Vergleiche wird die individuelle Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Teilnehmer überprüft. Durch das Einbe-



Blick auf Nesselwang
Quelle: Tourismusverband Ostallgäu



Käsealp Lehern
Foto: Michaela Waldmann



Der Innovationspreis 2003
Quelle: Landkreis Ostallgäu



Mentoring im Ostallgäu
Quelle: Landkreis Ostallgäu

ziehen der unterschiedlichsten Leistungsträger entsteht ein repräsentatives Bild, das auf viele Urlaubsorte im Allgäu übertragbar ist und aussagekräftige Ergebnisse liefert. Die Auswertungen der Erkenntnisse gemeinsam mit den teilnehmenden Betrieben zeigen Verbesserungs- und Kooperationsmöglichkeiten auf und führen zu Synergien und zur Schärfung des jeweiligen Profils. Qualitätsmanagement, Schulungen und Einzelcoaching runden das Projekt ab und geben den Nesselwanger Betrieben, die an dem Projekt teilnehmen, wertvolle und individuelle Hilfestellung.

Träger des Projektes ist die Nesselwang Marketing GmbH. Die Maßnahme wird mit 50 Prozent der anrechnungsfähigen Kosten gefördert und ist noch in der Umsetzung. Die Teilnahme am Projekt stand allen Unternehmen offen, doch zeigten sich viele Hoteliers und Gastronomen bei der aktiven Mitarbeit zunächst zurückhaltend.

Frauen an die Spitze bringen

Auch das Projekt „Mentoring für Frauen im Ostallgäu“ richtet sich als innovative Strategie der Personalentwicklung gerade an kleine Unternehmen und Betriebe im ländlichen Raum. Junge weibliche Führungskräfte oder Mitarbeiterinnen, die künftig eine Führungsposition antreten, haben die Möglichkeit, an diesem Programm teilzunehmen. Erfahrene Führungskräfte (Mentoren) unterstützen dabei den „Nachwuchs“ (Mentees). In einer vertrauensvollen Zweierbeziehung werden Erfahrungen, informelles Wissen und Kontakte weitergegeben. So werden die Mentees individuell gestärkt, gefördert, ermutigt und in ihren Kompetenzen weiterentwickelt. Das so genannte „silent knowledge“, das Berufstätige im Verlauf ihres Berufslebens erwerben, kann auf diese Weise weitergegeben und nutzbar gemacht werden. Im Mentoring treffen sich Mentee und Mentor über einen längeren Zeitraum hinweg alle drei bis vier Wochen zu einem zweistündigen Gespräch. Sie können sich gegenseitig zu Veranstaltungen begleiten, Kontakte vermitteln und Netzwerke erweitern. Die länger andauernde Beratungsbeziehung ermöglicht ein Vertrauensverhältnis, in dem Persönlichkeitsentwicklung und intensives Lernen „on the job“ möglich sind.

Als eines der Schlüsselprojekte der LAG läuft „Mentoring im Ostallgäu“ seit 2004 in zwei Runden, die jeweils 18 Monate dauern. In jeder Runde sind 15 der so genannten „Tandems“ im Projekt, das durch Workshops und Supervisionen für Mentees und Mentoren inhaltlich weiter ausgebaut wird. Nach Abschluss der ersten Runde fand eine ausführliche Evaluierung mit den Teilnehmerinnen statt. Alle zogen dabei ein äußerst positives Resümee.

Produktqualität + Information = Arbeitsplatz

Auch durch die Stärkung regionaler Produkte können Arbeitsplätze geschaffen und Kleinstbetriebe unterstützt werden, wie das Beispiel „Bäuerliches Informationszentrum für Allgäuer Milchwirtschaft und Käsehandwerk“ zeigt: Die „Käsealp“ Lehern bietet ihren Gästen ausschließlich regionale Spezialitäten, zu denen die in der Sennereigenossenschaft Lehern eG produzierten Lebensmittel verarbeitet werden. Die Genossenschaft wird von elf Landwirten aus der Gemeinde beliefert, die sich strengen Qualitätskriterien unterwerfen. An die „Käsealp“ schließt das Infozentrum an; beide Einrichtungen erfreuen sich größter Beliebtheit. So konnte die Käsealp in neun Monaten 22.500 Besucher zählen, und im „Bäuerlichen Informationszentrum“ sahen seit August 2005 bereits 9.500 Besucher im Rahmen einer Führung den speziell angefertigten Imagefilm zur Herstellung der Leherner Käsespezialitäten. Hier ist es gelungen, mit einer Projektförderung in gestaffelter Höhe einen Kleinbetrieb zu unterstützen, der so zusätzliche Arbeitsplätze schaffen konnte.

All diese Projekte sind ein kleiner Teil des gesamten Paketes, das zur Stärkung und Unterstützung vor allem der kleinsten Unternehmen im Ostallgäu führt. Denn genau diese Betriebe tragen in beträchtlichem Maß zur Wertschöpfung in der Region bei, bieten wohnortnahe Arbeitsplätze und sichern letzten Endes die Lebensqualität nicht nur der Bürger, sondern auch der Gäste.

