

Der Nukleus Ansatz

Förderung von Kleinen und Mittleren Unternehmen

und

Organisationsentwicklung von

Unternehmensverbänden / -kammern

in sich entwickelnden Ländern

Kurzdarstellung

Kandy, Berlin, Dakar im Februar 2006

Rainer Müller-Glodde und Simone Lehmann

mueglo@tiscalinet.de, simoneengesser@gmx.de

1. URSPRUNG UND VERBREITUNG DES NUKLEUS ANSATZES

Der Nukleus Ansatz zielt zum einen auf die Mobilisierung generell von Unternehmen, vornehmlich von KMU, zum anderen auf die Stimulierung von Organisationsentwicklungsprozessen in Unternehmenskammern und -verbänden¹. Er wurde seit 1991 Jahren im Rahmen des Kammerpartnerschaftsprojektes zwischen der HWK für München Oberbayern und Handels- und Industriekammern im brasilianischen Bundesstaat Santa Catarina entwickelt². Die nationale Dachkammer Confederação de Associações Comerciais do Brasil und die KMU-Förderinstitution SEBRAE machten sich den Ansatz ab 1999 zu eigen und verbreiteten ihn in ganz Brasilien in Ende 2005 mehr als 900 Handels- und Industriekammern mit ca. 4.500 Nuklei und 50.000 Unternehmen.

In zahlreichen anderen lateinamerikanischen Ländern experimentierten Kammern, Fachverbände und Projekte der technischen Zusammenarbeit mit dem Nukleus Ansatz – in Uruguay z.B. existieren gegenwärtig ca. 100 Nuklei mit knapp 1.000 Teilnehmern.

Seit 2002 wendet das Sri Lanka – German Economic Strategy Support Programme (ESSP), Kandy, Sri Lanka – ein GTZ-gefördertes Programm zur regionalen Wirtschafts- und KMU-Förderung – den Nukleus Ansatz bei sechs Kammern / Verbänden an. 2005 begann seine Verbreitung in vom Tsunami betroffenen Gebieten. In anderen Ländern Asiens und Afrikas laufen gegenwärtig Diskussionen über die Anwendung des Nukleus Ansatzes.

Seit Ende der 90-er Jahre beherrscht der Business Development Service Approach (BDS) als Mainstream die TZ-Wirtschaftsförderung. Obwohl der Nukleus Ansatz diesem mit seinen Annahmen, Überlegungen und Konsequenzen partiell widerspricht, erlangt er allmählich eine gewisse Verbreitung.

2. KMU-FÖRDERUNG MITTELS BILDUNG VON NUKLEI IN VERBÄNDEN

Ausgangspunkt des Nukleus Ansatzes sind die gleichartigen Verhaltensmuster von KMU, die im wesentlichen in allen Kulturräumen von Entwicklungs- und Schwellenländern gleich sind und sich nur in ihrer jeweiligen Ausprägung unterscheiden:

- Der Unternehmer agiert isoliert in seinem Betrieb; weder von innen noch von außen erfolgen Anstöße zu Innovationen.
- Er hat aufgrund unzureichender Schul- und Berufsausbildung niemals gelernt, zu lernen bzw. sich systematisch fortzubilden und Gelerntes im Betrieb umzusetzen.
- Er betrachtet andere Unternehmer der gleichen Branche nicht nur als Konkurrenten sondern – in Ländern unterschiedlich ausgeprägt – als persönliche Feinde, mit denen ein Austausch von Know-how und Erfahrungen sowie eine Kooperation nicht möglich ist.
- Er ist zutiefst misstrauisch gegenüber Staat, Förderinstitutionen, Zulieferern, Kunden, Kollegen und sieht in ihnen keine Kooperationspartner.

¹ Kammer (englisch: chamber) ist hier definiert als Zusammenschluss von Unternehmen innerhalb einer geographischen, meist politisch-administrativen Einheit; Verbände (englisch: association) sind branchenorientiert organisiert. Im portugiesischen Sprachraum entspricht eine „associação“ – direkt übersetzt „Verband“ – einer Kammer. In vielen Ländern bestehen sowohl Kammern und Verbände nebeneinander; sie haben partiell identische und partiell unterschiedliche Funktionen.

² Die Förderung des Projektes erfolgte durch die SEQUA gGmbH – Partner der Wirtschaft = Stiftung für Entwicklung und Qualifizierung, Bonn, getragen von mehreren Dachkammern der deutschen Wirtschaft, der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

- Er sucht die Gründe für seine (unbefriedigende) ökonomische Situation primär außerhalb des Unternehmens und nicht bei sich selbst.
- Und er entwickelt – z.B. in Sri Lanka und Mosambik vergleichsweise stark – ein ausgeprägtes Anspruchsdenken auf externe Förderung statt sich auf sein Selbsthilfepotential und eigene Initiative zu konzentrieren.

