

Rainer Müller-Glodde
HWK München / Fundação Empreender
München / Joinville / Kronberg
E-Mail: mueglo@internet.de

Dr. Jörg Meyer-Stamer
Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
Berlin
E-Mail jms@cs.tu-berlin.de

WST-82.doc / Santa Catarina, im März 1998

Ammerland-Papier:

KMU-Förderung Brasilien – Food for Thought¹

Die seit April 1997 geführte Diskussion über die Weiterentwicklung der KMU-Förderung in Brasilien hat zwei wichtige Ausgangspunkte:

- Erstens bedarf die 1992 formulierte Förderstrategie aufgrund der raschen, dramatischen Veränderung der Rahmenbedingungen in Brasilien (makroökonomische Stabilität / Ende der Inflation; Öffnung zum Weltmarkt) einer Modifikation, denn die Anreizstrukturen für KMU und damit auch deren Verhaltensweisen beginnen sich zu ändern; der Problemdruck – auch für die brasilianischen KMU-Förderinstitutionen – und damit die Bereitschaft zu grundlegenden Veränderungen steigt.
- Zweitens ist in letzter Zeit eine unzureichende "Sichtbarkeit" der TZ im Bereich KMU-Förderung reklamiert worden. Ein Ziel der Weiterentwicklung der KMU-Förderung ist es daher, die Sichtbarkeit des deutschen Beitrags in diesem Bereich zu erhöhen.

Im September 1997 wurde von einem der Autoren ein Gutachten vorgelegt, in dem neben einer inkrementellen Weiterentwicklung des existierenden Ansatzes ("Option 1") ein Modell der Stärkung systemischer Wettbewerbsfähigkeit auf der Ebene einer Region als eine alternative Option ("Option 2") vorgestellt wurde². "Option 2" impliziert eine Neudefinition der Förderstrategie, die nicht länger auf KMU-Förderung im engeren Sinne zielt, sondern die Formulierung von Strategien zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (und KMU-Förderung als wichtiges Element davon) unterstützt.

Dazu einige Anmerkungen und Fragen:

- Bislang steht die Untersuchung aus, wie ein Projekt "Förderung der systemischen Wettbewerbsfähigkeit in einer Region" organisatorisch, technisch und finanziell strukturiert

¹ Die erste Version des Ammerland-Papiers wurde am 23.03.98 mit Hans-Peter Kruse, GTZ - CITPAR-SIDE, Curitiba, und Hartwig Rupp, GTZ - COMPETIR, Recife, diskutiert und führte zu Korrekturen und Klarstellungen.

² Meyer-Stamer, Jörg / DIE: Systemische Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik: Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien, Berichte und Gutachten 3/1997, Berlin 1997

und implementiert werden kann³.

- Ein Projektansatz "Förderung der systemischen Wettbewerbsfähigkeit in einer Region"⁴ bedeutet eine hohe Konzentration der deutschen Förderung. Vorstellbar ist, daß dies auf erheblichen Widerstand der brasilianischen Seite trifft, da diese bzgl. der Verteilung von Subventionen und Projekten in Brasilien (nicht nur) aus politischen Gründen eigenständige Vorstellungen hat.
- Falls die brasilianische Seite eine solche Konzentration ablehnt bzw. sie von der deutschen Seite nicht durchsetzbar ist, heißt das, daß dann nur als Alternative die bisherige Förderpraxis unverändert bzw. mit inkrementellen Veränderungen fortgesetzt wird?
- Oder ist nicht nach weiteren möglichen Förderungsstrategien zu suchen, die auch den deutschen Vorstellungen – u.a. nach mehr Sichtbarkeit – entgegenkommen können? Könnte es neben dem Modell "Förderung der systemischen Wettbewerbsfähigkeit in einer Region" nicht noch weitere Möglichkeiten der KMU-Förderstrategie geben, die den Verhandlungsspielraum gegenüber der brasilianischen Seite erweitern?

Hier wird im folgenden als Diskussionsbeitrag versucht,

- das, was unter Sichtbarkeit des deutschen Beitrages verstanden werden kann, genauer zu umreißen;
- einige Thesen zum Wesen der KMU-Förderung in Brasilien aufzustellen;
- einige alternative Förderungsstrategien darzustellen. Weitere sind denkbar.

1. SICHTBARKEIT DES DEUTSCHEN BEITRAGES

1.1 Regionale und fachliche Diversifizierung und Konzentration

Sichtbarkeit bedeutet, daß ein "Produkt" mit einem Signal / einer Message assoziiert wird. Mit Blick auf die KMU-Förderung im Rahmen der TZ Deutschland – Brasilien heißt dies:

³ Seit kurzem kursiert ein Projektantrag mit dem Titel aus einem brasilianischen Bundesstaat, der im Titel "Erweiterung der systemischen Wettbewerbsfähigkeit" enthält. Das Projektdesign läuft jedoch eher auf ein traditionelles Industrieberatungsprojekt (IBD) hinaus.

⁴ Mit "Region" ist nicht ein Konglomerat brasilianischer Bundesstaaten – Nordosten, Südosten, Süden etc. – gemeint sondern ein Gebiet, das durch sozioökonomische – z.B. existiert ein Cluster von Unternehmen bestimmter Branchen – und eventuell kulturelle Zusammenhänge gekennzeichnet ist. Eine Region ist daher normalerweise nur ein Teil eines brasilianischen Bundesstaates. Um für ein KMU-Projekt und die beteiligten Institutionenvertreter "handhabbar" zu bleiben, ist als operationales Kriterium denkbar: Der entfernteste Akteur muß innerhalb von maximal 2,5 Stunden Reisezeit per Kfz erreichbar sein. Beispiel: Norden / Nordosten von Santa Catarina.

