

Wolfgang J. Steinle

**Image- und Mobilisierungsstrategien als Grundlage
der Wirtschaftsförderung**

Gliederung	Seite
1. Problemstellung	236
2. Gründungs- und Erweiterungsprozesse wirtschaftlicher Tätigkeiten	237
3. Imagestrategien	243
4. Kombinierte Image- und Mobilisierungsstrategien	245
5. Schlußbemerkungen	248
Literaturverzeichnis	248

1. Problemstellung

Der Wettbewerb zwischen Regionen um eine immer knapper werdende Bevölkerung nimmt zu. Damit gewinnen auch Imagekomponenten als subjektiver Faktor der regionalen oder lokalen Entwicklung zusehends an Bedeutung.

Auch setzen die gegebenen wirtschaftlichen, sozialen und demographischen Rahmenbedingungen mehr denn je voraus, daß vor Ort vorhandene Entwicklungsansätze und Chancen mobilisiert und realisiert werden.

Regionale und lokale Imagekampagnen werden zwar betrieben; eine Wirtschaftsförderung vor Ort ist in der einen oder anderen Form fast flächendeckend vorhanden; die praktische Umsetzung einer Umorientierung der Regionalpolitik und Wirtschaftsförderung von einer transferorientierten zu einer am endogenen Potential orientierten Politik fällt jedoch schwer.

Dies hat mehrere Gründe, auf die nachstehend mehr im einzelnen eingegangen werden soll:

- generell besteht eine tiefgreifende Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis; die Ausrichtung von Wirtschaftsförderungsaktivitäten ist immer noch an den traditionellen Zielen der ansiedlungsorientierten Politik orientiert;
- in zunehmendem Maße eingesetzte Imagekampagnen werden nicht mit entsprechenden Handlungskonzepten gekoppelt sondern einer einheitlich präsentierten regionalen Identität stehen isolierte Aktivitäten unterschiedlicher Organisationen und öffentlicher Stellen gegenüber;
- die Wirkungsweise von Imagekampagnen im regionalen Zusammenhang wird kaum bedacht;
- die Wirtschaftsförderung hat es bisher kaum verstanden, vorhandene regionale oder lokale Ansätze zur Gründung oder Erweiterung von wirtschaftlichen Tätigkeiten erfolgreich anzugehen; diesbezüglich fehlt es grundlegend an Verständnis für die Mobilisierung menschlicher Ressourcen;
- im Ergebnis sind Imagekampagnen und Wirtschaftsförderung immer noch transferorientiert; damit läßt sich außer einigen sicherlich spektakulären Betriebsansiedlungen durch Großunternehmen wenig bewirken.

Um diese Schwachstellen und Hindernisse auf dem Weg zur Förderung des endogenen Potentials zu überwinden, sollen nachstehend die folgenden Schlüsselfragen als Ausgangspunkt weiterer Ausführungen herangezogen werden:

- Wie sehen die Phasen des Gründungs- und Erweiterungsprozesses von Unternehmen bzw. wirtschaftlichen Tätigkeiten aus und wo ist anzusetzen, wenn das endogene Potential gefördert werden soll?
- Wie können Imagestrategien sinnvoll im Rahmen von Wirtschaftsförderungsaktivitäten verwendet werden?
- Wie sieht eine erfolversprechende Gesamtstrategie aus?
- Welches sind die Durchsetzungsempässe, die es zu beachten gilt und wie können sie überwunden werden?

2. Gründungs- und Erweiterungsprozesse wirtschaftlicher Tätigkeiten

Vor dem Hintergrund des schwachen Wirtschaftswachstums wird es zusehends schwieriger, Regionalpolitik und Wirtschaftsförderung dadurch zu betreiben, daß gebietsfremde Betriebe angesiedelt werden. Einer Ansiedlungspolitik sind enge Grenzen gesetzt, weil ganz einfach nicht genug Betriebe und Arbeitsplätze vorhanden sind, die ihren Standort verlagern. In diesem Rahmen kam schon vor mehr als einem Jahrzehnt die Diskussion um die Förderung des endogenen Potentials von Regionen auf; d.h. mit der Bevölkerung vor Ort Unternehmen zu schaffen, zu erweitern, oder allgemein, wirtschaftliche Tätigkeiten aus einer Region heraus und in ihr zu fördern.

Diesbezüglich wird weitgehend Neuland betreten. Weder die Mittelsstandsforschung noch Förderungsaktivitäten öffentlicher Stellen geben wesentliche Aufschlüsse über Probleme und Potentiale im Gründungs- und Erweiterungsvorfeld.

Der Gründungs- und Erweiterungsprozeß wirtschaftlicher Tätigkeit wird sowohl in der empirischen Forschung als auch in der Förderungspraxis fast ausnahmslos sehr stark verkürzt berücksichtigt. Die sogenannte Mittelsstandsforschung wie auch die -förderung konzentrieren sich überwiegend auf ausgereifte Gründungs- und Erweiterungskonzepte. Dem legt die Annahme zugrunde, daß es genug potentielle Unternehmer oder bestehende Unternehmen mit Erweiterungsabsichten gibt, die es nur zu fördern gilt. Prozesse, die sich im Vorfeld ausgereifter Gründungs- und Erweiterungskonzepte abspielen, werden kaum berücksichtigt.