Diese Charakteristika – es gibt noch weitere – haben zur Folge, dass die Unternehmer zwar einen objektiv bestehenden „Bedarf“ an Dienstleistungen zwecks Verbesserung ihrer Betriebe haben, die subjektiv wahrgenommene Situation und ihre defensive Haltung jedoch nicht automatisch zu einer „Nachfrage“ nach Dienstleistungen führt. Mithin sind sie ausschliesslich mittels einer Verbesserung eines Dienstleistungsangebotes kaum erreichbar und eine rein angebotsorientierte Förderung – z. B. Verbesserung des Angebots an Business Development Services – bleibt mit hoher Wahrscheinlichkeit suboptimal.

Im Rahmen des Nukleus Ansatzes geht es daher darum, einen organisatorischen Raum zu schaffen, in dem die Unternehmer anfangen, sich zu öffnen, ihre Probleme fundierter zu identifizieren, sich zu vergleichen (Benchmarking), zu lernen, eine Nachfrage nach Dienstleistungen selbstbestimmt zu definieren und zu beginnen, Selbstbewusstsein zu entwickeln sowie ihre Betriebe zu verbessern.

Die Erfahrungen mit dem Nukleus Ansatz in Lateinamerika und Asien zeigen, dass dies gelingen kann.

*Das Kernproblem ist nicht das Angebot an Dienstleistungen für die KMU –
das Kernproblem ist vielmehr die Nachfrage der KMU nach Dienstleistungen.*

Vinícius Lummertz, KMU-Förderinstitution SEBRAE, Brasilien

3. NUKLEUS : DEFINITION UND FUNKTIONSWEISE

Ein Nukleus ist ein Arbeitskreis von Unternehmern (z. B. Schreiner, Hotels, Exporteure, Unternehmerinnen) innerhalb eines Verbandes, der von einem angestellten Verbandsbetriebsberater moderiert, organisiert und betreut wird³.

Die optimale Größe eines Nukleus beträgt zwischen 12 und 30 Unternehmern. Dabei ist wichtig, dass die Gruppen einerseits ausreichend homogen – der tägliche Arbeits- und Lebensbereich muss ähnlich sein – und andererseits ausreichend heterogen sind – die Unternehmer müssen unterschiedliche Ideen, Probleme und Lösungen auszutauschen können.

Unter der Leitung des angestellten Betriebsberaters der Kammer beginnen die Unternehmer

- ihre subjektiv wahrgenommenen Probleme zu identifizieren,
- die Ursachen der Probleme zu bestimmen,
- Lösungen innerhalb der Gruppe zu suchen (Stichwort: Unternehmer beraten Unternehmer), und
- gemeinsame Aktivitäten zu starten, um zu weitergehenden Ideen und Lösungen zu gelangen. Dies können auch Lobbyaktivitäten sein, die zu einer Verbesserung der ökonomischen Rahmenbedingungen führen.

Daraus entsteht eine strukturierte und qualifizierte Nachfrage der KMU nach Dienstleistungen von unten nach oben, was wiederum die Angebote der Dienstleister beeinflusst.

³ Verglichen mit den Organisationsstrukturen im deutschen Handwerk kann man einen Nukleus als rechtlich unselbstständige Innung innerhalb einer Kammer ansehen.

Als Instrumente haben sich bewährt:

- Motivation und Unterstützung der KMU, gegenseitiges Misstrauen abzubauen und sich ihrer Gemeinsamkeiten sowie des gemeinsamen Potentials bewusst zu werden z. B. durch gemeinsame Besuche / Fahrten;
- Partizipative Lern-, Gruppenarbeits-, Planungs- und Organisationsmethoden; „Action Learning“ bei dem Praktiker von Praktikern lernen; Benchmarking an Kollegenfirmen;
- Unternehmensberatung partiell in Betrieben statt in Lehrräumen;
- Fort- und Weiterbildung, Praktika der Unternehmer sowie ihrer Mitarbeiter;
- Gemeinsame Veranstaltungen, Einkäufe, Marketingmaßnahmen, Ausstellungen, Messen, Bewerbung um Aufträge, etc.;
- Initiierung von horizontalen und vertikalen Wertschöpfungsketten (WSK) durch Verknüpfung diverser Nuklei⁴.

4. ORGANISATIONSENTWICKLUNG (OE) DER UNTERNEHMENSVERBÄNDE

Unternehmer gründen Kammern und Verbände überwiegend aufgrund von wahrgenommenen Problemen im unternehmerischen Umfeld, die mittels Lobbyaktivitäten verbessert werden sollen. Dass Kammern mit der Erbringung von Dienstleistungen eine zweite originäre Aufgabe haben, ist in sich entwickelnden Ländern häufig unbekannt. An diesen sind KMU primär interessiert – sie erwarten und brauchen eine unmittelbare Gegenleistung für ihren Mitgliedsbeitrag. Fehlt ein entsprechendes Angebot, ist die Kammer für sie uninteressant.