Die staatlichen, parastaatlichen und privaten Institutionen, die die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln in der Region beeinflussen, werden als Organisationen der Mesoebene bezeichnet. Dazu gehören u.a. Präfekturen, regionale Organe des Bundesstaates, Schulen, SEBRAE, SENAI, SENAC und andere Berufsausbildungs- und KMU-Förderinstitutionen, F&E-Institutionen, Unternehmensverbände, Sindicatos der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, SINE (Arbeitslosenverwaltung), eventuell sonstige NRO, etc.

wenn von der deutschen Unterstützung der KMU-Entwicklung die Rede ist, wird diese assoziativ verknüpft mit einem spezifischen Beitrag / Ziel / Ergebnis. Je heterogener jedoch die "Produkte" sind und je stärker sie in Brasilien regional verteilt sind, desto diffuser erscheint der deutsche Beitrag – eine Assoziation ist kaum möglich. Eine Erhöhung der Sichtbarkeit des deutschen Beitrages ist unter Berücksichtigung des finanziell relativ geringen deutschen Beitrages (zwischen 5 und 8 Mio. DM bei 800 Milliarden DM BIP pro Jahr) allenfalls durch einen stärker konzentrierten Einsatz möglich.

Rein logisch gesehen zeichnet sich eine Konzentration durch die zwei Dimensionen "regional" und "fachlich" aus, die bei einer statischen Betrachtungsweise (d.h. ohne Beachtung der Zeitachse) zu folgenden Kombinationen führen:

regional fachlich / institutionell	a) niedrig, in ganz Brasilien verstreut	b) hoch, regional in Brasilien kon- zentriert
a) niedrig, es wird alles gefördert , was der KMU-Entwicklung dient	aa) diffuses Produkt, Wahrnehmung ist schwierig	ab) klareres Produkt, eine Assoziation ist erleich- tert: die TZ unterstützt die KMU-Entwicklung in xxx
b) hoch, es erfolgt eine Konzentration auf einen spezifischen Be- reich der KMU-Förderung	ba) klareres Produkt, eine Assoziation ist erleich- tert: die TZ unterstützt die KMU-Entwicklung in dem Bereich yyy	bb) klares Produkt, eine Assoziation ist am leichtesten: die TZ unter- stützt die KMU-Entwicklung in der Region xxx im Bereich yyy

Die beiden von Jörg Meyer-Stamer dargestellten alternativen Förderungsstrategien lassen sich in das Schema wie folgt einordnen:

- Die Strategie von 1992 "Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von brasilianischen KMU, Schwerpunkt Nordostbrasilien" tendiert gegen aa), d.h. sie umfaßt eine Reihe von in sich sinnvollen, aber nicht vernetzten und insgesamt wenig sichtbaren Projekten.
- Die Strategie der "Verbesserung der Systemischen Wettbewerbsfähigkeit in einer Region" tendiert gegen ab)

Berücksichtigung der Zeitachse bedeutet: Brasilianische Partner werden in die Lage versetzt und sind bereit, die in einem Sektor / einer Region gesammelten Erfahrungen zu wiederholen und im Land zu verbreiten; sie setzen dazu auch eigene Mittel ein. Hier sind folgende Aussagen plausibel:

- Die Strategie aa) bleibt auch dann diffus, wenn sie über einen längeren Zeitraum durchgeführt wird. Es ist nicht ohne weiteres nachvollziehbar, ob Ansätze und Methoden anderswo wiederholt werden. Die Sichtbarkeit bleibt auch im Zeitablauf gering.
- Die Strategie ba) führt, wenn sie über einen längeren Zeitraum verfolgt wird, dann nicht zu einer Zunahme der Sichtbarkeit, wenn das Produkt so spezifisch ist, daß es sich nicht

ohne weiteres übertragen läßt (z.B. von einer geförderten Branche zu einer anderen, von einem geförderten Themenbereich zu einem anderen). Falls eine zu enge Spezialisierung vermieden werden kann, kann die Wahrnehmbarkeit im Zeitablauf weiter zunehmen.

- Die Ansätze ab) und bb) haben in der jeweiligen Region eine hohe Sichtbarkeit. Gelingt es, eine besonders dynamische Entwicklung zu stimulieren, kann auch vor einer Übertragung auf andere Landesteile die überregionale Sichtbarkeit hoch sein. Die Sichtbarkeit außerhalb der Region bis auf die nationale Ebene nimmt in dem Maße zu, in dem eine Replikation in anderen Landesteilen gelingt.

1.2 Verbreitung erfolgreicher KMU-Förderansätze

Die Wahrnehmung der deutschen TZ hängt auch von der quantitativen Größe der erreichten Zielgruppe KMU bzw. der erzielten Wirkungen ab. Diese wiederum ist zeit- und prozeßabhängig: ein TZ-Projekt fängt normalerweise mit einer kleinen Zielgruppe an, die sich bei Erfolg allmählich ausweitet.

TZ-KMU-Projekte sind zeitlich befristet angelegt (4 bis 8 Jahre). Sie basieren zu einem wesentlichen Teil auf einem Know-how-Transfer 1. Welt – 3. Welt und zielen darauf ab, lokal begrenzt Entwicklungsprozesse anzustoßen, die zu Eigendynamik führen und von den brasilianischen Beteiligten ohne externe Unterstützung fortgeführt werden.

Dabei wird implizit angenommen, daß an einem spezifischen Ort entwickeltes Know-how von brasilianischer Seite auch nach Ende der Förderung innerhalb Brasiliens verbreitet wird. Brasilien wird als monolithischer Block angesehen: An einer Stelle vorhandenes Know-how steht dem gesamten Land zur Verfügung und findet seinen Weg zu den richtigen Stellen.