Gerade die Berücksichtigung von Tätigkeiten im Vorfeld tatsächlicher Gründungs- und Erweiterungsprozesse ist jedoch von entscheidender Bedeutung, wenn zusätzliche wirtschaftliche Tätigkeiten mit Aussichten auf Erfolg gefördert werden sollen.

Das nachstehende Schaubild gibt ein Phasenmodell des Gründungs- und Erweiterungsprozesses wieder, das nicht erst beim gemachten Unternehmer ansetzt, sondern die individuelle Entstehungslogik beinhaltet.

Der Gründungs- und Erweiterungsprozeß gliedert sich wie daraus ersichtlich in fünf Phasen. In jeder dieser Phasen bestehen bestimmte Anforderungen und Probleme, die ein Existenzgründer nach und nach bewältigen muß.

Die Komponenten für den Schritt in die wirtschaftliche Selbständigkeit lassen sich in folgende vier Faktorenbündel einteilen: Motivation, Information (als Überbegriff für Kenntnisse und Fähigkeiten), Finanzmittel, Arbeitskräfte und materielle Infrastruktur (Gebäude, Standort etc.) vorhanden sind bzw. beschafft und genutzt werden. Anforderungen und Ressourcenbedarf sind jedoch in jeder Phase des Gründungsprozesses quantitativ und qualitativ unterschiedlich. Die Zuordnung der verschiedenen Phasen und Ressourcen verdeutlicht die folgende Matrix. Generell ist davon auszugehen, daß der Bedarf an Ressourcen und die Komplexität des Prozesses und damit tendenziell auch die Informations- und Entscheidungsunsicherheit von Phase zu Phase steigen.

Gründungs- und Erweiterungsprozeß - Phasenmodell

1. PHASE Mit Ideen und Gedanken spielen	Motivation zu Existenzgründung entwickeln; Anregungen, Ideen und Beispiele suchen und in Gedanken abwägen; informelle Orientierung und Kontakte nutzen; Unterstützungsbereitschaft und -möglichkeiten im Familien- und Freundeskreis abklären.
2. PHASE Ideenkonkretisierung	Eingrenzung und Ausarbeitung einer Idee; allgemeine Sondierung der Marktsituation, der fachlichen, finanziellen und rechtlichen Voraussetzungen für vorgesehene Tätigkeitsfelder.
3. PHASE Ideenüberprüfung und Konzeptentwicklung	Klärung des Ressourcenbedarfs, Marktanalyse, Standortplanung, Geschäfts- und Finanzierungsplan, Wahl der Rechtsform, Prüfung des Unternehmenskonzepts.
4. PHASE Gründung	Praktische Vorbereitung und Realisierung der Gründung, Beschaffung der Produktions- und Betriebsmittel, Einrichtung der Gewerberäume, Werbung, Entwicklung der Beschaffungs- und Absatzkontakte, Start des Geschäftsbetriebs.
5. PHASE Stabilisierung	Erprobung und Planüberprüfung am Markt, Marktanpassung, Professionalisierung, Absicherung und Expansion der Geschäftstätigkeit.

Quelle: empirica: Bildungswesen und Schritt in die wirtschaftliche Selbständigkeit. Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft Nr. 43. Bonn 1986, S. 31

Die Übersicht verdeutlicht, welche Voraussetzungen und Ressourcen in jeder Phase gegeben sein müssen, um die entsprechenden Anforderungen zu bewältigen und zur nächsten Phase übergehen zu können. Beachtenswert ist vor allem, daß durchgängig während aller Phasen Motivation und Information wichtig sind und Schritt für Schritt als zunehmendes Engagement und Durchhaltevermögen und als ein Bündel von Kenntnissen, Fähigkeiten und Planungen entwickelt und umgesetzt werden müssen. Erst wenn es darum geht, ein konkretes Konzept für die Gründung auszuarbeiten und zu prüfen, müssen unter Umständen für eine qualifizierte Beratung Finanzmittel eingesetzt werden. Auf der Basis eines ausgereiften und konkreten Geschäfts- und Finanzierungsplans werden dann die notwendigen Kapitalmittel beschafft und im Rahmen der Gründung in Verbindung zumindest mit der Arbeitskraft des Gründers eingesetzt. Auch die Schaffung der materiellen Infrastruktur, d.h. die Fragen des Standorts und der Größe und Ausstattung der Geschäftsräume sind erst in der Phase der Gründungsvorbereitung konkret anzugeben und basieren auf den vielfältigen Informations- und Planungsschritten in den vorhergehenden Phasen.

PICTIS Gründungsphasen und Erfordernisse

Ressourcen Phasen	Motivation	Information	Finanzmittel	Arbeitskraft	materielle Infrastruktur
	Spiele mit Ideen	///	///		
Konkretisierung	///	///			
Konzeptentwicklung	///	///	///		
Gründung	///	///	///	///	///
Stabilisierung	///	///	///	///	///

Quelle: empirica: Policy Instruments to Facilitate the Creation of Small and Medium-Sized Companies. Final Report Bd. I. Bonn Juni 1987, S. 26

