

# **Strategien und Instrumente der Subventionierung von Nuklei und Verbänden durch das Projekt der regionalen Wirtschaftsförderung ESSP-GTZ, Kandy, Sri Lanka**

Rainer Müller-Glodde  
Kandy, 05/2003

## **Inhaltsverzeichnis**

|       |                                                                               |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Strategie des „Nukleus-Ansatzes“ .....                                        | 2  |
| 2     | Anforderungen an ein Subventionssystem .....                                  | 3  |
| 3     | Entwurf für ein ESSP-Subventionssystem von Nukleusaktivitäten .....           | 7  |
| 3.1   | Ziele und Begründung .....                                                    | 7  |
| 3.2   | Organisation und Ablauf .....                                                 | 8  |
| 3.2.1 | Vergabeausschuss .....                                                        | 8  |
| 3.2.2 | Verfügungsrahmen für Zuwendungsanträge von Nuklei .....                       | 9  |
| 3.2.3 | Bezuschusste Nukleusaktivitäten .....                                         | 10 |
| 3.2.4 | Höhe des Zuschusses zu Nukleusaktivitäten .....                               | 11 |
| 3.2.5 | Zuschussberechtigte Kosten .....                                              | 12 |
| 3.2.6 | Antrags- und Auszahlungsverfahren .....                                       | 14 |
| 3.3   | Veröffentlichung der bezuschussten Nukleusaktivitäten .....                   | 14 |
| 4     | Entwurf für die Subventionierung von Verbänden .....                          | 16 |
| 4.1   | Ziele und Begründung .....                                                    | 16 |
| 4.2   | Bezuschussung von Training und Beratung .....                                 | 16 |
| 4.3   | Bezuschussung von Overheadkosten der Dienstleistungsstruktur für Nuklei ..... | 17 |
| 4.4   | Abrechnungs- und Auszahlungsverfahren .....                                   | 18 |
| 4.5   | Veröffentlichung der bezuschussten Verbandsaktivitäten .....                  | 18 |

## 1 Strategie des „Nukleus-Ansatzes“

Der sog. Nukleus-Ansatz zielt auf die Stimulierung von Veränderungen zum einen in KMU-Betrieben zwecks deren Stabilisierung und Leistungsverbesserung und zum anderen der Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln der KMU.

Zentrales operationales Instrument ist die Vernetzung der KMU in sog. Nuklei in Verbänden. Die organisierte Kommunikation der KMU und der Austausch von Erfahrungen und Ideen stimuliert Einzel- und Gruppenaktivitäten, führt zur Identifizierung der subjektiv wahrgenommenen Bedarfe und der Nachfrage nach Dienstleistungen und fördert das Selbstvertrauen, aus eigener Kraft die Unternehmen und deren Umfeld aktiv zu gestalten.

Mit der Einrichtung von Nuklei ist die Initiierung von Organisationsentwicklungsprozessen in Unternehmensverbänden und -kammern verbunden, um deren Leistungen in den Bereichen Dienstleistungen für die KMU und Lobby zu Gunsten eines verbesserten Umfeldes für die Mitglieder zu qualifizieren.

Es handelt sich um einen Bottom-up-Ansatz. Im Erfolgsfall trägt er auch etwas zur Demokratisierung der Gesellschaft bei.

Der Nukleus-Ansatz wirkt nur dann nachhaltig, wenn eine massive Verbreitung auf der lokalen, regionalen bis hin zur nationalen Ebene erreicht wird:

- es bilden sich viele Nuklei
- mit vielen KMU-Teilnehmern,
- die Beitrag zahlende Verbandsmitglieder werden.

Wenige Nuklei mit wenigen Mitgliedern mögen in Einzelbetrieben punktuell zu positiven Veränderungen führen, bewirken jedoch nur mit geringer Wahrscheinlichkeit breitenwirksame und damit nachhaltig wirkende Veränderungen in den beteiligten Verbänden. Zudem entstehen auf lokaler / regionaler Ebene keine signifikanten ökonomischen Veränderungen. Das Cost-benefit-Ergebnis eines TZ-Projektes, das den Nuklei-Ansatz ein „bisschen“ fährt, kann folglich nur negativ sein.

Inhärentes Element des Nuklei-Ansatzes ist folglich seine massive Verbreitung. Nur viele Nuklei mit vielen Teilnehmern führen zum einen in den Verbänden zu Struktur-, Leistungs- und Machtverteilungsänderungen, die nicht willkürlich von einem Vorstand / Präsident ad hoc wieder rückgängig gemacht werden können; zum anderen in den Betrieben zu neuen Leistungsstandards und -paradigmen, die spürbare wirtschaftliche Effekte zur Folge haben. Das Cost-benefit-Ergebnis eines TZ-Projektes wird dann positiv, wenn die Verbreitung des Nuklei-Ansatzes Eigendynamik gewinnt, KMU andere KMU überzeugen, mitzumachen und die Teilnahme in Nuklei bei den KMU zu einer regelrechten Mode wird.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Das Partnerschaftsprojekt der Handwerkskammer für München und Oberbayern begann 1991 mit drei Unternehmensverbänden im Nordosten des südlichen Bundesstaates Santa Catarina. Der Erfolg des sukzessiv entwickelten sog. Nukleus-Ansatzes lockte weitere Verbände an, sich an dem Projekt zu beteiligen. Am Ende des Förderzeitraumes 1996 waren 20 Verbände der Region mit 110 Nuklei und ca. 1.500 KMU

Die Frage lautet, ob mittels der Subventionierung von Nuklei und Verbänden durch ESSP-GTZ der Massifizierungsprozess beschleunigt werden kann und muss und falls ja, wie ein Subventionssystem aussehen kann.<sup>2</sup>

## 2 Anforderungen an ein Subventionssystem

Die Vergabe von Subventionen bedeutet einen Eingriff in einen Markt. Die Preise von Leistungen und Produkten werden mittels Interventionen von außen verändert, um vom Subventionsgeber erwünschte Maßnahmen und Entwicklungen bei der Zielgruppe zu provozieren. Das TZ-Projekt erleichtert den Zugang zu Leistungen und Produkten mittels einer Preisminderung, damit diese eine höhere Präferenz bei der Zielgruppe erlangen.