Gegenthesen:

- Es gehört nicht zu den originären Aufgaben der jeweiligen lokalen / bundesstaatlichen Projektpartnerorganisationen (SEBRAE, SENAI, Technologietransferinstitutionen, Unternehmensverbände etc.), ihr im Rahmen eines TZ-Projektes erlangtes Know-how in Brasilien zu verbreiten. Überdies kann die jeweilige Institution nicht ihre eigenen finanziellen Ressourcen für den Know-how-Transfer zu einer anderen Institution einsetzen, da sie verpflichtet ist, diese zu Gunsten ihrer eigenen Klientel einzusetzen. (Dies ist in Deutschland nicht anders.)

Es ist daher unwahrscheinlich, daß das im Rahmen eines TZ-Projektes entwickelte Know-how von einer Institution / Region in Brasilien sich "von selbst" verbreitet. Den Autoren sind dafür keine Beispiele bekannt.

Bekannt ist auch folgende Einstellung von Projektträgern: Wir haben durch ein TZ-Projekt einen Vorteil erlangt. Warum sollen wir davon etwas an andere Institutionen / Regionen abgeben? Haben wir Vorteile davon? (Institutionen- / Regionenegoismus, die nationale Solidarität bzw. das Denken in nationalen Kategorien ist begrenzt.)

- Zuständig für den Know-how-Transfer von einer Institution / Region in andere ist die jeweilige nächsthöhere Ebene: Munizip / Mikroregion – Bundesstaat – Union. Diese müßte

daran interessiert sein, erfolgreiche Ansätze der KMU-Förderung in ihrem gesamten Einflußbereich zu verbreiten.

Dies erfolgt offensichtlich auf bundesstaatlicher und auf nationaler Ebene gar nicht oder nur sehr limitiert. (Sind positive Fälle bekannt? Wo haben SEBRAE und SENAI lokal entwickelte KMU-Förderungsansätze aufgrund eigener Initiative in anderen Landesteilen Brasiliens implementiert?⁵) Lediglich in einigen laufenden Projekten im Süden / Südosten ist aufgrund deutschen Drucks eine Komponente in den Zielplan eingebaut worden, die darauf abzielt, den Nordosten mit einzubeziehen.

- Infolgedessen kann eine KMU-Förderungsstrategie auch darin bestehen, das im Rahmen eines TZ-Projektes entwickelte Know-how durch ein Folgeprojekt gezielt in Brasilien zu verbreiten. Damit erfolgt die Unterstützung eines 3. Welt - 3. Welt Know-how Transfers. Die Vorteile:
 - ⇒ es existiert bereits ein funktionierendes Beispiel in Brasilien, was die Identifikation eines Ansatzes erleichtert / verkürzt.
 - ⇒ ein Projektansatz erlangt höhere Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft, wenn brasilianische Institutionenvertreter / KMU ihn als positiv / erfolgreich darstellen.
 - ⇒ die Mobilisierung brasilianischer Finanzmittel ist möglich⁶.
 - ⇒ verglichen mit einem Neuprojekt entstehen niedrigere Projektkosten durch den Einsatz brasilianischer Multiplikatoren. Dadurch gewinnt die Investition in das ursprüngliche Projekt nachträglich an ökonomischer Effizienz.
 - ⇒ ein Projektansatz kann ab einer gewissen quantitativen Verbreitung zu einer Sichtbarkeit des deutschen Beitrages auf nationaler Ebene führen.

2. THESEN ZUR KMU-FÖRDERUNG IN BRASILIEN

These 1: Mangelnde Finanzmittel sind auf brasilianischer Seite nicht das entscheidende Problem, um Maßnahmen zu ergreifen

In Brasilien sind fehlende Finanzmittel keine entscheidende Bremse bei der KMU-Förderung. Wenn die beteiligten Institutionen und die KMU von einem Ansatz überzeugt sind, finden sie überwiegend Mittel und Wege, die Bereitstellung von Finanzmitteln zu organisieren (z.T. Eigenmittel, Fremdmittel häufig lokal, mitunter national, gelegentlich im Ausland). D.h.,

⁵ Das SEBRAE-Projekt "IDEAL" ist / war (???) eventuell ein Versuch, ein in einem Bundesstaat (Ceará?) entwickelten Ansatz durch SEBRAE NACIONAL in Brasilien zu verbreiten. Es besteht jedoch der Eindruck, daß dieser Versuch nicht sehr glücklich verlaufen ist, weil eventuell der Ansatz in den einzelnen Bundesstaaten als übergestülpt wahrgenommen wurde.

Im GTZ-geförderten Projekt "COMPETIR" ist die Verknüpfung der SEBRAE und SENAI von neun Bundesstaaten und die Organisation des Know-how Transfers zwischen ihnen explizite Projektkomponente. Es ist zu früh, zu beurteilen, ob diese Kooperation eine Eigendynamik und damit nachhaltige Wirkung erlangt oder nach dem Ende der Förderung durch die GTZ wieder auseinanderbricht.

⁶ SEBRAE Santa Catarina und SEBRAE NACIONAL finanzieren z.B. seit 11/97 die Verbreitung der Erfahrungen des Partnerschaftsprojektes HWK für München und Oberbayern – Fundação Empreender / Handels- und Industrieverbände des Nordens / Nordostens von Santa Catarina bei der Organisationsentwicklung von Unternehmensverbänden und der Mobilisierung von KMU im restlichen Bundesstaat mittels des "Projeto Empreender" mit ca. 1,5 Mio. DM bis Ende 1998.

es geht um die Bestimmung der Prioritäten, in welche Projekte brasilianische Mittel investiert werden.

Die deutsche TZ fungiert dann mehr als ein Additiv, das von der brasilianischen Seite dazu genutzt wird, Maßnahmen zu implementieren, die eine sekundäre Priorität haben.

Allein mit Geld ist im selbstbewußten Brasilien kaum etwas zu bewegen.