In der ersten Phase, wenn eine gewissen Bereitschaft zur Existenzgründung, vorläufige Ideen und vages Interesse hinsichtlich Selbständigkeit vorhanden sind, hängt das weitere Vorgehen und der Übergang zu konkreteren Vorbereitungsaktivitäten von motivationalen und sozialen Aspekten ab. Es gibt viele Möglichkeiten für Interessierte, sich mittels relativ leicht zugänglicher Informationsblätter und Broschüren von Wirtschaftsministerien, kommunalen Stellen, Banken, Berufs- und Wirtschaftsverbänden, Kammern etc. eine erste Orientierung über Fragen der Existenzgründung zu verschaffen. Auch der Buch- und Zeitschriftenmarkt hat das Thema aufgegriffen und bietet vielfältige populärwissenschaftliche Einführungen und Anleitungen an. Wer also ernsthaft interessiert und wem die genannten Informationsquellen und -wege nicht gänzlich unvertraut sind, der kann sich eine erste theoretische Orientierung ohne großen Aufwand verschaffen. Wie weit daraus weiterführende Gründungsaktivitäten abgeleitet werden, hängt in sehr starkem Maße vom "mikro-sozialen Umfeld" (Klandt 1984, 360ff), d.h. von der Einstellung und Unterstützung des Ehepartners bzw. Lebensgefährten, vom sozialen Beziehungsgeflecht und von der Erfahrung der Selbständigkeit bei Eltern oder Großeltern des potentiellen Gründers ab. Ebenso wirken sich die Bedingungen am bisherigen Arbeitsplatz auf weitere Gründungsaktivitäten aus. Erst dann kommen als positive Wirkungsfaktoren personenbezogene Variablen wie die Leistungsmotivation, innere Spannung und Begeisterungsfähigkeit. Nach den von potentiellen Gründern geäußerten Vorbehalten stellen befürchtete Finanzierungsprobleme eine erhebliche Barriere für tatsächliche Gründungsaktivitäten

dar. Der Kapitalbedarf von Gründungsunternehmen - die Durchschnittsangaben schwanken je nach Untersuchung zwischen 60.000 DM und 125.000 DM (im Handwerk) bzw. 176.000 DM (bei öffentlich geförderten Gründungen) (u.a. Ewers 1984, 87) im Verhältnis zu den durchschnittlichen Ersparnissen und den staatlichen Fördermöglichkeiten - läßt jedoch meist keine unüberwindlichen objektiven Finanzierungshürden erwarten. Die eher überzogenen subjektiven Befürchtungen deuten neben dem starken "sozialen" Einfluß auf die Gründungsaktivitäten darauf hin, daß den potentiellen Gründern selbst in der ersten Phase häufig Maßstäbe für die weiterführende Beurteilung der personenbezogenen und ökonomischen Erfolgchancen ihrer meist noch vorläufigen Gründungsideen und -interessen fehlen.

Diese Unsicherheit wird auch durch die vorhandenen Informations- und Beratungsangebote nicht aufgefangen, denn diese vermitteln einerseits nur allgemeine "Rahmenrichtlinien" ohne konkrete Hilfestellung bei der persönlichen Umsetzung, oder sie setzen bei der spezifischen Beratung und Erfolgsbeurteilung ein relativ ausgereiftes Gründungskonzept voraus. Ein großer Teil der Personen, die sich als potentielle Gründer oder genauer als potentielle Gründungsvorbereiter in der ersten Phase des Schritts in die wirtschaftliche Selbständigkeit bewegen, benötigen also nicht nur Informations- und Orientierungshilfen, sondern auch eine Stabilisierung bzw. weitere Anregung ihrer Motivation, damit sie ihr Gründungsvorhaben weiter konkretisieren. Je weniger ausgereift die Vorstellung und die Motivation potentieller Gründer sind, desto weniger werden sich fortschreitende Information und Planung einerseits und Motivation und Engagement andererseits wechselseitig verstärken.

In der zweiten Phase geht es nicht nur darum, die Gründungsidee zu konkretisieren und die generellen ökonomischen Chancen und Marktbedingungen in der jeweiligen Branche zu sondieren, sondern es ist auch zu prüfen, wie weit die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen des Gründers für das geplante Vorhaben ausreichen. Gerade wenn notwendige Qualifikationen und Berufs- oder Branchenerfahrungen nicht vorhanden sind, muß der potentielle Gründer prüfen, ob sein Durchhaltevermögen für entsprechende Ausbildungsanstrengungen und Praxiserkundungen hinreichend ist oder ob er ein Gründungsprojekt finden kann, das seinen Möglichkeiten eher entspricht.

Allerdings ist der Gründungsprozeß auch als persönlicher Lern- und Entwicklungsprozeß zu verstehen, in dem sich Motivation, Fähigkeiten und Ideen von unterschiedlichem Niveau aus verändern und entwickeln können. Vage Unternehmensideen können mit Energie und konzentrierter Arbeit zur soliden Konzeption ausgearbeitet werden. Ebenso lassen sich Fähigkeiten überraschend schnell entwickeln, wenn sie für konkrete Zielsetzungen und aufgrund praktischer Herausforderungen erforderlich erscheinen. Greifbare Planungsfortschritte wiederum können neue Motivationsschübe auslösen. Diese Prozesse können am ehesten durch begleitende und anregende individuell ausgerichtete Beratungsaktivitäten gefördert werden.

