

# Nachhaltigkeit

## Typologie des Prozesses der Übergabe von Projekten der Wirtschaftsförderung an Partnerorganisationen

Inhalt:

- Überblick
- Problemstellung
- Lösungsoptionen
- Übergabe und Ausgründung
- Faktoren der Nachhaltigkeit
- Stufen im Prozeß (Typologie)
- Beispiele

### Überblick

Der Beitrag unterscheidet Niveaus der strukturellen Nachhaltigkeit, die ein Wirtschaftsförderungsprojekt erreichen kann. Er setzt die Zielsetzung voraus, durch die Instrumente der Beratung und Messförderung nicht nur Kooperationsprozesse in Gang zu setzen, sondern auch Strukturen im Land zu schaffen. Diese Strukturen hängen von der Selbstorganisationsfähigkeit der lokalen Fachkräfte ab, welche durch das Projekt und parallel zu den Primärzielen der Kooperationsanbahnung aufgebaut wird.

Anhand der entworfenen Typologie des Prozesses der Übergabe in lokale Hände können unterschiedliche Erfolgsniveaus unterschieden werden. Das Modell eignet sich als Evaluierungsmaßstab für die Nachhaltigkeit von WBF-Projekten.

### Problemstellung

Im Schwerpunktbereich Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (WBF) werden mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) KMU-Projekte durchgeführt. Die bei diesen Projekten zur Anwendung kommenden Förderinstrumente beinhalten auch Unternehmensberatung. Darunter fallen die Beratung von Unternehmen in Entwicklungs- und Reformländern bei der Produktentwicklung und der Absatzwirtschaft, die Betreuung dieser Unternehmen auf Messen und die Beratung bei der Umsetzung der Kundenanfragen.

Entwicklungspolitisch stellt sich die Frage, ob die auf der Mikroebene mit den einzelnen Unternehmen des Partnerlandes gemachte Arbeit für die Stärkung von deren Wettbewerbsfähigkeit selbst den Schwerpunkt darstellt oder ob dieser darauf liegt, die Selbsthilfefähigkeit auf Verbandsebene oder gar die Fähigkeit zur schrittweisen Optimierung des Wirtschaftsrechtsrahmens zu steigern.

In der Praxis lassen sich die allermeisten Projekte daher in Mikro- versus Meso- und Makroprojekte unterscheiden. Entsprechend können die Projektleiter eher als Macher oder als Moderatoren charakterisiert werden.

Für die Wirksamkeit der Mittelverwendung ist maßgeblich, ob und wie ein erfolgreich agierendes Projekt in dauerhaft am Markt tätige Strukturen überführt werden kann. Diese Frage ist besonders dann interessant, wenn das Projekt relativ frei agiert, d.h. die Partnerorganisation allenfalls strategisch mitwirkt.

## Lösungsoptionen

In der beschriebenen Problemsituation werden verschiedene Wege besprochen. Sie sollen hier so unterschieden werden, wie auch die Orientierung der primären Projektaktivität unterschieden wird, und zwar nach Mikro-, Meso- und Makropartnern.

Zur Erläuterung: Die primäre Projektaktivität beinhaltet die unmittelbare Arbeit mit der Zielgruppe, während die sekundäre Projektaktivität das capacity und institution building, d.h. den Aufbau von Organisationswissen beinhaltet.

Ziel aller sekundären Projektaktivitäten ist die Nachhaltigkeit im Land, d.h. der Aufbau von Strukturen im Land, die auch ohne Förderung durch die primären Aktivitäten alleine weitere Beiträge zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Land leisten können.