Subventionssysteme sind häufig sehr einfach, direkt und eindimensional angelegt, wirken jedoch vielfach sehr komplex. Die Veränderung der Marktpreise führt bei den Marktteilneh-

---

beteiligt. Zu diesem Zeitpunkt galt das Projekt „erfolgreich“. Stellte man sich jedoch die reichlich anmaßende Frage nach seinem ökonomischen Impact auf Brasilien, selbst auf den relativ kleinen Bundesstaat Santa Catarina, so war dieser offensichtlich nicht existent. Das BMZ ließ sich dann von den Brasilianern überzeugen, ein zweites Projekt ab 1997 finanziell zu unterstützen, mit dem Ziel, den entwickelten Ansatz im restlichen Santa Catarina, in Brasilien und anderen Ländern Lateinamerikas zu verbreiten. Durch glückliche Fügungen begannen zuerst in Santa Catarina und dann auf nationaler Ebene die Verbandsdachverbände sowie SEBRAE – eine parastaatliche KMU-Förderorganisation mit einem Jahresbudget von ca. 0,5 Mrd. € sich für den Ansatz zu interessieren und im Rahmen des „Projeto Empreender“ / Projekt Unternehmer sukzessive in Brasilien zu verbreiten. Die deutsche Seite beendete ihre Förderung vorzeitig in 2001 aus dem einfachen Grund, dass sie weder finanziell noch inhaltlich weiterhin benötigt wurde. Der Ansatz hatte sich verselbstständigt. Anfang 2003 kam aus Brasilien die Nachricht, dass das Projeto Empreender trotz des Führungswechsels bei SEBRAE als Folge der neuen Regierung Lula unverändert massiv fortgesetzt wird. Es läuft inzwischen in allen 27 brasilianischen Bundesstaaten. In 800 beteiligten Unternehmensverbänden haben sich 2.400 Nuklei mit rund 32.000 KMU gebildet. SEBRAE hat dafür seit 1999 über 30 Mio. € investiert – das BMZ von 1991 bis 2001 rund 3 Mio. €. 800 von 2.400 Unternehmensverbände mit 32.000 von sicherlich mehr als 1 Million brasilianischer KMU – da bewegt man sich immer noch im einstelligen Prozentbereich. Aber von dem ursprünglich winzigen Kammerpartnerschaftsprojekt aus gesehen lassen sich nachhaltige Veränderungen in den brasilianischen Verbänden und KMU nachweisen und ein ökonomischer Impact ist vielleicht noch nicht messbar und nicht direkt zuzuordnen, aber zumindest vermut- und „erahnbar“.

- <sup>2</sup> In Brasilien wurden von dem Kammerpartnerschaftsprojekt von vornherein Nukleusaktivitäten nicht subventioniert. Einzig der Einsatz von deutschen Handwerksmeistern sowie Missionen von KMU-Gruppen nach Deutschland sowie bis zu 90 Tage dauernde Praktika in deutschen Unternehmen wurden anfangs hoch bezuschusst, dann zunehmend weniger, und in den letzten Jahren gar nicht mehr. Es galt die – sich immer wieder bestätigende These, dass, wenn die brasilianischen Unternehmer etwas wollen, dann finden sie auch Wege und Möglichkeiten der Eigen- oder Fremdfinanzierung. Ebenso wurden weder laufende Kosten noch Investitionen in den Verbänden subventioniert. Einzig die Finanzierung des Trainings und der Beratung der Verbandsakteure sowie Missionen nach Deutschland erfolgte aus Projektmitteln. Letztere führten die Brasilianer selbst nach Projektende eigenfinanziert durch.

In Sri Lanka stellt sich die Situation vollständig anders dar. Sowohl die Regierung wie die zahlreichen Geberorganisationen – einschließlich GTZ – haben jahrzehntelang eine ausgeprägte Politik der Verteilung von „Grants“ betrieben. In den KMU-Betrieben trifft man mit einer nicht allzu niedrigen Wahrscheinlichkeit auf Unternehmer, die einem mit freudestrahlendem Gesicht erklären, dass diese Maschine dort ein Geschenk von Deutschland sei. Für die Projektmitarbeiter ist ein Projekt ohne Grants praktisch nicht denkbar, da – ein bisschen überspitzt – sie deren Verteilung bislang als ihre Hauptaufgabe ansehen. Und spricht man mit KMU, steht explizit oder implizit permanent im Raum die Frage, wo denn die Grants seien.

In solch einer mit Nehmermentalitäten durchsetzten Projektlandschaft eines ohne Bezuschussung von KMU-Aktivitäten zu fahren, ist im Kontext der Implementierung eines neuen Projektansatzes – ich habe mich nicht ohne ein gewisses Widerstreben davon überzeugen lassen – höchst riskant. Aber – und deswegen dieser Draft – wenn schon finanziert werden muss, dann sollte im Rahmen des Nukleusansatzes eine Subventionierung der KMU-Aktivitäten zumindest zielorientiert, stringent und effizient erfolgen. KMU-Nuklei zu implementieren und gleichzeitig einzelnen KMU Grants zu gewähren schließt einander eindeutig aus und wirkt konterkarierend.

mern entsprechend ihrer ökonomischen Rationalität zu Verhaltensweisen, die nicht unbedingt mit den Erwartungen des Subventionsgebers kongruent sind und im Extremfall zum Gegenteil von dem führen, was ursprünglich angezielt war. – Das Aussetzen eines Preises für Rattenschwänze zwecks Bekämpfung der Rattenplage (= Kreierung einer Nachfrage nach einem Produkt, für das es vorher keine Nachfrage und folglich kein Preis gab) kann die Zielgruppe unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten dazu motivieren, Ratten zu züchten.

Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass in vielen Ländern traditioneller Weise staatliche Mittel als „Geschenke“ eingesetzt werden, um persönliche und politische Verpflichtungen und Gefolgschaften aufzubauen bzw. zu erhalten. Im Mittelpunkt stehen hier ausschließlich die Eigeninteressen des Gebers. In der Konsequenz kann es schwierig sein, sowohl den Projektpartnern wie der Zielgruppe das Funktionieren eines „modernerer“ Subventionssystem zu vermitteln.

Die wichtigste Bedingung für ein effizientes Subventionssystem ist die Möglichkeit der Entwicklung einer Vision, dass mittelfristig die KMU und Verbände bei einer verbesserten Konfiguration zwischen ihnen und anderen Mesoinstitutionen die vormals subventionierten Leistungen und Produkte aus eigener Kraft zu Marktpreisen finanzieren können und wollen. Ist diese Vision nicht möglich fehlt es den Subventionen von vornherein an der erforderlichen Nachhaltigkeit der Wirkungen.<sup>3</sup>

Ein System zur Subventionierung von Aktivitäten von Nuklei und Verbänden hat mindestens folgende weitere Bedingungen zu erfüllen :

- Gering komplexes Zielsystem des Subventionsgebers:  
Das Subventionssystem hat nur ein Ziel – eventuell mit Unterzielen. Der Versuch, mit einer Subvention multiple Ziele zu erreichen, macht das System sofort höchst komplex und führt eventuell zu kontraproduktiven Effekten. Die Subventionierung von Aktivitäten von Nuklei und Verbänden sollte daher als reine KMU-Förderung angesehen werden. Aspekte der Beschäftigungsförderung und Armutsbekämpfung bleiben außen vor, zumal diese nicht zu den Zielen und Aufgaben von Verbänden und KMU gehören<sup>4</sup>.
- Gleichbehandlung :  
Alle Akteure – Verbände, Nuklei, KMU – die die definierten Bedingungen erfüllen, haben in gleicher Weise und nach den gleichen Regeln Zugang zu den Subventionen. Trifft dies nicht zu, entsteht sofort der Eindruck von nicht nachvollziehbarer Willkür und Gefälligkeitspolitik. Wenn sich herumspricht, dass aufgrund individueller Beziehungen zu Mitarbeitern des Gebers Sonderkonditionen erlangt werden können, wird dies jeder Verband,

---

<sup>3</sup> Ein System aufzubauen, das davon ausgeht, dass nach der Beendigung der deutschen Förderung des Projektes die srilankische Regierung in adäquater Form eine weitere Subventionierung von Nukleusaktivitäten finanziert, ist m.E. eine höchst riskante Strategie. Dies müsste bei der srilankischen Regierung zu erheblichen Protesten führen, denn es würde bedeuten, dass aufgrund eines TZ-Projektes ihre zukünftige Ausgabenpolitik präjudiziert wird.