Die vorhandenen Beratungsangebote sind jedoch überwiegend nicht auf einen Ideenkonkretisierungs- und Ideenentwicklungsprozeß ausgerichtet, sondern - überspitzt formuliert - auf eine zeit-

punktbezogene Defizitanalyse und Überprüfung hinsichtlich der Übereinstimmung mit Kredit- bzw. Förderrichtlinien. Sobald die in einem ersten Gründungsentwurf zusammengefaßten Vorstellungen und Ideen einer ersten groben Überprüfung standgehalten haben und zumindest vom Ansatz her ökonomisch lebensfähig erscheinen, beginnen erst die intensiven und konkreten Informations- und Planungsaktivitäten.

Entscheidende Elemente sind dabei die Fragen des Marktes und darauf abgestimmt die betriebliche Leistungs- und Finanzplanung. Zur Marktanalyse gehört es, den (potentiellen) Absatzmarkt und zu bedienende Marktsegmente einzugrenzen, die Marktentwicklung und Wettbewerbssituation abzuschätzen und Marketingstrategien (Kundenkontakte, Markterschließung, Verkaufswege und -methoden, Werbung etc.) abzuklären. Bei der Umsetzung der ökonomischen Planungsgrößen in ein Unternehmenskonzept müssen zumindest Grundzüge einer Umsatz- und Ertragsplanung einschließlich eines Kosten-, Liquiditäts-, Investitions-, Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplans erarbeitet werden.

Dazu kommen noch die vielfältigen Fragen und Probleme hinsichtlich Gewererecht, Rechtsform, Steuern, Versicherungen, öffentliche Förderprogramme, Branchenbesonderheiten etc., die ein Gründer ohne externe Hilfe kaum vollständig überschaut. Prinzipiell können die Beratungsdienste der Kammern und teilweise auch der Branchenverbände in allen diesen Fragen Informationen und weiterführende Hinweise geben.

Da die Betriebsführung in neu gegründeten Unternehmen meist vollständig vom Gründer geleistet werden muß, kommt es darauf an, daß sein Lernprozeß mit den zu lösenden Problemen schritthält und die Problemlösung möglichst vor einer Krisensituation erreicht wird. Dies wiederum wird um so eher möglich sein, je mehr von den zu erwartenden Problemen schon durch eine gute Unternehmens- und Finanzierungsplanung vor der Gründung berücksichtigt wurden.

Eine Befragung von jungen Unternehmern in Nordrhein-Westfalen ergab eindeutige Kenntnislücken in betriebswirtschaftlichen bzw. kaufmännischen Fragen (im Unterschied zum technisch-handwerklichen Bereich) und dementsprechende Mängel in der realistischen Abschätzung der Marktchancen des eigenen Unternehmens vor der Gründung (Sinus 1983, S. 5 und 78).

Eine an der Universität Köln durchgeführte Untersuchung über die Konkursursachen in den ersten fünf Jahren nach der Unternehmensgründung deutet allerdings auch auf eine nicht unbedeutende Relevanz qualifikationsbedingter Faktoren für das Scheitern der "Marktneulinge" hin, denn sie ergab folgende Reihenfolge der für die Insolvenzen verantwortlichen Fehler (Kamp u.a. 1978, S- 3):

1. Der Gründer hatte zu wenig kaufmännische Kenntnisse - und ein entsprechend vorgebildeter Partner fehlte.
2. Die Finanzplanung war zu eng - plötzlich fehlte das Geld für unvorhergesehene Ausgaben.
3. Die Buchführung war nicht sorgfältig genug - der Gründer verlor den Überblick.
4. Die Kalkulation war ungenau - es kam zu Verlustaufträgen.

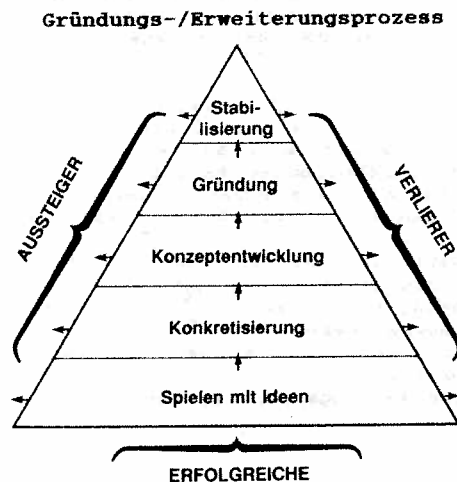
5. Die technische Ausstattung war veraltet (billige Gebrauchtgeräte - die Konkurrenz aber war auf dem letzten technischen Stand.
6. Die Geldentnahmen für den Eigenbedarf waren zu hoch - das Unternehmen verlor die finanzielle Grundlage.
7. Die Mitarbeiter versagten - schlechtes, nicht sorgfältig ausgewähltes Personal verursachte viele Reklamationen.
8. Die Verwaltung war zu teuer - unproduktive Fixkosten belasteten das junge Unternehmen.
9. Langfristige Verbindlichkeiten wurden mit kurzfristigen Krediten finanziert - oft mit Krediten von Lieferanten, die dann ihr Geld eintrieben.
10. Die Firma wuchs zu schnell - und hatte keine Atempause zur Konsolidierung.

Gerade in den jüngsten Untersuchungen über Entwicklungs- und Wachstumsbarrieren von kleinen Unternehmen wird zunehmend dem Mangel an Kenntnissen im betrieblichen, technologischen und rechtlichen Bereich ein größeres Gewicht gegenüber der mangelnden Eigenkapitalausstattung oder hohen Abgabebelastung zugemessen (Aiginger und Tichy 1985; Maier 1985; Semlinger 1985).