Effiziente Kammern und Verbände als Elemente der Mesoebene können eine wesentliche Funktion in der Entwicklung von lokalen, regionalen und nationalen Ökonomien einnehmen. Ihre Förderung durch Projekte der technischen Zusammenarbeit konzentriert sich häufig auf ihre Ausstattung, die Subvention von gewissen laufenden Kosten, insbesondere der Gehälter hauptamtlicher Mitarbeiter, sowie die Fort- und Weiterbildung der Ehren- und Hauptamtlichen. Dahinter steckt die Annahme: Wer mehr weiß, agiert auch besser. Unter anderem aufgrund der institutionalisierten Wechsel der Führung der Verbände wirken derartige Ansätze häufig nur begrenzt nachhaltig.

Die These des Nukleus Ansatzes lautet, dass OE-Veränderungen in Kammern nur dann nachhaltig wirken, wenn die Mitglieder qualitative und quantitative Leistungen von den Haupt- und Ehrenamtlichen einfordern bzw. sie die Kammer als ihre eigene Organisation ansehen (Ownership) und sich an deren Gestaltung aktiv beteiligen.

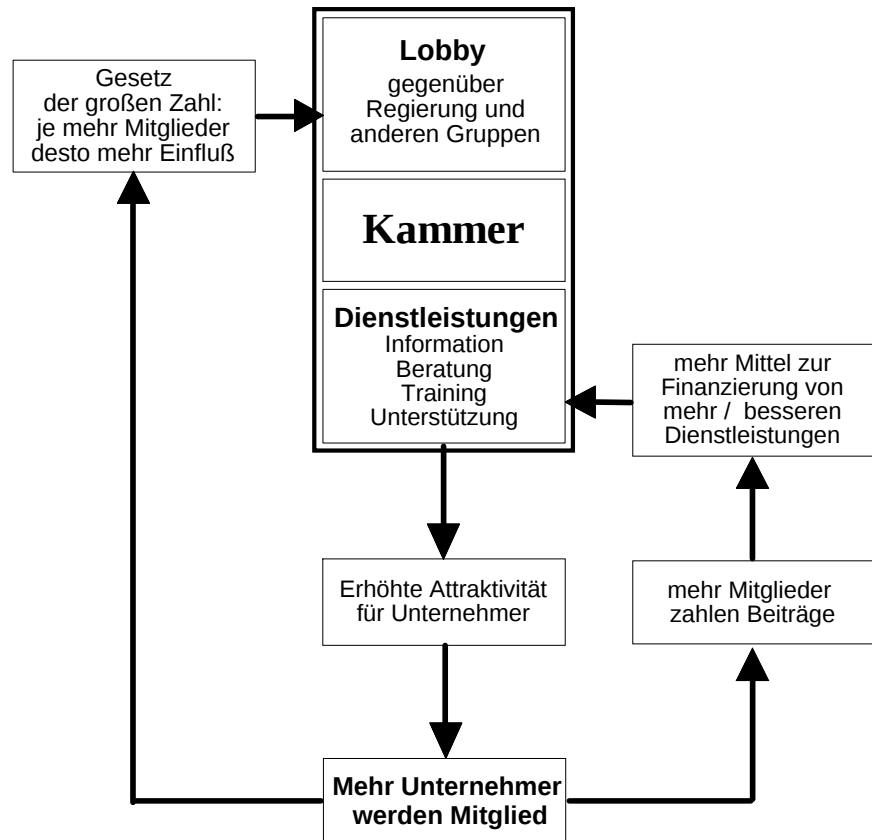
Der Nukleus Ansatz zielt daher auf die Beziehungen zwischen Vorstand, Mitarbeiter und Mitgliedern ab: Ein Mitglied alleine hat normalerweise keinen gestalterischen Einfluss auf den Verband; im Nukleus organisierte Mitglieder haben dies direkt und indirekt sehr wohl. Damit entsteht ein konstruktives Spannungsgefüge innerhalb der Organisation: Wenn die in Nuklei organisierten KMU einmal ein gewisses Leistungsniveau der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter erfahren haben, bestehen gewisse Chancen, dass sie bei einem Personalwechsel auf die Erhaltung dieses Niveaus insistieren. D.h., ein wesentlicher Stimulus für Verbandsaktivitäten und zur Organisationsentwicklung erfolgt durch organisationsinterne Kräfte – und nicht durch externe Geber, wie die folgende Prozessdarstellung belegt:

- Die Gründung von Mitglieder-Nuklei ist oftmals die erste konkrete Dienstleistung eines Verbandes für seine Mitglieder. Mit ihnen wird der Verband attraktiv für KMU und folglich

⁴ Die in Kapitel 8 erwähnte Bibliographie enthält Kataloge über von Nuklei realisierte Aktivitäten.

kann er neue Mitglieder gewinnen.