These 2: Das Know-how, das KMU für ihre Entwicklung benötigen, ist in hohem Maße – vermutlich zu über 90% – in Brasilien vorhanden

Das betriebswirtschaftliche, technische und organisatorische Know-how, das KMU für die Entwicklung ihrer Unternehmen benötigen, ist überwiegend in Brasilien vorhanden. Es gibt Unternehmen, die auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig sind und die sog. Standards der 1. Welt in jeglicher Weise erreichen – und direkt daneben in jeglicher Hinsicht archaische Unternehmen. Tatsächlich fehlendes Know-how kann seit der Öffnung der Grenzen zu Beginn der 90-er Jahre grundsätzlich auf dem Weltmarkt eingekauft werden.

Ein gänzlich anderer Punkt ist, ob und wie dieses Know-how den KMU zugänglich ist. Zum einen agieren Unternehmen, auch große, überwiegend völlig isoliert voneinander. Ein Know-how- und Erfahrungsaustausch findet selbst in Bereichen nicht statt, in dem die Unternehmen nicht unmittelbar miteinander konkurrieren. Zum anderen gibt es bzgl. KMU erhebliche Schwächen beim Transfer des vorhandenen Know-hows von derjenigen Institution, die es hat, zu den KMU, die es brauchen. Das Netzwerk der Mesoinstitutionen (Ausbildungs-, KMU-Förder-, F&E-Institutionen und Unternehmensverbände, staatliche Organe etc.) sowie den Unternehmern funktioniert nicht in adäquater Weise.

Folglich stellt sich die Frage, ob es für die KMU-TZ effizient ist, mittels LZE und KZE fachliches Know-how aus Deutschland an KMU heranzuführen, das in Brasilien schon vorhanden ist; oder ob als Strategie auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit der Wirkungen eines Projektes es sinnvoller ist, an der Mesoebene anzusetzen.

These 3: "Das Angebot an Ausbildung, Beratung und Unterstützung für Unternehmer ist nicht das Kernproblem in Brasilien. Das Kernproblem ist die Nachfrage." (ein SEBRAE-Geschäftsführer)

Die brasilianische KMU-Förderung leidet unter mangelnder Artikulation zwischen Angebot und Nachfrage. Förderorganisationen verfolgen meist eine Strategie, Angebote zu machen und darauf zu warten, daß KMU auftauchen, die sich dafür interessieren. Grundlage sind häufig Erhebungen der "objektiven" Probleme von KMU, deren Ursache beinahe reflexartig mit einer unzureichenden Schul- und Berufsausbildung erklärt wird. Damit erfolgt während der ZOPP eines KMU-TZ-Projektes schon bei der Erstellung des Problembaums eine Präjudizierung der Lösung: Verbesserung des Angebotes an Ausbildung. Dieses Vorgehen spiegelt die traditionelle etatistische Denkweise in Brasilien wider⁷.

⁷ Ein SEBRAE-Geschäftsführer: "In Wirklichkeit agieren wir immer noch sehr paternalistisch."

Wie ein roter Faden zieht sich durch die Diskussionen der Projektvertreter, daß die KMU ihre Angebote nicht akzeptieren und sie ihre Zielgruppe nicht erreichen. Dies provoziert folgenden logischen Schluß: Entweder ist das Projekt "gut" aber die Zielgruppe ist "schlecht" – oder das Projekt ist "schlecht" und die Zielgruppe ist "gut". Da ein Projekt nur schlecht die eigene Zielgruppe problematisieren kann, stimmt folglich etwas nicht mit dem Projektansatz⁸.

Eine Analyse, die von der "subjektiv" wahrgenommenen Welt des Unternehmers ausgeht, führt zu einer gänzlich anderen Beschreibung seiner Situation: KMU haben oftmals nicht gelernt, zu lernen, d.h., gezielt nach neuem Know-how zu suchen und dieses in ihrem Betrieb in Maßnahmen umzusetzen. Sie arbeiten isoliert vor sich hin, was dazu führt, daß sie keine Alternativen zu ihren Produktions- und Managementformen kennen und mithin ihr Horizont begrenzt bleibt. Gleichzeitig haben KMU eine eher negative Sichtweise sowohl des Staates (kassiert Steuern, belästigt sie mit einer Vielzahl undurchschaubarer Gesetze und Kontrollen, verursacht den "Custo Brasil" und ökonomische Schocks) als auch gegenüber ihrem sonstigen ökonomischen Umfeld (Zulieferer, Abnehmer, Mitbewerber, Verbände, KMU-Förderinstitutionen etc.). Es besteht ein weitgehendes Mißtrauen. Die Ursache von Problemen wird außerhalb des Betriebes gesucht. Die Selbstwahrnehmung der KMU ist dadurch geprägt, daß sie einen Stolz entwickeln, in einem unfreundlichen Umfeld unternehmerischen Erfolg zu haben.

Für KMU fördernde Institutionen und TZ-Projekte ist dann die entscheidende Frage: Wie erreicht man diesen Unternehmer? Wie kann man ihn stimulieren, betriebliche Defizite analytisch zu identifizieren und zu artikulieren? Wie lassen sich Entwicklungsprozesse initiieren, die zu mehr Selbstvertrauen des Unternehmers führen, damit er sich nicht als hilfloses, passives Objekt irrationaler externer Kräfte sieht sondern als den Betrieb gezielt gestaltendes und die Institutionen der Mesoebene beeinflussendes Subjekt?