Auch Banken und Gründungsberater halten die Probleme einer zu geringen Eigenkapitalbasis für weniger gravierend als ein nicht klar durchdachtes Gründungskonzept, das die Kosten und Umsatzentwicklung ungenügend abschätzt und entsprechende Finanzierungsprobleme erst nach sich zieht (Sinus, S. 109).

Aus diesen kursorischen Ausführungen läßt sich eine Reihe von Anforderungen sowohl an Gründungs- und Erweiterungswillige als auch an gezielte Maßnahmen der öffentlichen Hand herleiten.

Wenn Mittel und Wege gefunden werden sollen, auf regionaler und lokaler Ebene mehr erfolgreiche Gründungs- und Erweiterungsprozesse als bisher zu generieren, muß der im folgenden Schaubild dargestellte Prozeß unterstützend betreut und begleitet werden. Welche Rolle in diesem Rahmen Imagestrategien spielen können, ist Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.



3. Imagestrategien

Imagestrategien werden schon seit geraumer Zeit als Mittel eingesetzt, um ein bestimmtes Erscheinungsbild von Städten oder Regionen zu fördern. Ähnlich wie sich Firmen ein Außenimage aufbauen, um mit diesem ihren Produkten oder Dienstleistungen eine möglichst unverwechselbare Identität zu verschaffen, zielen Städte und Regionen darauf ab, ihre Vorteile - ob nun Wunsch oder Realität - in ein bestimmtes Image zu verdichten, um sich für Investoren, Touristen, Abnehmer, etc. attraktiv zu machen.

Das Image einer Region, einer Stadt und einer Gemeinde ist, wie das oft diskutierte Nord-Süd-Gefälle auch zeigt, eine entscheidende Komponente der regionalen Entwicklung. Regionen, die als attraktiv empfunden werden, haben wesentlich bessere Chancen, sich zu entwickeln oder zusätzliche wirtschaftliche Tätigkeiten - ob von innen oder außen - anzuziehen bzw. zu mobilisieren.

Dies ist auch schon weitgehend erkannt worden und führt in der Praxis zu einer Art von Image-Wettlauf. Jede Region hat bessere oder mehr qualifizierte Arbeitskräfte, mehr Industriegelände, mehr Freiflächen, mehr Innovationen, mehr Abnehmerpotential, eine unbürokratischere Bürokratie usw. als andere Regionen.

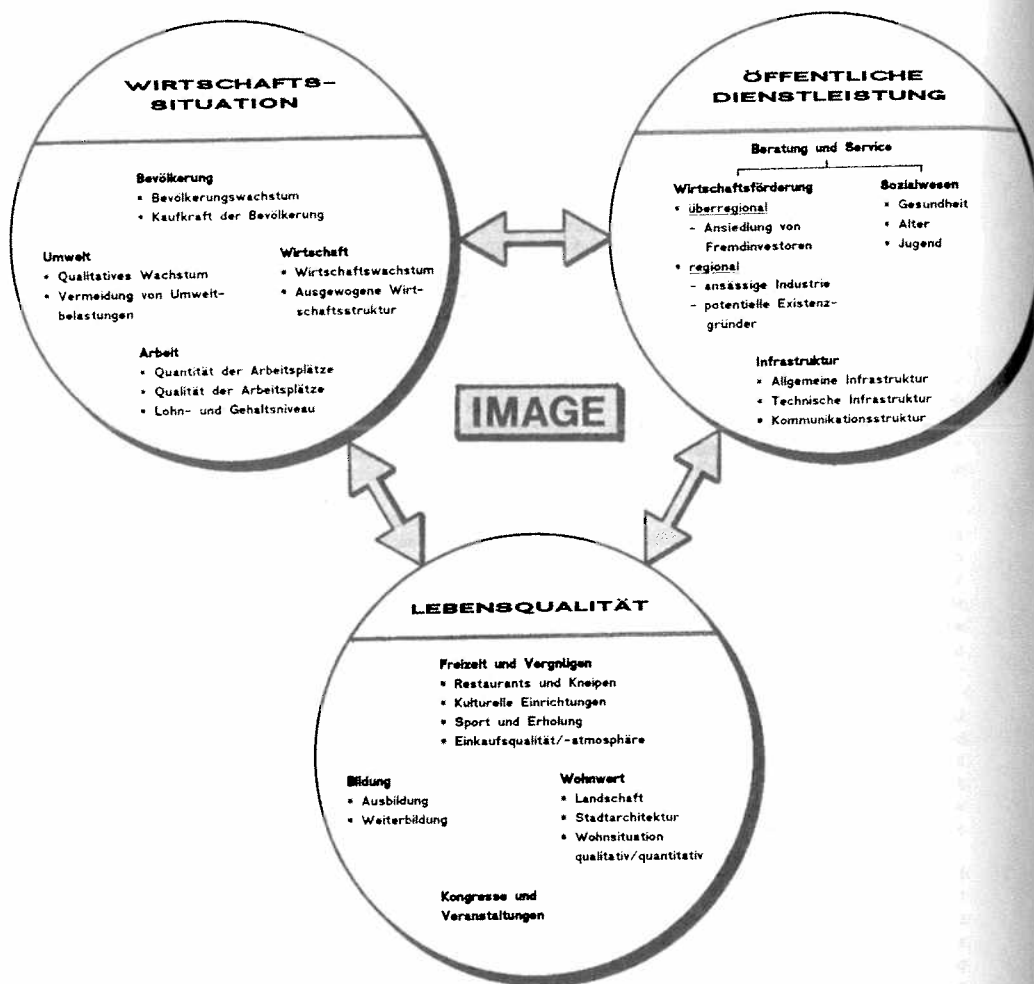
Im regionalen Zusammenhang haben Imagekomponenten eine außerordentlich große Bedeutung. Dies insbesondere wegen des Charakters der Leistung, durch die ein Image geprägt wird, d.h. des Nicht-Vorhandenseins eines Produkts, das ein eigenes Image besitzt, welches das der Region oder Stadt in den Hintergrund treten lassen könnte. Was das Image einer Region prägt, bedarf daher der gezielten Gestaltung und wird zum wesentlichen Bestandteil der regionalen oder lokalen Wirtschaftsförderung.