- Eine Nachhaltigkeit auf Mikroebene wird zumeist durch die Ausbildung und das Existenzgründungs-Coaching von freien Berufen, vor allem von Unternehmensberatern versucht. Das angestrebte Ergebnis ist dann, dass einige fertig ausgebildete Unternehmensberater am Markt agieren. Indikator dafür ist deren Honorareinkommen am Markt, d.h. die in Zahlen messbare Bereitschaft von Unternehmern des Partnerlandes, die Bemühungen des Beraters zu entgelten.
- Eine Nachhaltigkeit auf Mesoebene wird am ehesten durch die Befähigung des Verbandes bzw. der Selbsthilfeorganisation hergestellt, welche die Zielgruppe im Partnerland mit Dienstleistungen versorgt. Zur Trainingsarbeit an den Mitarbeitern dieser Organisation kommen dann auch Maßnahmen zur Stärkung der Organisation und Institution selbst hinzu. Klassischer Projekttyp für diese Strategie ist die Patenschaft durch eine deutsche Industrie- und Handelskammer (IHK) bei gleichzeitiger Durchführungsverantwortung für die Stiftung für wirtschaftliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung (SEQUA).
- Eine Nachhaltigkeit auf Makroebene ist gegeben, wenn eine staatliche oder halbstaatliche Organisation Dienstleistungen für die Zielgruppe aufbringt. Dies entspricht den von Ministerien gegründeten Exportförderorganisationen, die z.B. in Sri Lanka (Export Development Board) und in Jamaika (Jamaica Export and Investment Promotion Agency) zu finden sind. Hier werden die Anforderungen an das Training der Menschen und die Stärkung der Serviceorganisation durch die Entscheidungskompetenz der politischen Ebene relativiert. Es ist nur sinnvoll weil nachhaltig wirksam, was auch langfristig politisch gewünscht sein wird.

Fraglich ist, welche Anforderungen das Gebot der Nachhaltigkeit an solche Projekte stellt.

## Übergabe und Ausgründung

In jedem Fall ist der Aufbau von nachhaltig lebensfähigen Beratungsstrukturen mit der Schaffung einer Sparte innerhalb der bestehenden Organisation oder mit der Ausgründung eigener Serviceorganisationen verbunden.

Zunächst stellt das Projekt die während der Projektlaufzeit aufgebauten Sachvermögenswerte, Unterlagen sowie das Erfahrungswissen (im folgenden kurz: Förder-Tools) der Mitarbeiter in Form der physischen Übergabe in den Dienst der Partnerorganisation.

Meist transformiert sich die Partnerorganisation vor, während oder nach dieser Übergabe in eine zielgruppenorientierte Serviceorganisation. Diese verwendet und verwaltet die übergebenen Förder-Tools.

Um sich zielgruppenorientiert zu entwickeln und die Systeme der

- Qualität und
- Kundenzufriedenheit

konsequent anzuwenden, ist die Ausgründung nahezu unentbehrlich. Soll die gesamte Kammer, die Investitionsförderagentur des Landes o.ä. ISO-zertifiziert werden, nur weil dies für die Beratungseinheit marktgerecht erscheint? Soll die gesamte Wirts-Organisation eine neue Kommunikations- und Auftragskultur erhalten, nur weil inzwischen ein neues Team für eine bestimmte Zielgruppe arbeitet?

Wenn dies auch vorübergehend dadurch lösbar wäre, dass die neue Struktur als hauseigenes Projekt betrieben wird, so muss sie perspektivisch doch ausgegründet werden. Dies kann als Nicht-Regierungs-Organisation (Verein oder Stiftung, im folgenden NGO) oder als Wirtschaftsunternehmen (GmbH, Aktiengesellschaft) vorgenommen werden.

Aufgrund der in Südosteuropa gemachten Erfahrungen (Rumänien, Bulgarien, aber vor allem Republik Moldau) ist die Ausgründung als Wirtschaftsunternehmen einer NGO-Gründung vorzuziehen. Denn die NGO ist nur dann tragfähig, wenn deren Mitglieder dauerhaft ehrenamtlich motiviert bleiben werden. Das ist angesichts der wirtschaftlichen Ziele der Förderung eine abwegige Annahme.

## Faktoren der Nachhaltigkeit

Es wird angenommen, dass eine im Land verankerte Serviceorganisation dauerhaft mit ausschließlich lokalen Ressourcen auskommen können muss. Besonders wichtige Faktoren der Nachhaltigkeit einer solchen lokal ausgegründeten Servicestruktur sind die

- Selbstfinanzierung
- Planung und Entwicklung
- Organisationsentwicklung vor Ort.

Ein Zielkonflikt besteht zwischen Qualitätsmanagement und Wachstum. Wenn die Sicherheit des Prozesses gewährleistet sein soll, ist die Organisation stark mit geschlossenen Kreisläufen beschäftigt und nicht kreativ genug, um neue Impulse aufzunehmen bzw. zu entwickeln.