<sup>4</sup> Armutsbekämpfung und / oder Beschäftigungsförderung und folglich die Beeinflussung der Verteilung von Einkommen und Vermögen können als Oberziele des Projektes definiert werden zwecks Beurteilung des Projektes nach den Zielkriterien des Gebers. Die Erfahrungen zeigen m. E. jedoch, dass TZ-Projekte dann sehr schnell extrem komplex werden und / oder ein diffuses Zielsystem erhalten – insbesondere, wenn Armutsbekämpfung und Beschäftigungsförderung keine expliziten Ziele der Partnerorganisationen sind.

Nukleus und KMU versuchen. Die Folge sind automatisch Konflikte und Arbeitsineffizienz auf der Geberseite.

- Öffentlichkeit :  
Die Subventionsregeln und -zahlungen werden veröffentlicht. Jeder interessierte Akteur hat damit die Möglichkeit, nachzuvollziehen, warum ein Akteur (Verband / Nukleus) eine bestimmte Subvention erhalten hat und warum ein anderer nicht. D.h., die Subventionsempfänger und andere können die Politik des Gebers in gewisser Weise kontrollieren. Zudem kann die Veröffentlichung eine gewisse Konkurrenz zwischen den Subventionsnehmern und neue Aktivitäten provozieren, wenn sie vergleichen, in welcher Weise und in welchem Umfang sie selber und andere das Subventionsangebot in Anspruch genommen haben.
- Stetigkeit :  
Unternehmer brauchen grundsätzlich stabile Regelwerke (Gesetze, Steuern, Subventionen etc.), auf die sie sich bei ihren mittel- und langfristigen Entscheidungen und Maßnahmen verlassen können. Genau hieran fehlt es in vielen Ländern. Je häufiger jedoch die Regeln geändert werden, je unstetiger die Politik ist, desto vorsichtiger werden die wirtschaftlichen Akteure bzgl. Veränderungen in ihren Betrieben, desto ausgeprägter sind kurzfristige angelegte reaktive und nicht mittel- / langfristig proaktive Verhaltensweisen. Entsprechend gilt für die Subventionierung von Verbands- und Nukleusaktivitäten durch ein TZ-Projekt, dass das Regelwerk für definierte Zeiträume gilt und sich nicht permanent – insbesondere nicht ad hoc – ändert.
- Einfachheit:  
Das Subventionssystem hat relativ „einfach“ zu sein in Hinsicht auf
  - a) die Verständlichkeit durch die Subventionsnehmer;
  - b) die administrative Durchführung durch den Subventionsgeber;
  - c) die Kontrolle der Durchführung und der Wirkungsbeobachtung.Die „Einfachheit“ kann einer gewissen „Gerechtigkeit“ entgegenstehen. Je „gerechter“ man jedoch ein Subventionssystem versucht zu gestalten, desto komplexer und umfangreicher wird sein Regelsystem, desto mehr kasuistische Fälle sind zu behandeln und desto aufwendiger wird seine Administration. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit des Missbrauchs.
- Eigenbeteiligung:  
Die Höhe des prozentualen Anteils der Subvention an den Kosten von Verbands- und Nukleusaktivitäten beeinflusst ihren Charakter und ihre Wirkungen. Z.B. bewirkt ein Anteil von 10% mit hoher Wahrscheinlichkeit keinerlei Wirkungen; ein Anteil von 90% führt zu Aktivitäten, die ausschließlich um den Erhalt der Subventionen wegen erfolgen und nicht aufgrund eigener Ideen und Bedarfe und folglich keine nachhaltigen Wirkungen erzeugen. D.h., es ist ein schwierig zu identifizierendes Gleichgewicht zu finden zwischen der Erleichterung des Zugangs zu definierten Leistungen und Produkten – höhere Subvention – und des Vermeidens des Selbstzwecks – niedrigere Subvention.
- Zuordnung:  
Die Subventionierung der Nukleusaktivitäten muss bei den KMU als Leistung der Verbände zu ihren Gunsten ankommen – und nicht als Leistung des TZ-Projektes ESSP-GTZ. Ziel ist die Vernetzung der KMU mit den Verbänden – die nach Beendigung der Förderung weiterhin funktionsfähig sein soll – und nicht die Vernetzung der KMU mit ESSP-GTZ. Dies kann dem vorherrschenden Selbstverständnis der Geberseite und ihrer Eitelkeit widersprechen.

- **Kosten, Arbeitseffizienz und Organisation:**  
Die Kosten der Organisation des Subventionssystem müssen zumindest mittelfristig in adäquater Relation zum Subventionsvolumen stehen. Kostenmindernd und die Arbeitseffizienz erhöhend wirken ein Minimum an definierten Ablaufverfahren und Organisationsregeln, die die Vergabe und Kontrolle der Subventionen zu Routinen machen. Kasuistische Einzelfallbehandlungen außerhalb der Routinen erhöhen den Arbeitsaufwand und die Kosten überproportional. Die Organisations- und Ablaufregeln sind daher von vornherein auf die Abwicklung einer größeren Zahl an Subventionsanträgen auszurichten – mehr Verbände, Nuklei, KMU –, um zu vermeiden, dass nach einer Anfangsphase mit einer geringen Zahl von Anträgen sowie mehr informellen Regeln und Abläufen diese bei größeren Antragsmengen permanent neu diskutiert und geändert werden müssen – siehe den Punkt Stetigkeit.
- **Ausstieg:**  
Das Subventionssystem ist von seiner Logik her so zu gestalten, dass mittelfristig die KMU in der Lage und bereit sind, Marktpreise für die Leistungen und Produkte zu zahlen, die Verbände aus Eigenmitteln die aufgebauten Dienstleistungsstrukturen finanzieren können und damit die Subventionierung sukzessive – ohne Bruch des initiierten Entwicklungsprozesse – auslaufen kann.

### 3 Entwurf für ein ESSP-Subventionssystem von Nukleusaktivitäten

#### 3.1 Ziele und Begründung

- Hauptziel : Stimulierung der Bildung von mehr Nuklei und der Beteiligung von mehr KMU als Mitglieder (Massifizierung)
  - um die Verbände zu stärken und deren Entwicklung zu beeinflussen;
  - um ökonomisch relevante Wirkungen zu erzeugen.
- Unterziel 1: Stimulierung von Gruppen- / Nukleusaktivitäten, die Kooperation und Vernetzung der KMU erfordern und Eigendynamik entwickeln;
- Unterziel 2: Stimulierung von Verbesserungen der KMU-Betriebe und ihres Umfeldes.