Nähere Informationen:

Michaela Waldmann
LAG Ostallgäu
Schwabenstraße 11
87616 Marktoberdorf
Tel. (0 83 42) 911 - 461
E-Mail: nobis@ostallgaeu.de
www.ostallgaeu.de

Tipps zum Weiterlesen

Weitere Projekte zum Thema finden Sie in unserer Projektdatenbank unter www.leaderplus.de/projekte

Beispiele:

- LAG Freyung-Grafenau: Qualifizierungsoffensive für Touristiker und touristische Leistungsträger
- LAG Moselfranken: Kompetenz-Werkstatt für Frauen im ländlichen Raum
- LAG Land-Stadt UckerRegion: Friedenfelde Keramik

Gut zu wissen

VON ISABELL FRIESS

Bei der Unterstützung kleiner Betriebe im ländlichen Raum spielt die Qualifizierung und Begleitung der Unternehmer eine wichtige Rolle. Als kleine Hilfe hat Ihnen die Deutsche Vernetzungsstelle Schulungen, Organisationen und Forschungseinrichtungen rund um das Thema zusammen gestellt.

Das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)

Das RKW fördert die Modernisierung der Wirtschaft durch anwendungsorientierte Forschung zu Zukunftsfragen und die Verbreitung von Lösungswegen für kleine und mittlere Unternehmen. Konzepte und Maßnahmen für mehr Wettbewerbsfähigkeit werden oft für große Unternehmen entwickelt. Das RKW passt sie an die Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen an. Leitfäden und Fachbücher, Online-Checklisten und andere Informationen, helfen kleinen und mittleren Unternehmen dabei, aktuelle und zukunftsweisende Fragen zu lösen. Der Online-Check „AQua“ beispielsweise ermöglicht den KMU die eigenen betrieblichen Ressourcen und Gestaltungschancen für ein arbeitsplatznahes Lernen zu überprüfen und einzuschätzen. Auch interessant für kleine Betriebe ist der Innovations-Check. Mit Hilfe dieses Instruments lernen die Unternehmen Methoden des modernen Innovationsmanagements kennen und anwenden.

Mehr Informationen unter: www.rkw.de

Ideenwerkstatt^{PLUS}

In der **Ideenwerkstatt^{PLUS}** werden Unternehmer dazu angeleitet, ihr Angebot kontinuierlich zu überprüfen und daraus Maßnahmen abzuleiten. In dem Workshop werden die Unternehmer dabei unterstützt, das Angebotsportfolio den Bedürfnissen des Marktes anzupassen. Zielgruppe sind Jungunternehmer und Selbstständige, die innovative Ideen zur Weiterentwicklung ihres Geschäftes finden möchten.

Mehr Informationen unter: www.ideenwerkstatt-rkw.de

Schulung für Berater

Die Zahl der Unternehmensgründungen aus der Arbeitslosigkeit steigt weiter an. Doch nachhaltig sind nur die wenigsten, weil es oft keine qualitativ hochwertige Begleitung gibt. Deswegen ist es wichtig, Berater in der Region zu qualifizieren. Das Hamburger Gründungszentrum Enigma hat im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft EXZEPT ein sechsmonatiges Curriculum für Gründungsberater entwickelt.

Mehr Informationen unter: www.enimagruendungszentrum.de

Gründen im Team

Das deutschlandweit einzigartige Projekt „Gründen im Team“ will Arbeit suchenden Menschen das Thema Selbstständigkeit als berufliche Alternative näher bringen. In einem mehrmonatigen, moderierten Prozess werden die Teilnehmer fachlich und persönlich auf die Selbstständigkeit vorbereitet. Sie starten mit der Ideenfindung, entwickeln unter fachlicher Anleitung ein

European Enterprise Awards

2006 wird die Europäische Kommission erstmals herausragende Leistungen lokaler und regionaler Behörden sowie öffentlich-privater Partnerschaften mit dem European Enterprise Award auszeichnen. Prämiert werden neuartige Maßnahmen, die das Unternehmen durch ein unternehmerfreundliches Umfeld fördern. Bewerben können sich lokale und/oder regionale Behörden und Institutionen, die in ihrer Region in den letzten beiden Jahren vor der Preisverleihung (also 2004 und 2005) mit neuartigen Maßnahmen nachweisbar zur Entwicklung eines unternehmerischen Umfeldes, der Stärkung unternehmerischer Initiative, Verhaltensänderungen bei Unternehmen und Verwaltungen beigetragen haben.

Teilnahmeschluss ist der 31. Mai 2006!

Mehr Informationen unter: www.european-enterprise-awards.org

Gründungskonzept und bringen dieses bis zur Marktreife. Das Besondere: Das Projekt baut auf Synergieeffekte, die sich aus der heterogenen Zusammensetzung der Teilnehmergruppe ergeben. Darüber hinaus sorgen die kontinuierliche persönliche Begleitung durch das Prozessteam sowie der ständige Dialog mit den Partnern der regionalen Gründungsnetzwerke für eine Nachhaltigkeit der jeweiligen Gründungskonzepte. Ergänzt wird das Angebot durch regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch, Dialoge mit erfahrenen Unternehmern sowie durch eine praxisorientierte Seminarreihe.

Weitere Informationen und Gründer-Community: www.gruendenimteam.de

Mit dem Kapital fängt es an

Kleinunternehmen, die aus der Arbeitslosigkeit gegründet wurden, fehlt oft Kapital für die ersten Wachstumsschritte und zur Existenzfestigung. Das Deutsche Mikrofinanz Institut (DMI) setzt hier mit den international erfolgreichen Instrumenten des „Microlending“ (s. LEADERforum 1-2005) an und baut derzeit ein Netz von regionalen Organisationen auf, die Mikrofinanzierungen vergeben. Derzeit gibt es in sieben Bundesländern regionale Mikrofinanzorganisationen.

Weitere Informationen unter: www.mikrofinanz.net

Nähere Informationen:

Isabell Friess

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+

Tel. (02 28) 68 45 34 59

E-Mail: leader@ble.de

www.leaderplus.de