### Stufen im Prozess (Typologie)

Angesichts der dargestellten Fragen wird eine Prozesstypologie vorgeschlagen, welche die Niveaus der Nachhaltigkeit stufenweise gegeneinander abgrenzt:

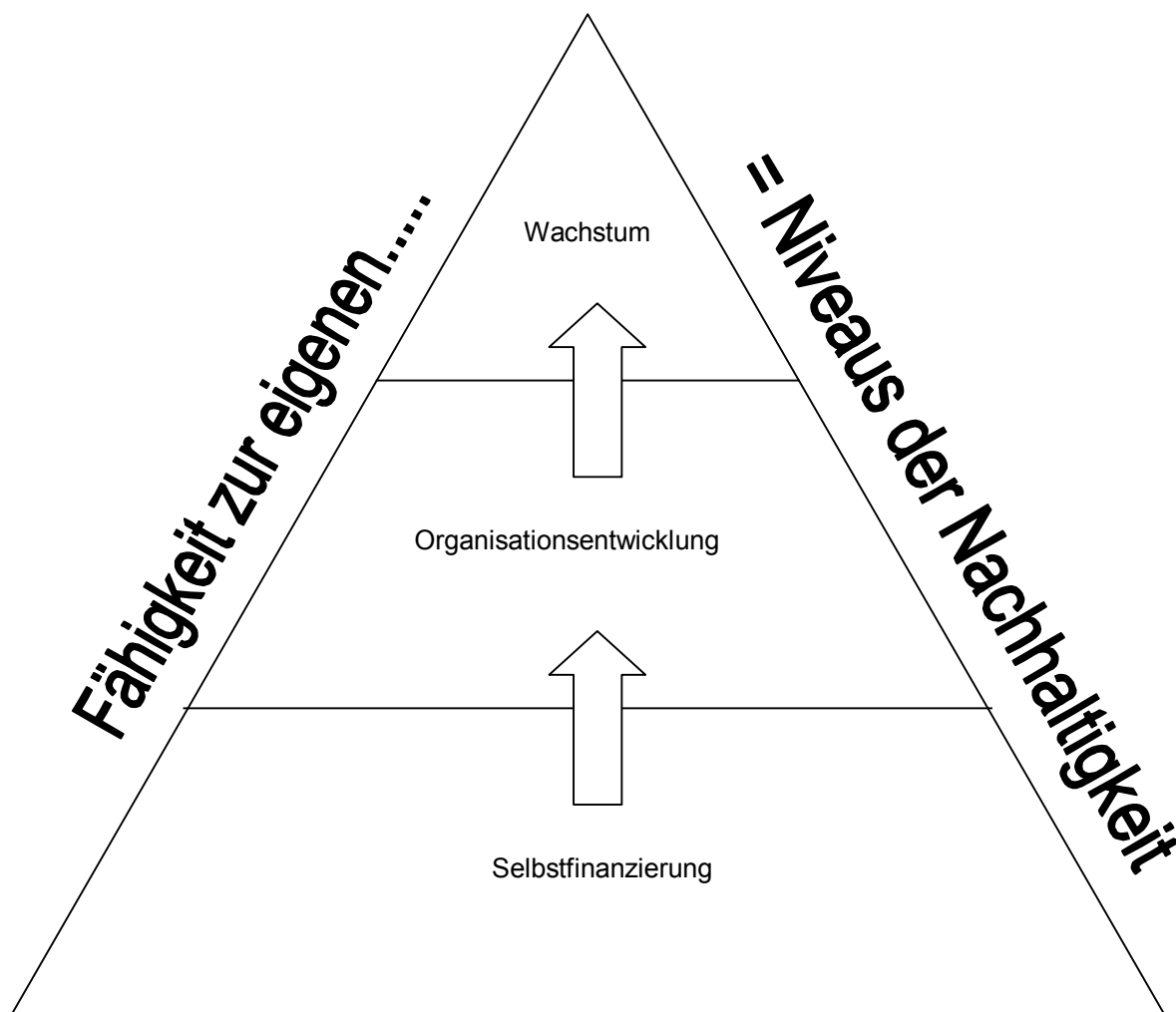
1. Finanzielle Überlebensfähigkeit
2. Organisationsentwicklungsfähigkeit
3. Wachstumsfähigkeit

Leider wird in der Praxis meist keines der drei Niveaus erreicht. Anhand des Central Austro-German in der Republik Moldau, einem aus dem Projekt *Integrierter Beratungsdienst für die Wirtschaft der Republik Moldau* entstandenen selbständigen Business Center, kann aber gezeigt werden, dass die drei Niveaus hintereinander erreichbar sind. Das Beispiel zeigt auch, dass diese Qualifikationen täglich weiter entwickelt werden müssen bzw. jederzeit verloren gehen können.