Das Image einer Stadt oder einer Region ist komplexer Natur. Es betrifft das äußere Erscheinungsbild - z.B. Geschäftsberichte, Briefköpfe, Gebäude etc. Daneben - aber keineswegs davon unbeeinflusst - besteht der gedankliche Inhalt eines Image; d.h. die konkrete Erwartung, die sich im Bewußtsein der Bevölkerung mit einer Region oder Stadt verbindet.

Ein Image ist nicht das Ergebnis von Wunschvorstellungen und totaler Machbarkeit. Es läßt sich nur in einem gewissen Rahmen manipulieren. Als Ergebnis realer Erscheinungsformen sowie gezielter Werbearbeit ist eine Wandlung eines vorgegebenen Imageprofils nur langfristig zu verwirklichen und auch nur dann, wenn alle Voraussetzungen und konkreten Aktivitäten mit dem angestrebten Ziel übereinstimmen. Wie sich ein Image zusammensetzt und welche regionalen bzw. lokalen Faktoren zu berücksichtigen sind, geht aus dem nachstehenden Schaubild hervor.

Regionale Imagestrategien unterliegen Bedingungen, die oftmals mißachtet werden. Ein Unternehmen, das für ein Produkt wirbt, das schlecht auf dem Markt ankommt, kann das Produkt ändern, kann den Namen des Produkts ändern, die Verkaufsstrategie; es kann im Extremfall den Namen des Unternehmens ändern oder sich an einen anderen Standort verlagern. Produktänderungen sind auch auf schnelllebigen Märkten zusehends an der Tagesordnung. Anders ist dies bei Regionen. Regionen sind ein "langlebiges" Produkt. Wer-

Image Komponenten bei Städten und Regionen



den sie schlecht "verkauft", so hat dies langfristig negative Konsequenzen. Regionen können nicht ihren Namen ändern, sie können sich nicht an andere Standorte verlagern, sie sind auch relativ unflexibel - zumindest kurzfristig - was verfügbare Ressourcen wie Arbeitskräfte mit bestimmten Qualifikationen, Wohnwert, Infrastruktur, etc. anbelangt.

Hinzu kommt ein neuer Aspekt im Gefolge der Verlagerung des Schwergewichts regionaler Förderstrategien von Transfer- hin zu am endogenen Potential orientierten Ansätzen. Wird die endogene Potentialidee ernst genommen, müssen sich Regionen nicht nur wie

früher nach Außen an den Rest der Welt sondern auch nach Innen an die ansässigen Unternehmen und für potentielle Existenzgründer vor Ort "verkaufen".

Bevor jedoch auf die besonderen Erfordernisse von Imagestrategien unter dem Blickpunkt einer am endogenen Potential orientierten Entwicklungspolitik eingegangen werden kann, ist es angebracht, sich zunächst Klarheit über die Wirkungsweise regionaler oder lokaler Imagekampagnen zu verschaffen.

Diesbezüglich ist zu unterscheiden zwischen drei Methoden der Ansprache von Zielgruppen. Diese sind im nachfolgenden Schaubild übersichtartig zusammengestellt. Wie daraus hervorgeht, sind indirekte Methoden der Zielgruppenansprache kaum geeignet, das vorhandene Potential an Gründungs- und Erweiterungsvorhaben in einer Region zu erreichen. Besser gesagt ist diese Methode suboptimal, da einerseits ihre Reichweite sehr groß ist, andererseits ihr Streuverlust jedoch ebenfalls sehr hoch anzusetzen ist. Ein breites Spektrum möglicher Adressaten läßt sich nur durch die Koppelung mehrerer Methoden erreichen.

Zielgruppenansprache

METHODE	REICHWEITE	STREUVERLUST
INDIREKT (z.B. Medien wie Zeitungen, Radio, Broschüren ...)	sehr groß	sehr hoch
SEMI-DIREKT (z.B. Ansprache über Banken, Steuerberater, Arbeitsamt, Freunde, etc.)	groß	gering
DIREKT (persönliche Ansprache von Zielgruppen)	klein	sehr gering

Methoden wie die semi-direkte oder direkte Ansprache verlangen jedoch nach einer Vorgehensweise, die bislang im Verständnis öffentlicher Förderstellen nicht üblich ist: Erforderlich ist ein hoher Grad an Vernetzung und Integration der Aktivitäten öffentlicher Stellen.