Die Zielgruppe KMU in Kandy besteht nach den bisherigen Erfahrungen zum größten Teil aus ertragsschwachen Betrieben auf niedrigem technologischen und betriebswirtschaftlichen Niveau. Die Unternehmer haben überwiegend keine oder nur eine geringe Berufsausbildung. Sie arbeiten isoliert voneinander und sind nicht organisiert. Die Lösung ihrer Probleme sehen sie sehr ausgeprägt im Erhalt von Zuwendungen durch den Staat, der diese Einstellung durch eine langjährige paternalistische Subventionspolitik förderte.

Infolgedessen ist der sog. Nukleus-Ansatz nur begrenzt ein Selbstläufer, da er nicht mit den traditionellen Erhaltungswartungen der KMU korrespondiert. Know-how auszutauschen, die Betriebe der Konkurrenten zu besuchen, gemeinsam Aktivitäten durchzuführen, die mit finanziellen Belastungen verbunden sind und keine direkten Subventionen für den eigenen Betrieb zu bekommen, ist fremd. Ein großer Teil der KMU steht daher per se dem Ansatz und den Verbänden sowieso zuerst einmal misstrauisch gegenüber.

Andererseits zeigen die bislang gegründeten Nuklei und deren Aktivitäten, dass es möglich ist, KMU zu erreichen und zu mobilisieren<sup>5</sup>.

Die These für die Begründung der Subvention von Nukleusaktivitäten lautet daher:

Die Reduzierung der Kosten von Nukleusaktivitäten mittels Zuwendungen erniedrigt die Zugangsbarriere für KMU, am Nukleus teilzunehmen. Sukzessive verbreiten sich die Erfahrungen des Nutzens des Nukleus' und des Verbandes für den eigenen Betrieb. Die Massifizierung des Ansatzes setzt schneller ein und gewinnt Eigendynamik. Die KMU nehmen allmählich einen positiven Cost-benefit durch ihre Verbandsmitgliedschaft wahr, was sie – unter der Voraussetzung weiterhin qualifizierter Leistungen der Verbände – anhält, auch nach dem Auslaufen der Subventionierung der Nukleusaktivitäten durch ESSP diese selbstfinanziert fortzusetzen und Nukleus- und Verbandsmitglied zu bleiben.

---

<sup>5</sup> Dies trifft insbesondere auf KMU zu, die in den letzten Jahren an CEFE-Kursen teilgenommen haben und die der GTZ folglich offensichtlich einen Vertrauensvorschuss einräumen.

## 3.2 Organisation und Ablauf

### 3.2.1 Vergabeausschuss

- ESSP richtet einen Ausschuss mit drei Mitgliedern zur Entscheidung über die Subventionierung von Nukleusaktivitäten ein. Jedes Mitglied hat einen Stellvertreter.
- Der Ausschuss setzt sich wie folgt zusammen:
  - ESSP-Mitarbeiter, Stellvertreter ESSP-Mitarbeiter
  - haupt- oder ehrenamtlicher Mitarbeiter von einem der beteiligten Verbände, Stellvertreter von einem anderen beteiligten Verband
  - GTZ, Stellvertreter GTZ
- Der Ausschuss wird organisiert und geleitet vom ESSP-Mitarbeiter.

Anmerkung :

- Falls es politisch opportun erscheint ist zu erwägen, den Ausschuss um einen Repräsentanten eines der beteiligten Ministerien auf vier Mitglieder zu erweitern.
- Variante : Alle beteiligten Verbände erhalten einen Sitz im Ausschuss.
- Variante : einer der Verbandsvertreter wird zum Sprecher / Chairman des Ausschusses gewählt; der ESSP-Mitarbeiter ist als Sekretär des Ausschusses für seine Organisation zuständig.
- Ein Mitglied ist nur bei denjenigen Anträgen stimmberechtigt, die nicht seine eigene Organisation bzw. die von ihm betreute Organisation betreffen. (Der Verbandsrepräsentant entscheidet nicht über Anträge, die von seinem Verband kommen; der ESSP-Mitarbeiter entscheidet nicht über Anträge, die von ihm betreuten Nuklei bzw. Verbänden kommen.)
- Der Ausschuss tagt im Regelfall einmal pro Monat. Seine Sitzungen sind öffentlich und werden vorher bekannt gemacht.
- Der Ausschuss ist beschlussfähig bei Anwesenheit von mindestens 50% seiner Mitglieder.

Anmerkung:

- Variante: Der Ausschuss ist beschlussfähig, wenn mindestens je ein Vertreter der beteiligten Organisationsgruppen anwesend ist (Verband, ESSP, GTZ).
- Der Ausschuss kann sich von Externen (ESSP-Mitarbeitern, KMU, Verbandsmitarbeitern, GTZ-KZE etc.) beraten lassen.
- Der Ausschuss trifft seine Entscheidungen einstimmig. Falls kein einstimmiges Votum erzielt wird, gilt der Antrag als abgelehnt.

Anmerkung : Damit erhält die GTZ eine Art Vetomöglichkeit für den Fall, dass unsinnige Anträge vorgelegt werden, die Verbandsrepräsentanten aufgrund des kulturell bedingten Strebens nach Harmonie und der Vermeidung von Konflikten nicht öffentlich ablehnen wollen oder können.

- Die Entscheidungen werden schriftlich protokolliert und den beteiligten Verbänden zur Kenntnis gebracht.

Anmerkungen: Die Beteiligung ESSP-Externer am Vergabeausschuss hat Vor- und Nachteile:

- Nachteil: das System ist administrativ schwerfälliger und zeitlich aufwendiger. Ganz

schnelle und ad hoc Entscheidungen sind nicht möglich, da ESSP nicht alleine entscheidet, sondern die Zusammenkunft mit den Externen organisiert werden muss.

– Vorteil: das Projekt, die Einrichtung der Nuklei und die Entwicklung der Verbände, wird eher zu einem Projekt der Verbände und KMU. Es entsteht eine Ownership, die unabdingbare Voraussetzung dafür ist, dass die Verbände die Nukleusaktivitäten nach dem Auslaufen der Förderung fortsetzen und damit die geförderten Massnahmen nachhaltig wirken. Zum anderen erfahren die Nukleus-KMU die ESSP-Zuwendungen eher als Leistungen ihrer Verbände. Es wird daher empfohlen, wenn irgend möglich, eine Partizipation der Verbände und Nuklei im Vergabeausschuss einzurichten.