- Die Finanzielle Überlebensfähigkeit stellt sich nur ein, wenn die durch das Projekt entstandenen Dienstleistungen nicht nur erbracht werden (primäre Ebene), sondern zu den Dienstleistungen Tools entwickelt und durch Aus- und Weiterbildungsbemühungen an die beteiligten Mitarbeiter vermittelt werden (sekundäre Ebene). Auf diesem Wege sind für die Selbstfinanzierungsfähigkeit folgende Anforderungen an die Qualität der Dienstleistungen:
  - dass sie von der Zielgruppe angenommen werden,
  - dass sie von der Zielgruppe wahrgenommen und weiterempfohlen werden,
  - dass sie hinsichtlich Umwelt und Wettbewerb rivalisieren,
  - dass die Kundenbindung überhöhte Akquisitionskosten erübrigt.
- Diese Faktoren sicherzustellen sollte Gegenstand einer etwa sechsmonatigen Reorganisationsphase sein, die dann zu erheblichen Veränderungen und Fortschritten im Projekt führt. Beispiel Moldau: Die Selbstfinanzierung erforderte die völlige Umorientierung von der Industrie des Partnerlandes auf die Gruppe der deutschen und österreichischen Handelspartner und Investoren.
- Die genannten Dienstleistungsfähigkeiten und -fertigkeiten müssen darüber hinaus als Checklisten, Aufgabenbeschreibungen und Organisationshandbuch zu Organisations-Tools werden. Dazu ist ein umfassender Dokumentationsprozeß notwendig, der den halben Weg zur ISO-Zertifizierung schon ausmacht. Die Organisationsentwicklungsfähigkeit besteht vor allem im Reagieren-Können auf Veränderungen in der Umwelt. Ein Team, das die Organisation sicher führt, den Service organisiert und die finanzwirtschaftliche

- Steuerung (Buchhaltung, Steuerfragen, Controlling) unter den widrigen Umständen des Partnerlandes beherrscht, hat schon viel gelernt. Ein Team, das darüber hinaus diese Funktionen als Ganzes aufgrund veränderter Bedingungen umbauen kann, ist allerdings paradigmatisch kompetenter: Es kontrolliert und steuert die Organisation nicht nur, es entwickelt sie.
- Sind Selbstfinanzierungsfähigkeit und Organisationsentwicklungsfähigkeit gegeben, so heißt dies in der Regel Stagnation. Die Zielgruppe und das Anliegen der Dienstleistung – ein Investitionsprojekt oder Handelsgeschäft – sind beides tendenziell Fremdkörper bzw. Inseln im Wirtschaftsleben des Landes, solange dies sich kulturell, politisch und management-theoretisch nicht an der Weltwirtschaft orientiert. Eine Fokussierung auf diese Inseln bedeutet, dass sich das Geschäft häufig nicht aus sich selbst heraus organisch weiterentwickelt. Neue Aufträge müssen neu akquiriert werden. Daher erfordert Wachstumsfähigkeit organisationale Vorkehrungen im Bereich Business Development und Change Management. Dies wird in den wenigsten übergebenen Projekten noch erreicht.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die drei Niveaus von Nachhaltigkeit:



Zum Autor

Hans-Gerd Spelleken, 39, ist Diplom-Volkswirt. Er war von 1988 bis 1993 in Honduras und von 1996 bis 2000 in der Republik Moldau als Wirtschaftsförderer tätig. Heute berät Spelleken (Spelleken & Ruelle Assoc., Alzenau Ufr.) Staat und Verbände bei der Standortwerbung (Investitionsförderung) und deutsche Unternehmen bei Outsourcing-Projekten.