Die deutsche Seite kann hier einen wesentlichen Beitrag leisten, der aufgrund vorhandenen Methoden-Know-hows vielversprechend ist und überdies den Vorteil der Glaubwürdigkeit hat (gut funktionierende Interaktion zwischen Unternehmen und Mesoinstitutionen in Deutschland). Dieser Beitrag liegt darin, auf beiden Seiten zugleich zu agieren: Unternehmen bei der Stimulierung, Strukturierung und Organisation der Formulierung einer Nachfrage von unten nach oben zu unterstützen und parallel dazu in Mesoinstitutionen Wandlungsprozesse in Gang zu setzen, dienstleistungsorientiert und flexibel auf artikuliert Nachfrage zu reagieren⁹. Die Wahrnehmung von Problemen und Defiziten ist dann nicht der Ausgangspunkt der Zusammenarbeit mit Unternehmern, sondern Ergebnis eines Entwicklungsprozesses. Ziel von Projekten ist dann, einen permanenten Lernprozeß in den Unternehmen und den Mesoinstitutionen zu institutionalisieren.

⁸ Während eines KMU-Projekttreffens in Quito im Jahr 1995 wurden ausdauernd die Kleinunternehmer als die Verursacher von wesentlichen Umweltschäden angeprangert. Der Hinweis, daß das Umweltschutzproblem lösbar wäre indem man Kleinunternehmen verböte, vermittelte einigen Teilnehmern, daß diese Form der Behandlung des Themas offensichtlich absurd ist.

⁹ Die Fundação Empreender führt zur Zeit im Auftrag der GTZ-LA-KMU-Facharbeitsgruppe "Institution Building" eine Erhebung über die Erfolge und Probleme bei der Initiierung von Organisationsentwicklungsprozessen in den Partnerorganisationen durch. Die vorliegenden Fragebogen kreisen durchgehend um einen Punkt: Wie bewegt man die Institution dazu, gegenüber den KMU ein dienstleistungsorientiertes Verhalten zu entwickeln?

These 4: Verglichen mit der Förderung einer Gruppe von Trägern erhöht die Zusammenarbeit mit einem einzigen Projektträger zum einen das Risiko des Scheiterns und vermindert zum anderen die Wahrscheinlichkeit der Sichtbarkeit

Die Unterstützung eines einzelnen Trägers hat stets mit dem Risiko zu kämpfen, daß dieser Träger entweder interne Krisen oder externe Schocks erleidet, d.h. aufgrund von Projekt nicht zu beeinflussenden Faktoren (z.B. politische Interventionen nach einem Wechsel in der lokalen / bundesstaatlichen / nationalen Administration), die dazu führen, daß es zu einem Projektstillstand kommt und der Erfolg der Förderung fraglich wird.

Die Förderung einer Gruppe von Trägern (multiple Projektträgerstruktur) hat zwei Dimensionen: Die Förderung der Entwicklung *innerhalb* der einzelnen Träger und die Förderung der Vernetzung *zwischen* den Trägern. Es kann der Förderung der internen Entwicklung durchaus zuträglich sein, wenn zwischen den geförderten Trägern eine konstruktive Rivalität besteht. Die Träger sollten allerdings auf keinen Fall Konkurrenten sein (d.h. z.B. die identische Gruppe an KMU als Zielgruppe haben oder auf den gleichen, knappen staatlichen Budgettitel zugreifen), weil in diesem Fall die Rivalität kaum konstruktiv sein wird.

Zum anderen erlaubt eine multiple Projektträgerstruktur der einzelnen Organisation, sich Zeit zu nehmen und ihre Krise auszuleben, ohne daß der Gesamterfolg des Projektes in Gefahr gerät.

These 5: In Brasilien steht ein substantieller Dezentralisierungs- und Demokratisierungsprozeß an

Traditionell war in Brasilien der Zentralstaat der wichtigste entwicklungspolitische Akteur. Diese Rolle kann und will er heute nicht mehr wahrnehmen. Mit der Verfassung von 1988 sind die materiellen Voraussetzungen für mehr Dezentralisierung der Formulierung und Implementation von Politiken an die unteren politischen Instanzen sowie die zivile Gesellschaft geschaffen worden. Die Zuständigkeiten sind aber weiterhin diffus. Viele Konflikte bzw. Non-Verhältnisse zwischen Staat, parastaatlichen Institutionen für die KMU und Organisationen der KMU sowie deren teilweise Ineffizienz beruhen unter anderem darauf, daß die Aufgabenstellungen ordnungspolitisch nicht abgesteckt sind. Nur selten sehen die Akteure die Stärkung des Unternehmensumfelds als ihre Aufgabe an.

Die Grundstruktur des Verbandswesens in Brasilien existiert seit der Zeit der Diktatur Getúlio Vargas'; sie folgt dem Modell des Korporatismus. Dieses Modell ändert sich nur langsam; Verbände lernen in kleinen Schritten, daß sie ihren Mitgliedern Dienstleistungen anbieten müssen und daß Lobby mehr ist als das gelegentliche Drängen auf einzelne Vergünstigungen oder Maßnahmen. Diese Lernprozesse in den Institutionen, insbesondere Unternehmensverbänden, sind Element des Übergangs vom korporatistischen zu einem modernen System; sie sind ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung einer Zivilgesellschaft.

Die Leistung der Institutionen ist dabei in Brasilien bisher nicht davon gekennzeichnet, daß staatliche und gesetzliche Vorgaben sie behindern, sondern daß sie ihren Gestaltungsspielraum für die Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft nur zu einem Bruchteil der Möglichkeiten konstruktiv nutzen.

Hier kann die deutsche Seite wesentliche Beiträge leisten, um ordnungspolitische Ideen bezüglich der Funktionen der Organisationen sowie ihres Verhältnisses untereinander zu vermitteln und damit ein KMU förderndes Umfeld zu gestalten¹⁰.

Wichtigstes Instrument hierbei ist die Mobilisierung der KMU und die Initiierung von Organisationsstrukturen, die dazu führen, daß die KMU die Ownership für die Aktivitäten der Institutionen wahrnehmen¹¹.