### 3.2.2 Verfügungsrahmen für Zuwendungsanträge von Nuklei

- ESSP definiert einen finanziellen Verfügungsrahmen für Zuwendungsanträge für Aktivitäten von Nuklei. D.h., bis zu dem definierten Betrag kann der Verband für den Nukleus bei ESSP Förderanträge stellen.
- Der Verfügungsrahmen wird jeweils per 01.01. und 01.07. eines Jahres den aktuellen Daten angepasst.
- Der Verfügungsrahmen bemisst sich nach der Zahl der Nukleusteilnehmer und der Förderphase:

| Mitglieder                               | < = 8                 | => 9 <= 16                   | =>17 <=24                    | =>25                                       |
|------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|
| Starthalbjahr +<br>2. bis 4.<br>Halbjahr | Betrag B8<br>= 100 %  | Betrag B16 =<br>300 % von B8 | Betrag B24 =<br>700 % von B8 | Betrag B50 =<br>Mitgliederzahl<br>/ 8 x B8 |
| 5. Halbjahr                              | 60 % von<br>Betrag B8 | 60 % von<br>Betrag B16       | 60 % von<br>Betrag B24       | 60 % von<br>Betrag B50                     |
| 6. Halbjahr                              | 30 % von<br>Betrag B8 | 30 % von<br>Betrag B16       | 30 % von<br>Betrag B24       | 30 % von<br>Betrag B50                     |

Anmerkungen:

- Um den Nukleus zu motivieren, mehr KMU zu integrieren, steigt der Verfügungsrahmen pro Mitglied bis zur optimalen Nukleusgröße von 17 bis 24 Teilnehmer an, um danach wieder zu sinken <sup>6</sup>. Aus dem gleichen Grund erfolgt eine zweimalige Anpassung des Förderbetrages pro Jahr entsprechend der jeweiligen Mitgliederzahl.
- Der Förderzeitraum beträgt insgesamt maximal drei Jahre. Der Verfügungsrahmen nimmt im dritten Jahr ab.
- Alle Beträge leiten sich aus der Definition von B8 ab.
- Bzgl. der Bestimmung der absoluten Höhe von B8 ist auf der Basis der bisher durchgeführten Aktivitäten durchzuspielen, wie deren Kostenstruktur aussehen und was sich folglich pro Halbjahr mit dem Betrag B8 typischerweise finanzieren lässt.
- Die Modellberechnungen siehe beigefügte Excel-Datei.

<sup>6</sup> Die brasilianischen Erfahrungen haben gezeigt, dass auch Nuklei der Gefahr unterliegen, sich nach einiger Zeit zu einem Closed Shop zu wandeln. Dies kann allein der Betriebsberater verhindern.

- Verband und Nukleus belegen die Mitgliederzahl des Nukleus' anhand von Mitgliederlisten und Teilnehmerlisten von Nukleusversammlungen und Aktivitäten. Solange der Nachweis nicht erbracht ist, wird dem Nukleus kein Verfügungsrahmen eingeräumt.
- Der während eines Halbjahres nicht ausgeschöpfte Betrag des Verfügungsrahmens verfällt, d.h., er kann nicht auf das Folgehalbjahr übertragen werden.

Anmerkung: Die Verhinderung der Akkumulation von nicht ausgeschöpften Beträgen aus dem Verfügungsrahmen erhöht den Druck auf Nuklei und Verbände, Aktivitäten durchzuführen. Außerdem erschwert eine mögliche Akkumulation die Administration und Steuerung des Fonds bzw. der GTZ-Mittel.

- Die Überziehung des Verfügungsrahmens eines Nukleus' ist möglich, wenn ein anderer Nukleus bestätigt, dass er auf den entsprechenden Betrag aus seinem Verfügungsrahmen verzichtet.

Anmerkung: Dies provoziert Kooperation / Vernetzung und eine gewisse Konkurrenz zwischen den Nuklei.

- Der Gesamtverfügungsrahmen entspricht den finanziellen Mitteln, die ESSP entsprechend einer jährlichen Entscheidung in den Subventionsfond einstellt. Bei außergewöhnlichen Umständen – z.B. bei einer Kürzung der Projektmittel durch das BMZ – ist ESSP-GTZ berechtigt, die Verfügungsrahmen zu kürzen und / oder den prozentualen Anteil des Zuschusses zu vermindern.

### 3.2.3 Bezuschusste Nukleusaktivitäten

- In der Folge werden mögliche Nukleusaktivitäten aufgelistet, die grundsätzlich förderungsfähig sind.
- Die Liste kann sukzessive mit von Nuklei neu entwickelten Aktivitäten erweitert werden.
- Liste förderungsfähiger Nukleusaktivitäten:
  - Fort- und Weiterbildung der Unternehmer / -innen und ihrer Mitarbeiter / -innen:
    - Kurse organisiert vom Verband und Nukleus mit externen Trainern
    - Teilnahme an von anderen Institutionen / Unternehmen organisierten Kursen
    - Workshops-, Kongresse und ähnliche Veranstaltungen
  - Aufbau und Einrichtung einer nukleuseigenen Ausbildungseinrichtung
    - im Verband
    - in und im Zusammenwirken mit einer Ausbildungsinstitution
  - Technische und betriebswirtschaftliche Beratung durch externe Berater
    - in Form von Gruppenberatung
    - in Form von Einzelunternehmensberatung
  - Beschaffung von technischen und betriebswirtschaftlichen Unterlagen und Marktdaten
  - Besichtigungsreisen von anderen Institutionen
    - Zulieferer- und Abnehmerbetriebe
    - Betriebe und Nuklei der gleichen Branche
    - Aus-, Fort- und Weiterbildungs-, Forschungs- und ähnliche Institutionen
    - sonstige staatliche und private KMU-Förderinstitutionen und weitere, die Relevanz für den Sektor haben
  - Verbände und Kammern

- Besuche von Messen und Ausstellungen
- Auslandsmissionen zur Besichtigung von Betrieben, Messen und Ausstellungen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Verbänden und Kammern und anderen Selbsthilfe-einrichtungen von KMU
- Gemeinsame Werbung der Nukleusunternehmen für den Nukleus, die Branche und die KMU
  - Faltblatt, Publikationen, Radio, Fernsehen, Video etc.
  - sonstige gemeinsame Öffentlichkeitsaktionen  
(Beispiel: der Kfz-Nukleus führt auf einem öffentlichen Platz die Prüfung des Zustandes von Kfz durch und berät die Halter bzgl. Wartung und Reparaturen)
- Teilnahme als Aussteller an Messen und Ausstellungen
  - mit Einzelständen
  - mit einem Gemeinschaftsstand
- Gemeinsame Durchführung von Investitionen und Beschaffung von Investitions- und Ausrüstungsgütern
  - Werkstattausbau
  - Maschinen, Werkzeuge, Einrichtungen etc.
- Beschaffung gemeinschaftlich genutzter Investitions- und Ausrüstungsgüter  
(Beispiel: der Nukleus beschafft eine Spezialmaschine, die in einem Mitgliedsbetrieb aufgestellt wird. Entweder führt dessen Eigentümer Aufträge für die anderen Nukleus-mitglieder durch oder die anderen Nukleusmitglieder können spezielle Arbeiten in dessen Werkstatt machen).

### 3.2.4 Höhe des Zuschusses zu Nukleusaktivitäten

- ESSP subventioniert „normale“ Nukleusaktivitäten mit 50% der nachgewiesenen Kosten<sup>7</sup>. Als normale Nukleusaktivitäten werden diejenigen bezeichnet, die aufgrund des Ziels der Nachhaltigkeit der Wirkungen des Ansatzes die Verbände, Nuklei und KMU zumindest mittelfristig selbstständig und eigenfinanziert durchführen können müssen. Dazu gehören alle Aktivitäten mit nationalen Beratern, Trainern, Firmen und sonstigen Institutionen.
- Anmerkung: Der „richtige“ Prozentanteil ist unter Berücksichtigung der Situation der KMU, der Verbände und der allgemeinen wirtschaftlichen und der verbreiteten Schenkungs- / Subventionsmentalität in Kandy momentan schwierig zu bestimmen. Er sollte sicherlich nicht höher als 70% sein, aber auch nicht niedriger als 30%. Die gewählten 50% sind ein Mittelwert, mit dem angefangen werden kann und dessen „Richtigkeit“ permanent zu evaluieren ist.
- ESSP subventioniert „außergewöhnliche“ Nukleusaktivitäten wie folgt: es werden kalkulatorisch die Kosten so ermittelt, als ob eine „normale“ Nukleusaktivität unter nationalen Bedingungen durchgeführt werden würde. ESSP übernimmt die Finanzierung der Differenz zwischen den Kosten der „außergewöhnlichen“ und kalkulatorischen „normalen“ Aktivität plus den üblichen Zuschuss für normale Aktivitäten.