4. Kombinierte Image- und Mobilisierungsstrategien

Ähnlich wie die traditionelle Ansiedlungspolitik - deren Erfolge in einer Zeit geringen Wirtschafts- und Beschäftigungswachstums eng begrenzt bleiben müssen - stets den Versuch unternommen hat, ein positives Außenimage zu erzeugen, muß eine unter den gegebenen wirtschaftlichen und sozialen Randbedingungen erfolgversprechende regionale Wirtschaftsförderung ein entsprechendes Innenimage erzeugen. Ansiedlungspolitik war in den Fällen am erfolgreichsten, wo im Vergleich zu anderen Regionen ein für Fremdin-

vestoren positives wirtschaftliches und soziales Klima vermittelt werden konnte.

Es genügt jedoch nicht allein, Strategien, die ein Image nach außen erzeugen, nach innen zu kehren, sondern es müssen dem gezielte Handlungen folgen. Bleiben wir beim Vergleich von Außen- und Innenimage, so ist bzgl. der Handlungsebene ein ansässiger potentieller Unternehmer ähnlich zu behandeln wie ein traditioneller Förderfall, d.h. ein Unternehmer von außerhalb, der willens ist, anzusiedeln. Ist ein bestehendes Unternehmen von außerhalb willig einen Zweigbetrieb zu eröffnen, so erfolgen Verhandlungen hierüber im Regelfall mit dem Wirtschaftsminister selbst auf direkter und persönlicher Basis. Der Wirtschaftsminister spielt die Rolle eines Relais, mit dem alle wichtigen Fragen des Ansiedlungsvorhabens vorgeklärt werden. Ein ansiedlungswilliger Unternehmer mit einer gewissen Zahl von Arbeitsplätzen muß also nicht von Pontius zu Pilatus laufen, um zu erfahren, welche Förderung er in Anspruch nehmen kann, wo er welche Arbeitnehmer rekrutieren kann, wo Industriefläche für ihn zur Verfügung steht, sondern er erfährt dies von zentraler Stelle.

Auf der Handlungsebene muß eine positive, nach innen gerichtete Mobilisierungsstrategie für den ansässigen potentiellen Unternehmer ähnliche Voraussetzungen schaffen, wie dies im gerade vorgestellten Beispiel eines ansiedlungswilligen Unternehmers von außerhalb illustriert wurde. Natürlich ist es nicht möglich, daß der Wirtschaftsminister jeden einzelnen potentiellen Existenzgründer mit einem oder zwei zu schaffenden Arbeitsplätzen empfangen kann, um alles für ihn in die Wege zu leiten. Dies soll damit auch nicht gesagt sein. Was von Bedeutung ist, besteht darin, daß auch der ansässige potentielle Unternehmer eine Anlaufstelle haben muß, mit der er sein Vorhaben besprechen kann und die als zentrales Relais für sein Konzept bzw. dessen Realisierung verfügbar ist. Dies ist im Moment nicht der Fall: ein potentieller Existenzgründer oder ein erweiterungswilliger Unternehmer muß eine Vielzahl unterschiedlichster Stellen anlaufen und ist damit gegenüber einem Unternehmen von außerhalb klar benachteiligt.

Neugründer und erweiterungswillige Unternehmen sind auf einen einheitlichen, sie begleitenden Partner angewiesen, der

- prüft, ob die Gründungs- oder Erweiterungsidee zu vermarktungsfähiger Produktion führen kann bzw. den Gründer/Erweiterer zu dieser Prüfung anregt;
- ob die Kostenvorstellungen realistisch und umsetzbar sind;
- in Diskussionen mit den Gründungsunternehmer klärt, wo Lücken und Engpässe bestehen (fehlende Managementenerfahrungen, fehlende Kenntnisse des Steuerrechts, fehlende qualifizierte Mitarbeiter);
- in Perioden der Überlastung und des Stress ausgleichend und motivierend und anregend wirkt und notfalls dazu beiträgt, daß externe Hilfen ad hoc gewährt werden. Es stellt sich z.B. die Frage, ob die beratenden Stellen in Engpaßsituationen eine externe Kurzzeitberatung durch einen Unternehmensberater zur Verfügung stellen bzw. finanzieren können.

Erst auf der Grundlage einer solchen motivierenden und stabilisierenden, ständigen Begleitung besteht die Chance, daß ein möglichst hoher Anteil von Erweiterungs- oder Gründungsabsichten auch realisiert wird. Erst dann besteht auch eine hohe Chance,

daa Kreditanträge gut vorbereitet und zum richtigen Zeitpunkt gestellt werden. Für den Fall, daa Kreditinstitute den Antrag nicht für förderungswürdig oder das Projekt nicht für finanzierungswürdig halten, kann die gründungsbegleitende Stelle als Vermittler dienen und auch die Voraussetzungen einer staatlichen Förderung klären helfen.