These 6: KMU-Förderung und Armutsbekämpfung: Die wesentlichste Entwicklungsbremse Brasiliens ist die Ungleichverteilung von Einkommen und Vermögen

Wenn es Brasilien gelänge, einen Teil seiner Ressourcen, konzentriert in einer kleinen Bevölkerungsschicht und partiell ineffizient genutzt, in Kaufkraft für die ärmeren Bevölkerungsschichten umzusetzen, würde ein Nachfrageschub entstehen, der zu einem Wirtschaftswachstum führte, das die EZ bald überflüssig machen würde. Die historische sozioökonomische und politische Entwicklung und Situation Brasiliens spricht gegen kurzfristige Änderungen der aktuellen Situation. Trotzdem wird von deutscher Seite auch die KMU-Förderung u.a. als Instrument der Armutsbekämpfung angesehen. Erfolgskriterium ist z.B. die Schaffung von Arbeitsplätzen und damit Einkommen.

Hier muß jedoch eventuell differenziert werden (Thesen):

- Mittlere (ab 100 Beschäftigte) und große Unternehmen sind seit 1990 zunehmend internationaler Konkurrenz ausgesetzt mit dem Effekt, daß ein gewaltiger Rationalisierungsschub in Gang gesetzt wurde, der – wie überall auf der Welt – einen Personalabbau zur Folge hat. Dieser betrifft am ehesten weniger qualifizierte Mitarbeiter aus der Unterschicht.^{12, 13}

¹⁰ Beispiel: Bis 1995 nahm der SEBRAE die Veränderung der Handels- und Industrieverbände des Nordens / Nordostens von Santa Catarina in Richtung von Dienstleistungsorganisationen für die KMU unter Konkurrenzgesichtspunkten wahr. Erst danach setzte – auch aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen – ein Erkenntnisprozeß in die Richtung ein, daß mit stärkeren und effizienteren Unternehmensverbänden auch der SEBRAE an Effizienz gewinnt; dies auch unter dem Aspekt, daß die Verbände anders als SEBRAE in der Lage sind, beträchtliche Selbsthilfekräfte und finanzielle Eigenleistungen der KMU zu mobilisieren.

¹¹ Einer der Schwachpunkte der parastaatlichen Organisationen SEBRAE, SENAC und SENAI ist, daß die Ownership auf der nationalen und bundesstaatlichen Ebene überwiegend von Vertretern großer Unternehmen wahrgenommen wird, wo es stark um die Ressourcenverteilung sowie politische Interessen geht. Eine Ownership durch KMU auf kommunaler / regionaler Ebene ist praktisch inexistent.

¹² Beispiel: Wenn die brasilianische Bauindustrie anfangen würde, zu rationalisieren und Mitarbeiter durch Maschineneinsatz zu ersetzen, würde dies für den Arbeitsmarkt und die sozialpolitische Situation Brasiliens eine Katastrophe zur Folge haben. Nur dadurch, daß die Bauunternehmer vielfach noch glauben, daß der Einsatz wenig qualifizierter Arbeiter flexible Kosten bedeutet und Investitionen in Maschinen höhere fixe Kosten, welche von ihnen aufgrund der erratischen Wirtschaftspolitik als nicht tragbares Risiko wahrgenommen werden, ist es noch nicht zu einem massiven Arbeitsplatzabbau gekommen.

¹³ Die offizielle Angabe der Arbeitslosigkeit mit 8% ist vollkommen absurd, da nur die Arbeitssuchenden in Ballungsräumen gezählt werden, die eine Arbeitskarte haben und Arbeitslosengeld bekommen. Einschließlich der Unterbeschäftigten und derjenigen, die noch nie eine Arbeitskarte hatten, wird mit einer Arbeitslosigkeit von 50 bis 70% der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter gerechnet.

- Je höher der Technologiegrad einer Branche ist, desto höher sind die qualitativen Anforderungen an einzustellende Mitarbeiter. Diese kommen dann nicht aus der Unter-, sondern aus der besser ausgebildeten Mittelschicht.
- Arbeitsplätze für Arme entstehen zur Zeit offensichtlich vorwiegend in Kleinst- und Kleinunternehmen.¹⁴

These 7: Für die Entwicklung defizitärer Branchen sind primär die Marktkräfte sowie im Rahmen einer gezielten Wirtschaftsförderungsstrategie die Regierungen der Union sowie der Bundesstaaten zuständig

Wenn es Branchen gibt, deren ungenügende Leistung einen "bottleneck" für die ökonomische Entwicklung Brasiliens darstellt, stellen sich die folgenden Fragen:

- Warum investiert die brasilianische Industrie nicht in diesem Bereich? Wird die Branche doch nicht als so relevant erkannt und angesehen?
- Ist die deutsche TZ ein geeignetes Mittel, die Defizite dieser Branchen mit Subventionen zu korrigieren? Kann die deutsche Förderung überhaupt eine quantitative Relevanz für eine Branche erlangen oder bleibt sie doch immer nur punktuell wirksam (lokal, regional)?
- Ist die deutsche TZ ein geeignetes Mittel, eine fehlende brasilianische Wirtschaftsförderungspolitik punktuell zu ersetzen? Wird durch die TZ versucht, in Branchen partiell das zu reparieren, was der "Custo Brasil" bzw. die makroökonomischen Bedingungen als Bremse verursachen? (Beispiel: die Förderung einer exportorientierten Branche tut sich sicherlich schwer, Erfolge zu erlangen, wenn der Real überbewertet ist, Exporte mit einer Mehrwertsteuer belegt werden, die Häfen Schwierigkeiten haben, die Exporte zu weltmarktüblichen Kosten durchzuschleusen etc.)

Andererseits wurde während der bisherigen Diskussionen im BMZ und in der GTZ bzgl. der KMU-Förderungsstrategie wiederholt darauf hingewiesen, daß die brasilianische Seite keinerlei Interesse an TZ-Projekten hat, die darauf abzielen, auf der Makroebene zu intervenieren, um dort die ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen für KMU zu beeinflussen.