---

<sup>7</sup> In der zweiten ESSP-GTZ-Diskussionsrunde wurde entschieden, im ersten Halbjahr die Nukleusaktivitäten mit 70% zu subventionieren und danach mit 50%. Einer der Gründe hierfür lautete, dass bislang Nukleusaktivitäten mit 70 bis 100% finanziert werden und die sofortige Senkung auf 50% ein zu drastischer Einschnitt sei.

Als „außergewöhnliche“ Nukleusaktivitäten werden diejenigen bezeichnet, die von ihrem Charakter her und aufgrund ihrer Kosten die Verbände, Nuklei und KMU kaum selbständig organisieren und finanzieren können. Dazu gehören Einsätze z.B. von ausländischen KZE und Reisen von Verbands- / KMU-Missionen ins Ausland.

Beispiel: Ein deutscher Handwerker berät und trainiert die KMU eines Nukleus'. Seine Honorar- und Reisekosten sind objektiv von den KMU nicht finanzierbar. Die Kosten werden kalkulatorisch so berechnet, als ob er ein nationaler Trainer mit nationalen Tarifen und Kosten wäre. Der Mehraufwand zwischen den internationalen und nationalen Kosten trägt ESSP außerhalb des Verfügungsrahmens.

- Neue, innovative Nukleusaktivitäten, die Modellcharakter für die Verbände, die Branche oder Nuklei anderer Branchen haben und aufgrund ihrer erstmaligen Erprobung erhöhte Kosten verursachen, kann ESSP im Rahmen einer Einzelfalllösung subventionieren.

Anmerkung : Hiermit ist sehr restriktiv umzugehen. Auch Aktivitäten mit Modellcharakter werden für Nuklei schnell Präzedenzfälle.

- An der Aktivität müssen mindestens 50% der Nukleusmitglieder bzw. Mitarbeiter von ihnen teilnehmen.

Anmerkung: Dies provoziert nukleusinterne Auseinandersetzungen. Wenn ein Nukleusmitglied sieht, dass ein Teil der Mitglieder den Verfügungsrahmen ausschöpft, provoziert dies entweder seine Teilnahme oder Gegenvorschläge für Aktivitäten, die für mehr KMU interessant sind.

### 3.2.5 Zuschussberechtigte Kosten

- ESSP bezuschusst nur die direkten – und nicht die indirekten – Kosten einer Aktivität. Zu den direkten Kosten einer Aktivität zählen z.B.: Honorare, Trainingsunterlagen und Trainingsverbrauchsmaterialien, Miete von Räumen, öffentliche Transportmittel und Miete von Transportmitteln, Reisekosten (Übernachtung, Verpflegung), Eintrittsgelder. Dazu gehören auch diejenigen direkten Kosten, die der Betriebsberater durch seine Beteiligung an der Aktivität verursacht. Zu den nicht bezuschussten indirekten Kosten gehören z.B.: die kalkulatorische Miete von verbands- oder KMU-eigenen Räumen sowie die Nebenkosten (Strom, Wasser, etc.), die kalkulatorischen Kosten der Vorbereitung und Administration der Aktivität durch Nukleusmitglieder und Verbandsmitarbeiter.
- ESSP bezuschusst ausschließlich die gemeinsamen Kosten des Nukleus' und nicht die individuellen Kosten einzelner Nukleusmitglieder (z.B. nicht die individuellen Anfahrtskosten der Nukleusmitglieder zum Veranstaltungsort; Gemeinschaftsmahlzeiten während offizieller Gruppenaktivitäten sind zuschussberechtigt, nicht jedoch Einzelmahlzeiten<sup>8</sup>).

Anmerkung : Die Regeln mögen im Einzelfall als „ungerecht“ erscheinen, vereinfachen jedoch die Handhabung des Systems erheblich. Die Einbeziehung von kalkulatorischen und Einzelkosten machen das System erheblich komplexer und anfälliger für Manipulationen.

- Investitionen in den KMU-Betrieben und die Beschaffung von Ausrüstungsgegenständen (Maschinen, Werkzeuge) werden unter der Voraussetzung bezuschusst, dass mindestens

---

<sup>8</sup> In Brasilien wurde für alle Typen von Veranstaltungen zusätzlich vereinbart, dass alkoholische Getränke grundsätzlich nicht zuschussberechtigt sind. Bisher besteht der Eindruck, dass eine derartige Regelung im sozio-kulturellen Ambiente Sri Lankas nicht notwendig ist.

50% der Nukleusmitglieder sich daran beteiligen.

Beispiel: Ein Nukleus will seine Kaufkraft bündeln, günstigere Konditionen erlangen und gemeinsam Werkzeug oder Maschinen kaufen. Wenn mindestens 50% der Nukleusmitglieder sich daran beteiligen – d.h. investieren – ist die Beschaffung zuschussberechtigt.

Anmerkung :

- Dies ist ein Ersatz für die in der Vergangenheit durchgeführte Einzelförderung der Betriebe von KMU. Betriebsverbessernde Investitionen werden bezuschusst, aber nicht im Rahmen von Einzelverträgen, sondern nur, wenn sich eine Gruppe von KMU daran beteiligt. Dies stärkt die Kooperation und Vernetzung der KMU, sie müssen sich mit der Investition und deren Konsequenzen ganz anders und intensiver auseinandersetzen als bei einer Einzelförderung. Zudem erfahren sie die Vorteile gemeinsamen Agierens. Zusätzlich kann dies einen technologischen Schub für eine Branche zur Konsequenz haben: Andere KMU ziehen aus Gründen Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit nach, die Branche entwickelt neue Standards, ein ökonomischer Impact wird wahrnehmbarer. Dagegen bewirkt ein einzelner verbesserter KMU-Betrieb mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Veränderungen der Branche und ein ökonomischer Impact ist nicht messbar.
- Ob diese Förderung in den Katalog der bezuschussten Nukleusaktivitäten aufgenommen wird oder nicht sollte m.E. sehr bewusst entschieden werden.
- Folgende Variation ist denkbar: Diese Förderung erfolgt nur während der ersten beiden Jahre, nicht mehr im dritten Jahr. Das Ziel wäre hierbei, zu verdeutlichen, dass die Subventionierung nach einer Intensivphase sich sukzessive mindert. Ob diese Einschränkung wirklich notwendig ist, ist m.E. zur Zeit nicht klar.
- Die gemeinsame Beschaffung von Verbrauchsmaterialien und Betriebsstoffen wird nicht subventioniert, da dies eine nicht nachhaltig wirkende und ökonomisch nicht sinnvolle Teilfinanzierung laufender Kosten der Betriebe wäre.
- Im Falle des Einsatzes eines ESSP-eigenen Kfz einschließlich Fahrer zum Transport der an der Aktivität teilnehmenden Nukleusmitglieder gehen die Kosten hierfür mit einem Kilometersatz von xx Rupies multipliziert mit der gefahrenen Anzahl von Kilometern in die Kostenkalkulation ein. Der Zuwendungsbetrag für die Aktivität wird um die kalkulierten Transportkosten gekürzt.