- Die Nuklei mit den Betriebsberatern erfordern einen neuen Mitarbeitertypus für die Kammer. Dies hat veränderte Führungsanforderungen für die Geschäftsführung zur Folge.
- Die Nuklei bedeuten neue Anforderungen an Vorstand und Geschäftsführung sowohl im Lobby- wie im Dienstleistungsbe- reich.
- Neue Aktivitäten haben eine Veränderung der Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes zur Folge.
- Eine größere Mitgliederzahl erfordert organisatorische Änderungen.



Graphik 1: Entwicklungslogik einer Unternehmerkammer

Sukzessive entsteht aus vielen kleinen Eigendynamik gewinnenden Änderungen allmählich ein Organisationsentwicklungsprozess, der nicht zu einer simplen Reparatur des vorherrschenden Verbandsparadigmas führt, sondern zur Wandlung in Richtung eines neuen Paradigmas: Der Verband agiert nicht mehr als „Unternehmerklub“, sondern als unternehmerisch gemanagte effiziente Lobby- und Dienstleistungsinstitution.

Dieser Wandlungsprozess muss langfristig angelegt sein, um nachhaltig wirken zu können. Oftmals erfordert er eine gänzlich neue Generation an Akteuren auf der haupt- und ehrenamtlichen Ebene.

5. IMPLEMENTIERUNG DES NUKLEUS ANSATZES

In Kontext der Implementierung des Nukleus Ansatzes sind unter anderem folgende Faktoren relevant:

- Kammern sind per se nicht offen für Organisationsentwicklung: Sie haben bis zu 150 Jahre alte Traditionen, ihre Repräsentanten sind als lokale Führungsschicht selbstbewusst, und sie kennen oftmals nur das vorherrschende Paradigma eines „Unternehmerklubs“ – eine Kammer als unternehmerisch gemanagter Lobby und Dienstleister ist nicht vorstell- und denkbar⁵. Sie im Rahmen einer Projektplanung mit der Forderung nach Ver-

⁵ Vgl. Müller-Glodde, Rainer: Wie plant man, was sich nicht denken lässt? in: Drehscheibe, GTZ OE 403, Organisations-, Kommunikations- und Managementberatung, Nr. 9, Eschborn, Oktober 1997, S. 3-6 – eine Literaturliste enthält die in Kapitel 8 zitierte Bibliographie.

änderungen zu konfrontieren stößt daher überwiegend auf – offene oder versteckte – Ablehnung. Anders ist es mit den Nuklei. Für diese sind Unternehmer relativ leicht mobilisierbar – ohne dass ihnen bewusst wird, dass mit Nuklei der Samen für Veränderungsprozesse in der Kammer gelegt ist. Daher ist es bei der Einführung des Ansatzes nicht notwendig, Kammern die Notwendigkeit von Veränderungen zu erläutern – sie sind die automatische Folge der Einführung der Nuklei und bieten zahlreiche Interventionsmöglichkeiten.

- In vielen Ländern der Dritten Welt sind kaum qualifizierte Betriebsberater im deutschen Verständnis zu von den Kammern finanzierbaren Kosten identifizierbar. Für den Nukleus Ansatz sind am Anfang „Low level“-Betriebsberater ausreichend: Sie müssen eine bestimmte Persönlichkeit besitzen, lernfähig sein und soziale Intelligenz besitzen. Die Moderation von Nuklei lässt sich ihnen im Rahmen eines mehrtägigen Trainings sowie eines anschließenden On the job Coachings vermitteln. Damit haben sie sehr schnell ein Instrument in der Hand, mit der sie im Nukleus überleben und vor den Unternehmern bestehen können. Das notwendige fachliche Know-how müssen sie sich in der Folgezeit sukzessive erarbeiten.
- Ein Ansatz zur Förderung von Kammern wirkt nur dann nachhaltig, wenn er so angelegt ist, dass die Kammer und die Unternehmer die entwickelten Leistungen eines Tages aus eigener Kraft finanzieren können. Dies trifft für den Nukleus Ansatz zu: Weltweit gilt die – ungeschriebene – Regel, dass ungefähr zwischen 100 und 200 Mitgliedsbeiträge benötigt werden, um die Kosten eines Betriebsberaters zu finanzieren. Ein guter Nukleus-Betriebsberater kann erfahrungsgemäß bis zu 10 Nuklei managen – wenn er / sie noch Einzelbetriebsberatung macht, weniger – mit je zwischen 12 und 30 Mitglieder, insgesamt mithin zwischen 120 und 300 KMU.
- Der Nukleus Ansatz richtet sich nicht an eine einzelne Kammer, sondern an eine Gruppe von Kammern; mindestens drei, mehr sind besser. Die Vernetzung der Kammern und der Nuklei sowie ein permanentes Benchmarking zwischen ihnen bilden ein wesentliches dynamisierendes Element. Ziel ist, dass es allmählich zur Norm für Kammern wird, Nuklei zu unterhalten bzw. für die KMU normal ist, sich in Nuklei zu engagieren. Wenn dann auf-

BDS versus Nukleus Ansatz?