These 8: Die Spielräume für Public-Private Partnership (PPP) in der KMU-TZ mit Brasilien sind begrenzt

Brasilien ist nach wie vor das wichtigste Zielland privater deutscher Direktinvestitionen in der Dritten Welt. Die Aufwendungen deutscher Unternehmen in Brasilien in Bereichen wie Ausbildung und Zuliefererentwicklung liegen um ein vielfaches höher als das Volumen der

¹⁴ Eine Untersuchung des Partnerschaftsprojektes zwischen der HWK für München und Oberbayern und der Fundação Empreender / Handels- und Industrieverbände in Santa Catarina zeigte folgendes Ergebnis: Am Projekt beteiligte Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeiter erhöhte die Zahl der Beschäftigten im Durchschnitt um 32%; Unternehmen mit bis zu 25 Mitarbeitern um 17%; Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern um 5%; Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeiter verminderte deren Zahl um 5%.

KMU-TZ. Die deutsche Wirtschaft in Brasilien ist politisch gut organisiert. Insofern ist es nicht sehr wahrscheinlich, daß durch TZ Synergieeffekte erzeugt werden können – weder im engeren Sinne, etwa durch Unterstützung in der beruflichen Bildung, noch im weiteren Sinne, etwa durch die politischen Kontakte der TZ-Organisationen. Dies soll nicht heißen, daß nicht nach PPP-Potentialen gefahndet werden kann. Es sollte jedoch keine prioritäre Suchrichtung sein.

Zum anderen erfordern deutsche Direktinvestitionen durchweg höherqualifizierte Mitarbeiter, was, wenn die TZ dort einsteigt, – wie in These 6 dargestellt – im Konflikt mit dem Kriterium der Armutsbekämpfung steht.

3. ALTERNATIVE STRATEGIEN

In der nachfolgenden Tabelle stellen wir – ausgehend von der oben vorgestellten Vier-Felder-Matrix – vier idealtypische Modelle einer möglichen KMU-Förderstrategie in der TZ mit Brasilien vor:

- Strategie 1 “Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der brasilianischen KMU” entspricht der 1992 definierten und heutigen Praxis.
- Strategie 2 entwickelt die heutige Praxis weiter. Hier unterscheiden wir zwei Varianten: “Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der brasilianischen KMU durch selektive Intervention” a) Konzentration auf bestimmte Branchen, mit denen seit 1992 positive Erfahrungen gesammelt wurden und die weiter verbreitet werden können sowie b) branchenübergreifend Konzentration auf bestimmte Problemfelder.
- Strategie 3 “Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft und Vernetzung mit KMU-Förderinstitutionen” entwickelt einen kleinen Ausschnitt der heutigen Praxis weiter, nämlich Projekte, die auf die Organisationsentwicklung und Stärkung von Unternehmensverbänden, Technologietransferorganisationen und KMU-Förderinstitutionen zielen. Dies ist eine mögliche Variante des Matrixfelds bb); andere Varianten sind vorstellbar, werden hier aber nicht ausgeführt.
- Strategie 4 “Erhöhung der systemischen Wettbewerbsfähigkeit in einer Region” entspricht der “Option 2” des Meyer-Stamer-Gutachtens.

Neben diesen vier idealtypischen Modellen sind selbstverständlich weitere denkbar, die – immer unter dem Aspekt der Sichtbarkeit – eventuell Elemente der Strategien miteinander verknüpfen. Es geht den Autoren hier daher auch nicht darum, eine Diskussion über das einzig “beste” Modell zu provozieren, sondern Anstöße für Überlegungen zu geben, in welchem Korridor sich eine KMU-Förderstrategie unter Berücksichtigung der gewählten Kriterien bewegen könnte.

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 1 (wie in 1992 definiert): Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der brasilianischen KMU 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2a: Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der brasilianischen KMU durch selektive Intervention (z.B. in Branchen, mit denen seit 1992 positive Erfahrungen gesammelt wurden und die weiter verbreitet werden) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2b: Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der brasilianischen KMU durch selektive Intervention (branchenübergreifend bezogen auf ein spezifisches Problemfeld) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfassten Wirtschaft und Vernetzung mit KMU-Förderinstitutionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 4 (Option 2 von JMS): Erhöhung der systemischen Wettbewerbsfähigkeit in einer Region
Ausgangs- / Problemdefinition	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswirtschaftliche Analyse • In der brasilianischen Wirtschaft funktionieren einzelne Branchen nicht adäquat und behindern damit das gesamtwirtschaftliche Wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswirtschaftliche Analyse • In der brasilianischen Wirtschaft funktionieren einzelnen Bereiche in den KMU nicht adäquat und behindern damit das gesamtwirtschaftliche Wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschafts- / Ordnungspolitische Analyse der Situation Brasiliens, insbesondere des Funktionierens der wirtschaftlichen Akteure / Institutionen der Mesebene • Die Institutionen der Mesoebene, insbesondere die Organisationen der KMU, sind nicht effizient. Ihre Vernetzung mit staatlichen / privaten Know-how-Trägerinstitutionen funktioniert nicht adäquat 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswirtschaftliche und wirtschaftspolitische Analyse einer Region • Das Zusammenspiel der Akteure einer Region zwecks Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit / gezielten Standortverbesserung ist nicht effizient • Es fehlt die Vision einer modernen Standortpolitik / einer regionalen Strategie der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung
Lösungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der KMU-Entwicklung in diversen "bottleneck"-Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluierung der Wirkungen der laufenden / abgeschlossenen TZ-Projekte insbesondere unter dem Aspekt ihrer möglichen Verbreitung in Brasilien • Einschränkung der Förderung auf maximal x Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von spezifischen Ansätzen der KMU-Entwicklung, z.B. Umweltmanagement oder technologisches Lernen / einheimischer Technologietransfer / Stärkung von Innovationssystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Organisationsentwicklung der Institutionen der KMU (Verbände, Sindicatos, Technologietransferorganisationen) und ihrer Vernetzung mit staatlichen / privaten KMU-Förderinstitutionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Formulierung einer Strategie zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in einer Region • Propagierung von Erfahrungen in Deutschland und anderen Ländern mit