Anmerkungen:

- Die ESSP-eigenen Transportmittel dürfen Verbänden und Nuklei nicht zum Nulltarif zur Verfügung gestellt werden. Zum einen erfolgt ansonsten eine versteckte und nicht zuzuordnende Subvention – die Leistung wird von den KMU nicht als Subvention wahrgenommen –, zum zweiten ergeben sich Ungleichbehandlungen von denjenigen Nuklei, die ein Transportmittel mieten oder sonst wie beschaffen und drittens entsteht so leicht eine derartige Nachfrage nach dem ESSP-Transportmittel, dass die ESSP-Arbeitsabläufe gestört werden.
- Die Formel für die Reduzierung des Zuwendungsbetrages bei Einsatz eines ESSP-Fahrzeuges vermeidet, dass der Verband / Nukleus Rücküberweisungen an ESSP vornehmen muss (= Administrationsaufwand). Beispiel : eine Aktivität kostet 10.000 Rs plus 1.000 Rs für den ESSP-Transport, gesamt 11.000 Rs. Der Zuschuss hierfür beträgt 5.500 Rs (50%). Ausgezahlt an den Nukleus werden 5.500 Rs minus 1.000 Rs für den Transport. Insgesamt erhält der Nukleus einen Zuschuss von 4.500 Rs plus 1.000 Rs in Form des Transports, insgesamt 5.500 Rs (= 50% der gesamten Kosten).

### 3.2.6 Antrags- und Auszahlungsverfahren

- Antragsteller und Vertragspartner von ESSP ist der Verband des Nukleus'.
- Von ESSP direkt organisierte Nuklei, die keinem Verband angehören, ist der Antragsteller und Vertragspartner der Nukleus, repräsentiert durch drei Mitglieder (wenn vorhanden der Nukleussprecher und zwei Mitglieder).
- Der Nukleus erarbeitet zusammen mit seinem Betriebsberater und bei Bedarf mit Unterstützung des zuständigen ESSP-Mitarbeiters einen Antrag aus, aus dem u.a. die Gesamtkosten der geplanten Aktivität sowie die beantragte Subvention hervorgeht. ESSP stellt hierfür ein Formular zur Verfügung.
- Der Antrag wird vom Verband bei ESSP eingereicht, um in der folgenden Ausschusssitzung behandelt zu werden.
- Der für den Nukleus zuständige ESSP-Mitarbeiter erläutert im Vergabeausschuss den Antrag. Er kann Nukleusmitglieder und / oder Verbandsrepräsentanten hinzuziehen.
- Nach einer positiven Entscheidung des Ausschusses erstellt ESSP einen Formvertrag über die Zuwendung. Dieser wird vom Vertragspartner von ESSP, dem Verband des Nukleus', gegengezeichnet. Danach kann der Nukleus die Aktivität sofort durchführen.
- Die Kosten der Aktivität finanzieren die Nukleusmitglieder und / oder der Verband vor. In besonders begründeten Ausnahmefällen kann ESSP einen Vorschuss als Kredit von bis zu 50% der bewilligten Zuwendung auszahlen.

#### Anmerkungen:

- Die Zahlung und Abrechnung von Vorschüssen erhöht den Administrationsaufwand überproportional, insbesondere, wenn ein Vorschuss gezahlt ist und sich anschließend die Realisierung der Aktivität verzögert und / oder der Verband nicht mit der Abrechnung überkommt. Deswegen sollten Vorschusszahlungen möglichst vermieden werden.
- Variante 1: Ein Vorschusszahlung von 50% der bewilligten Zuwendung erfolgt nur, wenn die Zuwendung mehr als 50% des Verfügungsrahmens für die Periode ausmacht.
- Variante 2 – für den Fall, dass beim Verband wirklich die liquiden Mittel fehlen zur Vorfinanzierung einer Aktivität: Der Verband erhält einen Pauschalvorschuss zur Vorfinanzierung von Nukleusaktivitäten, den er im letzten Monat der Periode zurückzahlt.
- Die Zuwendung wird dem Verfügungsrahmen derjenigen Periode zugerechnet, in der die Aktivität abgerechnet wird.

Anmerkung: Dies provoziert eine genauere Planung der Durchführung der Aktivität und eine zeitnahe Abrechnung.

- Nach Abschluss der Aktivität präsentiert der Verband die Abrechnung.
  - Bei niedrigeren als die geplanten Kosten erhält er den bewilligten Prozentsatz.
  - Bei höheren als die geplanten Kosten erhält er den bewilligten absoluten Betrag. Die Mehrkosten tragen die Nukleusmitglieder oder der Verband.

### 3.3 Veröffentlichung der bezuschussten Nukleusaktivitäten

- ESSP veröffentlicht vierteljährlich eine Übersicht über die bezuschussten Aktivitäten:
  - Nukleus : Verfügungsrahmen – Aktivitäten – Zuschüsse – Restsaldo / – Summe per Verband / – Summe gesamt

Anmerkungen :

- Eine derartige Statistik muss ESSP sowieso für das eigene M&E führen
- Die Veröffentlichung der Übersicht ermöglicht, dass die Verbände und Nuklei sich vergleichen, in gewisser Weise konkurrieren und damit zu Aktivitäten stimulieren

## **4 Entwurf für die Subventionierung von Verbänden**

### **4.1 Ziele und Begründung**

- Hauptziel: Stimulierung der Bildung von mehr Nuklei, der Beteiligung von mehr KMU an Nuklei und der Integration der KMU als Verbandsmitglieder (Massifizierung)
- Unterziel 1: Aufbau eines qualifizierten Mitarbeiterstammes für Dienstleistungen und Lobby
- Unterziel 2: Einrichtung eines Beitrags- und Gebührensystems, dass mittelfristig zur Eigenfinanzierung der Verbände mit den Nuklei auf einem erhöhten Niveau führt

Die Verbände sind durchweg schwach entwickelt, haben z.T. extrem niedrige Mitgliederzahlen, zu niedrige Mitgliedsbeiträge (es werden bis zu 1.500 Mitgliedsbeiträge benötigt zur Finanzierung eines Betriebsberaters; international üblich sind 100 bis 200), und finanzieren sich z.Z. partiell bis zu 90% mittels zweckgebundener externer Subventionen. Die Personalkosten für die Betreuung von Nuklei können sie daher gegenwärtig aus eigenen Mitteln nicht finanzieren. Andererseits können KMU nicht zum Beitritt überzeugt werden mit dem Argument: Tritt ein, zahle einen hohen Beitritt und dann werden wir anfangen, Dienstleistungen anzubieten. Folglich müssen die Verbände in Vorleistung treten: Zuerst Personal bereitstellen und qualifizierte Dienstleistungen anbieten, um mit diesen die KMU zum Beitritt zu überzeugen.