Im Kontext der Anwendung des BDS-Ansatzes wird gelegentlich die Meinung vertreten, dass Kammern keine Dienstleistungen erbringen sollten, da kommerzielle Dienstleister diese effizienter und wirkungsvoller erbringen. Dem stehen folgende Argumente entgegen:

- Generell wendet sich ein KMU bei betrieblichen Problemen nicht direkt an kommerzielle Unternehmensberatungen. Das Erfolgsrisiko ist – gemessen an den Kosten im Verhältnis zum Umsatz und Ertrag – zu hoch. Den Unternehmen fällt es zudem schwer, die richtigen Spezialisten zu identifizieren, da diese dazu neigen, nicht das zu machen, was der KMU benötigt, sondern das, was sie beherrschen – und das kann etwas völlig anderes sein.
- Bei der Betriebsberatung von Kammern geht es einerseits um viele kleine Fragen, zum anderen um die Begleitung eines Suchprozesses zur Identifizierung von betrieblichen Problemen, Ursachen und Wirkungen. Gelegentlich handelt es sich um ein ungezieltes und unstrukturiertes Stochern im „Nebel“ (im englischen gibt es dafür den Begriff „Counselling“). Ein guter Betriebsberater ist dabei ein vertrauens- und glaubwürdiger „Sparringspartner“, der bestätigt, zweifelt, neue Ideen stimuliert und bei dem der Unternehmer auch mal sein Herz ausschüttet. Bei größeren Problemen kann die Beratung als Folgeschritt zur Einschaltung von kommerziellen BDS-Anbietern führen.
- Kammern und kommerzielle BDS-Anbieter konkurrieren mithin nicht, sondern ergänzen sich: Zum einen bieten Kammern insbesondere solche Dienste an, die der Markt den Mitgliedern aus ökonomischen Gründen quantitativ und qualitativ nicht adäquat anbietet (z.B. Counselling). Zum anderen gilt für Kammern die Grundregel, nicht mit den eigenen Mitgliedern – einschließlich der BDS-Anbieter – zu konkurrieren.
- „Was nichts kostet, taugt auch nichts!“ Kammern leisten Beratung jedoch nicht zum Nulltarif. Vielmehr werden die Kosten mit dem Mitgliedsbeitrag abgedeckt. Daher bestehen keine Barrieren für den KMU, sie in Anspruch zu nehmen.

grund von Verbreitungsaktivitäten weitere Kammern, eventuell bis hin zur nationalen Ebene, Interesse am Nukleus Ansatz entwickeln, steigen die Chancen, dass die Interventionen des Projektes auch nach Ende der Projektförderung nachhaltig wirken⁶.

- Die gleichzeitige Arbeit mit mehreren Verbänden ermöglicht, die Intensität der Projektinterventionen individuell an den Kapazitäten der einzelnen Verbände auszurichten. D.h., man kann gleichzeitig mit sehr kleinen, wenig differenzierten, eventuell bislang ausschliesslich mit Ehrenamtlichen tätigen und schwachen Verbänden arbeiten, aber auch mit größeren, die bereits differenziertere Organisationsstrukturen haben.

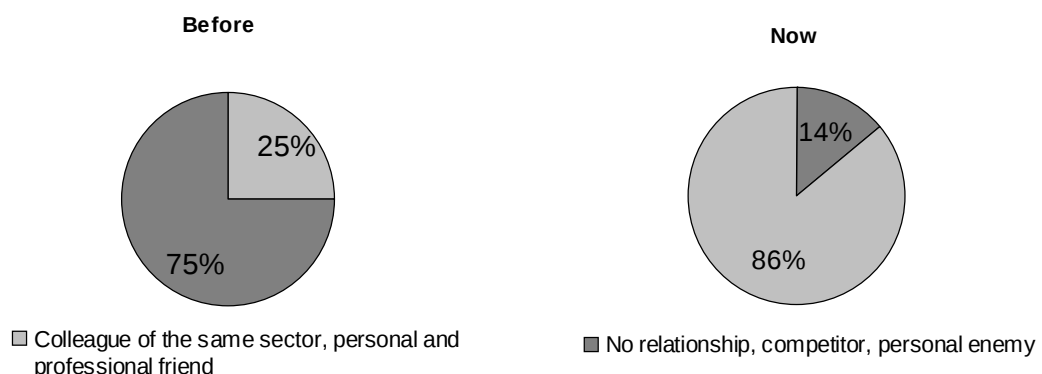
Vorteile des Nukleusansatzes für TZ Projekte:

- Politische Partner sehen schnell Wirkungen und Erfolge (Partnerakzeptanz).
- Kammern können die erforderlichen Mitarbeiter mit Unterstützung des TZ Projektes selbst ausbilden, anstatt sich auf Projektmitarbeiter verlassen zu müssen, die nach Auslaufen des Projektes nicht mehr zur Verfügung stehen bzw. zu teuer sind. Die Folge sind auch schlanke TZ Strukturen.
- Hohe Chancen auf nachhaltige Wirkungen.
- Da der Ansatz bereits erfolgreich eingeführt wurde, stehen Implementierungsinstrumente inklusive Evaluierungswerkzeuge sowie funktionierende Beispiele zur Verfügung, was wiederum zu noch schnellerer Partnerakzeptanz führt.
- Nachweisbare Ergebnisse auf der Mikro-, Meso- und Makroebene.

6. WIRKUNGEN DES NUKLEUS ANSATZES

Wirkungsanalysen in Brasilien, Uruguay und Sri Lanka⁷ zeigen immer wieder ähnliche Ergebnisse:

- Die Wahrnehmung der Nukleus Unternehmer untereinander verschiebt sich seit der Teilnahme im Nukleus erheblich in Richtung Berufskollege bis persönlicher Freund – eine Klima- und damit Standortverbesserung.

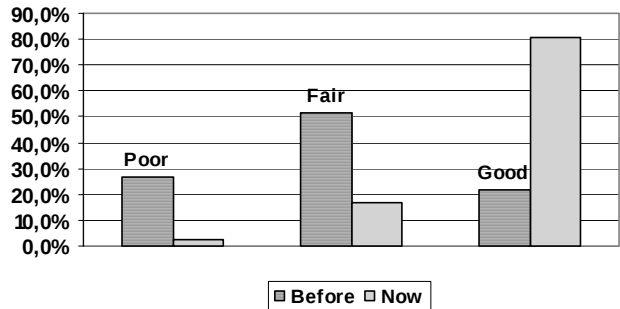


Grafik 2: Verhältnis der KMU vor der Teilnahme im Nukleus und jetzt

⁶ Die beteiligten Brasilianer merkten sukzessive, dass es nicht um ein Kopieren eines deutschen Kammermodells ging, sondern um die Entwicklung eines eigenen. Aus dem ursprünglich „deutschen Projekt“ wurde mit hin im Laufe der Zeit ein rein brasilianisches. Diese Ownership war Voraussetzung dafür, dass SEBRAE und die nationale Dachkammer CACB sich den Ansatz zu eigen machten und in ganz Brasilien verbreiteten.

⁷ ESSP befragte 2005 490 Unternehmer, davon 450 Nukleus-Teilnehmer. Die Daten der nachfolgenden Graphiken zeigen Resultate dieser Umfrage. Sie entsprechen weitestgehend vorher in Brasilien durchgeführten Untersuchungen.

- Die Unternehmer führen zahlreiche Veränderungen in ihren Betrieben durch und sehen subjektiv ihre Betriebe nach der Einführung der Nuklei als verbessert an. Sie sind – häufig in einem pessimistisch gesehenen Umfeld – für ihr eigenes Unternehmen mutiger und optimistischer.
- Die Kammern werden von den Nukleus-Unternehmern verstärkt als offen für KMU und effiziente Dienst- und Lobbyinstitution angesehen.