Es ist also von entscheidender Bedeutung, Image- und Mobilisierungsstrategien zu verknüpfen. Diesbezüglich gibt das nachfolgende Schaubild einen schematischen Überblick:

Kombinierte Image-/Mobilisierungsstrategie

Image	indirekte Methode --> RECALL/REGIONALE IDENTITÄT
Ansprache	direkte/semi-direkte Methode --> SENSIBILISIERUNG
Vernetzung	Einbindung von Banken/Ortskrankenkassen/ IHKs/Arbeitsverwaltung --> GEWINNUNG VON GRÜNDUNGS- UND ERWEITERUNGSKONZEPTEN --> BESTANDSPFLEGE
Betreuung/ Beratung	Einheitliche Ansprechpartner zur Entwicklung und Realisierung von Vorhaben

Besteht ein solcher Handlungsrahmen, so können Synergieeffekte wirksam werden; dies, indem vorhandene Instrumente und Instanzen zielorientiert eingesetzt werden, indem durch die Transparenz und Vernetzung der einzelnen, im Schaubild dargestellten Bereiche und Aktivitäten potentielle Gründer und erweiterungswillige Unternehmen gezielt sondiert, betreut, miteinander in Kontakt gebracht werden und im Gründungs- und Stabilisierungsprozeß entsprechend ihrer spezifischen Anforderungen eingeordnet und vorgebracht werden können. In einem solchen integralen Rahmen können dann auch Einzelkonzepte, wie sie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt wurden, wirksam eingesetzt werden.

Dies beinhaltet, daß eine Anlaufstelle vorhanden sein muß, die Interessenten bei der Ideenfindung und -überprüfung, der Marktanalyse für ein mögliches neues oder bestehendes Produkt bzw. eine Dienstleistung, der Finanzierung bestimmter Vorhaben, der Geschäftsplanung etc. - also allen Schritten und inhaltlichen Aspekten des Gründungs- oder Erweiterungsvorgangs - unterstützend und flankierend betreuen kann.

Die Vielfältigkeit der zu berücksichtigenden Aspekte und der vorzunehmenden organisatorischen Anpassungen scheint viele öffentliche Stellen offensichtlich zu überfordern.

Eine Schwäche der bisherigen Förderstrategien besteht darin, daß kein Rahmen besteht, in dem Personen leicht Rollen finden können

und in ihren Suchprozessen unterstützt werden. Die bisherige Förderung behandelt Expansions- und Gründungskonzepte weitgehend als für die staatliche Politik vorgegeben.

In diesem Zusammenhang ist eine Vernetzung der Aktivitäten unterschiedlicher öffentlicher und privater Stellen, die im Rahmen der Förderung von Existenzgründungen und Erweiterungsvorhaben tätig sind, erforderlich.

5. Schlußbemerkungen

Wenn die Förderung des endogenen Potentials ernst genommen wird, ist die Regionalpolitik Bestandteil der Wachstumspolitik; es gilt nicht nur, Arbeitsplätze zu verlagern, d.h. gerechter zu verteilen, sondern sie vor Ort durch neue Unternehmen bzw. durch Unternehmenserweiterungen zu schaffen.

Dies ist möglich und machbar, verlangt jedoch nach neuen Verhaltensweisen öffentlicher Stellen und einer gezielten Abstimmung der bislang noch weitgehend isoliert ablaufenden Aktivitäten im Bereich der Wirtschaftsförderung, der lokalen und regionalen Gewerbepolitik sowie von Imagestrategien.

Literatur

- Aiginger, K./Tichy, G. 1985: Die Größe der Kleinen. Wien
- empirica 1986: Bildungswesen und Schritt in die wirtschaftliche Selbständigkeit. Bonn
- empirica 1987: Policy Instruments to Facilitate the Creation of Small and Medium-Sized Companies. Final Report. Bonn
- Ewers, H.J./Fritsch, M./Kleine, J. 1984: Bildungs- und qualifikationsorientierte Strategien der Regionalförderung unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen. Schriftenreihe des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau. Heft Nr. 06.053. Bonn
- Kamp, M.E. u.a. (Projektkommission "Existenzgründungen") 1984: Probleme neugegründeter Unternehmen - eine empirische Untersuchung -. Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 40. Bonn
- Klandt, H. 1984: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes. Bergisch-Gladbach
- Maier, H.E. 1985: Die beschäftigungspolitischen Möglichkeiten der Energieeinsparung. Eine Studie über Wachstumsprobleme kleiner Unternehmen. Dissertation Freie Universität Berlin. Berlin
- Semlinger, K. 1985: Qualifikation und Qualifizierung als Ansatzpunkte beschäftigungsorientierter Strukturpolitik - Finanzhilfen versus Realtransfers -. Discussion Paper IJM/LMP 85-12, Wissenschaftszentrum Berlin
- Sinus-Institut 1983: Neue Selbständige in Nordrhein-Westfalen. Probleme und Erfahrungen bei der Unternehmensgründung. Studie im Auftrag des Ministers für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. München

Franz Tödting

Regionale Betriebsstruktur und Innovation: Eine Untersuchung der Zusammenhänge am Beispiel österreichischer Regionen

Gliederung	Seite
1. Einleitung	250
2. Regionale Innovationsunterschiede - Aussagen theoretischer Ansätze	251
2.1 Standortfaktoren der betrieblichen Innovation	252
2.2 Regionale betriebliche Spezialisierung und Innovation	254
3. Ergebnisse einer österreichischen Fallstudie	258
3.1 Zur Konzeption der Untersuchung	258
3.2 Strukturelle Charakteristika der untersuchten Betriebe	263
3.3 Regionale Unterschiede der Innovationstätigkeit	265
3.4 Ergebnisse der PROBIT-Analyse	268
4. Zusammenfassung	274
Literaturverzeichnis	276