Die These für die Begründung der Subvention der Verbände lautet daher:

Die Subventionierung der Kosten der Verbände für die Organisation der Nuklei ermöglicht den sukzessiven Aufbau einer adäquaten Struktur (Personal, Sachausstattung) und beschleunigt damit den Prozess der Massifizierung von Nuklei. Wenn es dann den Verbänden gelingt, die Nukleus-KMU als beitragszahlende Mitglieder zu gewinnen, können sie die Kosten der Nuklei zunehmend aus Eigenmitteln finanzieren. Die Beendigung der Förderung durch ESSP führt dann nicht automatisch zu einer Beendigung der Nukleusarbeit der Verbände.

### **4.2 Bezuschussung von Training und Beratung**

- Das Training und die Beratung von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern der Verbände erfolgt voll finanziert durch ESSP-GTZ. Dies schließt das Training bei anderen Organisationen ein.
- Training und Beratung beinhaltet auch eventuelle Missionen z.B. zu einer HWK in Deutschland.

Anmerkung: Die Zugangsschwelle zu Know-how mittels Beratung und Training sollte so niedrig wie möglich sein. Sobald für Training und Beratung von Verbandsmitarbeitern ein Beitrag gefordert wird, lässt der Verband Mitarbeiter eventuell allein aus finanziellen Gründen nicht an einer Veranstaltung teilnehmen.

### 4.3 Bezuschussung von Overheadkosten der Dienstleistungsstruktur für Nuklei

- ESSP zahlt jedem beteiligten Verband pro aktiven Nukleus einen Betrag von xxx Rs pro Kalenderquartal. „Aktiv“ bedeutet, dass der Nukleus in jedem Monat mindestens eine Aktivität (Versammlung, Training etc.) durchführt.
- ESSP zahlt jedem beteiligten Verband für jedes Nukleusmitglied, das offizielles Verbandsmitglied ist und seinen Mitgliedsbeitrag gezahlt hat, einen Betrag von 100% des Mitgliedsbeitrages.
- Die Subventionierungen erfolgen für drei Jahre, gerechnet ab Beginn der Vereinbarung mit dem Verband oder dem Beginn der Aktivitäten eines Nukleus.

Anmerkung:

- Damit endet die Förderung nach drei Jahren nicht schlagartig, sondern läuft aufgrund später gestarteter Nuklei sukzessive aus.
- Für Nuklei, die bei Beginn dieser Förderung bereits bestehen, berechnen sich die drei Jahre ab Vertragsunterzeichnung der Vereinbarung mit dem Verband.
- Diese Form der Förderung zielt darauf ab, dass die Verbände mehr Nuklei gründen, die KMU-Teilnehmer umwerben und als Verbandsmitglieder aufnehmen sowie beginnen, ein adäquates Beitragssystem einzurichten.
- Je aktiver und qualifizierter die Verbände und ihre Mitarbeiter die Nuklei betreuen, desto eher werden KMU bereit sein, als Mitglieder einzutreten und desto mehr Subventionen erhalten sie. Damit entsteht auch ein Druck bzgl. der Qualität der eingesetzten Betriebsberater und damit zusätzlich der gezahlten Gehälter.
- Die Verknüpfung der Subvention mit den gezahlten Mitgliedsbeiträgen stimuliert die Verbände, die Beiträge aktiv einzutreiben sowie die Beiträge auf eine adäquate Höhe zu bringen: zu niedrige Beiträge lässt eventuell mehr KMU eintreten, hält aber den Zuschuss niedrig; zu hohe Beiträge hindert KMU einzutreten und hält den Zuschuss auch niedrig.
- Die Bestimmung der Höhe des Zuschusses pro aktiven Nukleus kann wie folgt berechnet werden: der Zuschuss für 8 Nuklei – dies ist eine adäquate Zahl von Nuklei, die ein Berater begleiten kann – plus 8 x 10 KMU Mitglieder, die Beitrag zahlen, ergibt das Bruttogehalt eines adäquat bezahlten Verbandsbetriebsberaters. Soll ein Zuschlag für Overhead- und Sachmittelkosten eingerechnet werden, lässt sich der o.a. Betrag mit einem Faktor X multiplizieren.
- Die Subventionierung erfolgt für diejenigen Nuklei, die von Verbandsbetriebsberatern betreut werden, deren Einsetzung in ihre Funktion ESSP zugestimmt hat.

Anmerkung: Damit erhält ESSP eine Art Vetorecht gegen die Einsetzung und das Training von inadäquaten Kandidaten als Betriebsberater. Es ist momentan schwer abschätzbar, ob diese Regelung unter Berücksichtigung der sonstigen Subventionsregeln notwendig ist oder die Verbände von sich aus die Verbindung von Mitarbeiterqualität und Nukleus- / KMU-Quantität erkennen und auf die Qualität der Betriebsberater ausreichen achten.

- Die erhaltenen Subventionen bilden eine Unterstützung des Verbandes zur Finanzierung der Personal- und Sachkosten für die Arbeit mit Nuklei. Wenn Überschüsse eintreten sollten, kann er diese frei für seine Arbeit verwenden.

Anmerkung: Eine Verwendungskontrolle – d.h., ob die Mittel wirklich für die Personal- und Sachkosten für die Arbeit mit Nuklei eingesetzt werden – erfolgt nicht, weil nicht notwendig.

#### **4.4 Abrechnungs- und Auszahlungsverfahren**

- Die Abrechnung der aktiven Nuklei und Beitrag zahlenden KMU-Mitglieder erfolgt vierteljährlich unter Vorlage adäquater Aufstellungen und Unterlagen (Liste der Nuklei, Protokolle mit Teilnehmerlisten, Aufstellung der Nuklei-KMU, die Verbandsmitglied sind und ihren Beitrag bezahlt haben. Stichtag für die Berechnung der Zahl der Nuklei und teilnehmenden Verbandsmitglieder ist der letzte Tag des Quartals.

Anmerkung: Statt Kahlendervierteljahre können als Stichtage auch der 01.02., 01.05., 01.08. und 01.11. genommen werden. Dies hätte den Vorteil der besseren Finanzmittelsteuerung des Projektes : der Oktober und November eines Jahres lassen sich noch im gleichen Jahr abwickeln und nicht erst im Folgejahr.

- Die Zahlung des Zuschusses erfolgt rückwirkend für die vergangenen drei Monate.

Anmerkung: Das bedeutet, dass nachträglich eine erbrachte Leistung vom Verband honoriert wird – und nicht eine zukünftige.

#### **4.5 Veröffentlichung der bezuschussten Verbandsaktivitäten**

- ESSP veröffentlicht vierteljährlich eine Übersicht über die an die Verbände gezahlten Zuschüsse (Zahl der Nuklei, Beitrag zahlende Mitglieder, ausgezahlte Zuwendung).

Anmerkungen :

- Eine derartige Statistik muss ESSP sowieso für das eigene M&E führen
- Die Veröffentlichung der Übersicht ermöglicht, dass die Verbände und Nuklei sich vergleichen, in gewisser Weise konkurrieren und damit zu Aktivitäten stimulieren