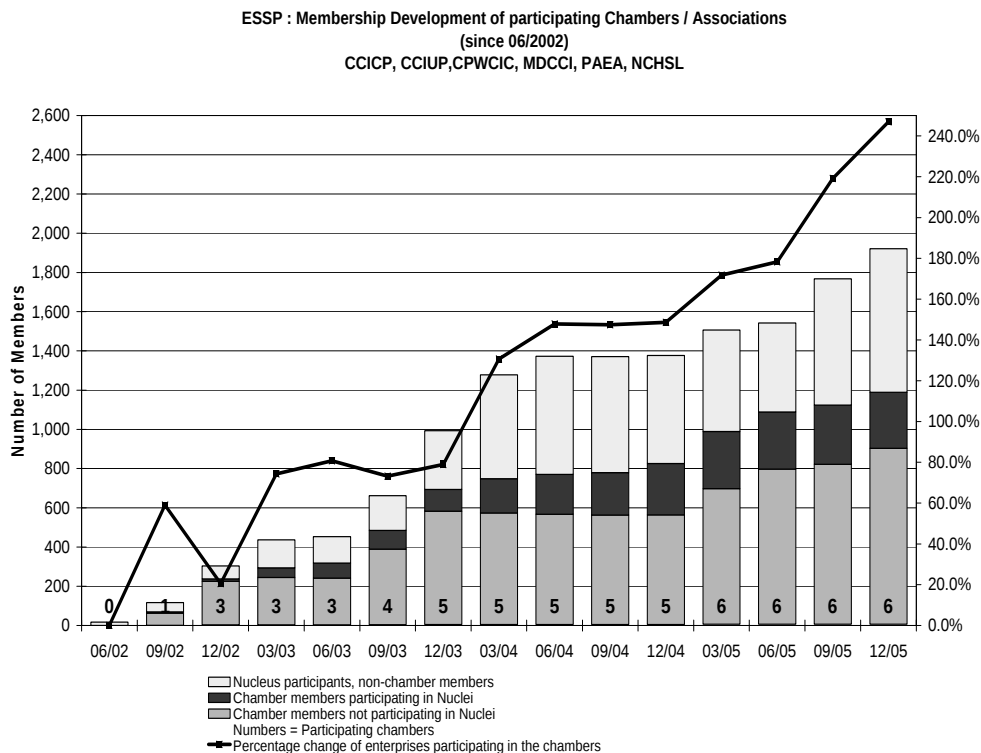


Graphik 3: Einschätzung der Unternehmen durch die KMU vor der Teilnahme im Nukleus und jetzt



Graphik 4: Die Meinung der KMU über die Kammern vor der Teilnahme im Nukleus und jetzt

- Die Kammern werden mitgliederorientierter und organisatorisch effizienter. Ihre Mitgliederzahl steigt durch die Einführung des Nukleusansatzes beträchtlich, wie das Beispiel aus Sri Lanka zeigt:



Graphik 5: Mitglieder- und Nukleusteilnehmerentwicklung der geförderten srilankischen Kammern

Gemessen am jeweiligen Mitgliederbestand der Kammern zum Zeitpunkt des Beginns der Implementierung von Nuklei nahm die Zahl der durch die Kammern erreichten Unternehmer bis Ende 2005 um 250% zu. Die ständig steigenden weißen und schwarzen Bereiche zusammen zeigen die Nukleusmitgliederentwicklung, wogegen der überwiegend stagnierende graue Bereich die Kammermitglieder darstellt, die nicht an einem Nukleus teilnehmen.

- Nuklei können unter dem Dach ihres Verbandes mittels Lobbyaktivitäten erfolgreich ihr Umfeld – private und öffentliche Institutionen – beeinflussen.

Der größte Lerneffekt für die KMU: Die Entwicklung ihrer Unternehmen beginnt nicht mit Geld – Zuwendungen, Kredite – und Maschinen, sondern mit Ideen, Know-how, Organisation und Mitarbeiterführung.

Dies zeigt, dass der Nukleus Ansatz bzgl. der Unternehmer und Verbände hinsichtlich seiner Annahmen, Logiken, Organisation und Wirkungen greift.

7. FINANZIERUNG / SUBVENTIONIERUNG VON NUKLEI UND KAMMERN

Das Kammerpartnerschaftsprojekt in Brasilien subventionierte weder Einzelunternehmen noch Nuklei noch die Kammern⁸. Wenn die Unternehmer von etwas überzeugt sind, finden sie auch Wege der Finanzierung. Anders in Sri Lanka, wo es traditionell sehr stark – vom Staat und von Gebern provoziert – um Zuschüsse geht (Stichwort „Nehmermentalität“). Aber selbst dort äußern KMU inzwischen: „We do not bother about the subsidies. We need the Nucleus!“

Die Frage ist, wie und was mit welcher Begründung subventioniert werden kann / soll, so dass die Zielrichtung des Nukleus Ansatzes gestärkt und auf keinen Fall konterkariert wird:

- Eine Subvention von einzelnen Unternehmern steht im diametralen Widerspruch zum Nukleus Ansatz und darf auf keinen Fall zur Anwendung kommen: Falls der KMU die Chance hat, an Individualsubventionen zu gelangen, mindert dies zum einen automatisch sein Interesse und seine Motivation sich im Nukleus und Verband zu engagieren, zum anderen seine Selbsthilfekräfte: Er tut weniger das, was nach seiner Meinung gut für seinen Betrieb wäre, sondern das, wofür er glaubt, eine Subvention erhalten zu können.
- Die Subvention von Nukleus-Aktivitäten lässt sich mit dem Argument rechtfertigen, dass die Nukleus-Eintrittsbarriere für den – misstrauischen – KMU am Anfang so niedrig wie möglich gelegt wird, um ihn zu motivieren, die Teilnahme auszuprobieren. Mittels gezielter Förderrichtlinien, welche die Rechte und Pflichten der Nuklei, der Verbände und des Projektes definieren, können schnell und relativ kostengünstig Training, Beratung, Besuche von Unternehmen und anderen unternehmensrelevanten Institutionen, Marketing, Messen und Ausstellungen und eventuell Hardwareinvestitionen gefördert werden. Ein die Subventionen bewilligender Ausschuss, der Kammerrepräsentanten einschließt, Formularanträge, -verträge und -berichte sowie einfache Verwendungsnachweise ermöglichen, selbst Kleinstmaßnahmen schnell, effizient und kostengünstig zu unterstützen⁹.

⁸ SEBRAE finanzierte später bei der landesweiten Verbreitung des Ansatzes temporär Kosten der Verbände.

⁹ Das ESSP vereinbarte mit den srilankischen Kammern, dass diese bzw. die Nukleusunternehmer die Aktivitäten vorfinanzieren. Das Projekt zahlt die vereinbarte Subvention erst nach der Durchführung der Aktivität gegen Vorlage des Verwendungsnachweises sowie der Rechnungsbelege. Dadurch wird ein aufwändiges Vorschussmanagement vermieden.

- Die Subventionen nehmen sukzessive ab (Exit-Strategie) in der Erwartung, dass den Unternehmen der Nukleus allmählich so wichtig wird, dass sie zunehmend bereit sind, die Aktivitäten selber zu finanzieren bzw. sich nach anderen Quellen umzuschauen.
- Leistungsabhängige Subvention der Overheadkosten der Verbände: Die Einrichtung von KMU-Nuklei zieht Kosten nach sich (Personal, Sachmittel, etc.), die die Verbände anfangs eventuell nicht zu finanzieren in der Lage sind.
Bewährt hat sich die erfolgsabhängige Subventionierung von Kosten nach dem Motto: Subvention gegen Leistung. In Sri Lanka haben sich die Kriterien 'Zahl der aktiven Nuklei' und 'Zahl der Mitgliedsbeitrag zahlenden Nukleusmitglieder' bewährt¹⁰.
Ein weiterer Vorteil dieses Systems liegt für ein TZ-Projekt darin, dass nicht Kosten belegt, abgerechnet und kontrolliert werden müssen – was immer wieder zu Manipulationen führt –, sondern nur die Zahl der Nuklei und ihrer Mitglieder¹¹.

8. WEITERGEHENDE INFORMATIONEN ÜBER DEN NUKLEUS ANSATZ

Die Bibliographie „Unternehmensverbands- und KMU-Förderung im Kontext von Projekten der technischen Zusammenarbeit“ enthält zahlreiche Dokumente über Verbandsförderung und den Nukleus Ansatz in deutsch, portugiesisch, englisch, spanisch und wenige in französisch, tamilisch und singhalesisch – von den Autoren als CD erhältlich.

Einige Websites:

Sri Lanka	GTZ-ESSP und GTZ-PMSME	www.NucleusSL.com
Brasilien	Associação Comercial e Industrial de Joinville	www.ACIJ.br
	Associação Comercial e Industrial de Uberaba – die beste Nukleus-Website einer Kammer	www.NucleosdeUberaba.com.br
	Associação Comercial de Pará SEBRAE	www.acp.com.br
	Publikation der FACESP – Federação de ACIs de São Paulo	http://estatistica.facesp.com.br/Revista/empreender.pdf
Uruguay	Red ProPymes – vormalig GTZ	www.redpropymes.com.uy

Simone Lehmann

ESSP Projektleiterin KMU Förderung

Diplom-Betriebswirtin. Sie arbeitete in Deutschland bei einer staatlichen KMU-Förderbank. Seit 2001 ist sie im ESSP tätig und führte zusammen mit Rainer Müller-Glodde den Nukleus Ansatz in Sri Lanka ein.

Rainer Müller-Glodde

Freelancer, begleitet seit 2002 als intermittierender Berater in Sri Lanka das ESSP und das PMSME.

Bankkaufmann und Diplom Ökonom. Er arbeitete bei einem Dachverband sozialer Organisationen sowie in Deutschland und in Westafrika für eine NRO. Seit 1990 ist er an der Entwicklung des Nukleus Ansatzes im Rahmen des Partnerschaftsprojektes zwischen der Handwerkskammer für München und Oberbayern und brasilianischen Unternehmensverbänden / Fundação Empreender, Joinville, beteiligt.

¹⁰ Zusätzliches Kriterium: Die Höhe des Mitgliedsbeitrages der Verbandsmitglieder, um Druck auszuüben, dass ein effizienteres Beitragssystem eingeführt wird, welches dem Verband mehr Eigenmittel zuführt und sich an der wirtschaftlichen Stärke der Mitgliedsunternehmen orientiert – bis dato zahlen z. B. in Sri Lanka alle Mitglieder wie in einem Klub den gleichen Beitrag.

¹¹ In Sri Lanka kostete 2005 die direkte Subventionierung von sechs Kammern und ca. 1.000 Unternehmen ca. 12.000 €.