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 1 (wie in 1992 definiert) Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2a: Wettbewerbsfähigkeit selektive Intervention, Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2b: Wettbewerbsfähigkeit, selektive Intervention, spezifisches Problem 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 4: Erhöhung der systemi- schsen Wettbewerbsfä- higkeit in einer Region
		chen (z.B. zwei oder drei) <ul style="list-style-type: none"> • Gezielter Einsatz / Transfer der von Altprojekten entwickelten Instrumente in neue Projekte, eventuell Verknüpfung der Projekte in Programmen 	(fachliche Konzentration)	derinstitutionen	regionaler Standortpolitik
Projektziel	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der brasilianischen KMU in diversen definierten Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der brasilianischen KMU in zwei / drei genau definierten Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der brasilianischen KMU durch Unterstützung bei der Lösung eines Schlüsselproblems 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Institutionen in Richtung effizienter Dienstleister 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der systemischen Wettbewerbsfähigkeit in einer Region
Projektansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Mängel der KMU und ihrer betrieblich / technisch objektiven Bedarfe • Verbesserung der Angebote der Institutionen für die KMU-Förderung (insbesondere SEBRAE / SENAI) an Aus- und Weiterbildung, und Beratung insbesondere im technischen Bereich orientierter Ansatz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Mängel der KMU und ihrer betrieblich / technisch objektiven Bedarfe • Verbesserung der Angebote der Institutionen für die KMU-Förderung (insbesondere SEBRAE / SENAI) an Aus- und Weiterbildung, und Beratung insbesondere im technischen Bereich (angebotsorientierter Ansatz) • Höhere Flexibilität und Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Mängel der KMU und ihrer betrieblich / technisch objektiven Bedarfe • Verbesserung der Angebote der Institutionen für die KMU-Förderung in einem spezifischen Bereich (insbesondere SEBRAE / SENAI / F&E-Fachorganisationen) an Aus- und Weiterbildung, und Beratung insbesondere im technischen Bereich orientierter Ansatz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung der Institutionen, Professionalisierung zwecks Verbesserung ihrer Lobby- und Dienstleistungsfunktionen • Vernetzung der Institutionen • Vernetzung der KMU, Initiierung von Lern- und Wandlungsprozessen in den KMU • Mobilisierung und Strukturierung der Nachfrage der KMU nach Dienstleistungen (Information, 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Vernetzung der Institutionen der Mesoebene zwecks Initiierung von KMU-fördernden Maßnahmen und Verbesserung der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen in der Region • Formulierung einer regionalen Strategie der Wirtschaft- und Beschäftigungsförderung • Anmerkung: die Operationalisierung des Projektansatzes und seine Implementierung wurde

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 1 (wie in 1992 definiert) Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2a: Wettbewerbsfähigkeit selektive Intervention, Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2b: Wettbewerbsfähigkeit, selektive Intervention, spezifisches Problem 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 4: Erhöhung der systemi- schen Wettbewerbsfä- higkeit in einer Region
			<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung mit Institutio- nen der KMU (Sindicatos, Fachverbände), um die Nachfrage der KMU nach den Leistungen der An- bieterinstitutionen zu sti- mulieren und zu struktu- rieren (nachfrageorien- tierter Ansatz) 	<p>Aus- und Weiterbildung, technische, betriebswirt- schaftliche etc. Beratung, Unterstützung) der Me- soinstitutionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiierung von Aktivitäten von unten nach oben zwecks Verbesserung der lokalen / regionalen / bun- desstaatlichen Rahmenbe- dingungen für wirtschaft- liches Handeln (Lobby) 	<p>bislang nicht untersucht</p>
Mono- oder multisektorialer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zu monosekto- rialen Ansätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Monosektorialer Ansatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Multisektorialer Ansatz • Gearbeitet wird mit allen Branchen, für die das definierte Problemfeld relevant ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Multisektorialer Ansatz • Gearbeitet wird mit allen Branchen, bei denen eine personelle / institutionelle Konfiguration besteht, die auf Anstöße positiv rea- giert 	<ul style="list-style-type: none"> • Multisektorialer Ansatz • Gearbeitet wird mit allen Branchen, die unterein- ander als Zulieferer / Ab- nehmer / Berater etc. vernetzbar sind und eine wesentliche Funktion bzgl. der Wettbewerbsfä- higkeit der Region haben
Projekträger- struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zu Monoträger- struktur • Typische Projekträger: parastaatliche Institutio- nen für die KMU-Förde- rung (SEBRAE, SENAI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiple Trägerstruktur • Typische Projekträger: parastaatliche Institutio- nen für die KMU-Förde- rung (SEBRAE, SENAI), F&E-Institutionen, Univer- sitätsabteilungen, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiple Trägerstruktur • Typische Projekträger: Institutionen der KMU, Unternehmensverbände, Sindicatos, Technologie- transferinstitutionen • Einbeziehung von 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiple Trägerstruktur • Typische Projekträger: Staatliche F&E, Tech- nologie-, Ausbildungs- und Beratungsinstitutio- nen, Wirtschaftsförde- rungsagenturen, Unter- nehmensverbände, Sindi-

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 1 (wie in 1992 definiert) Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2a: Wettbewerbsfähigkeit selektive Intervention, Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2b: Wettbewerbsfähigkeit, selektive Intervention, spezifisches Problem 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 4: Erhöhung der systemi- schsen Wettbewerbsfä- higkeit in einer Region
Deutscher Beitrag	<ul style="list-style-type: none"> • LZ- und KZ-Personaleinsatz (auch lokale) insbesondere für technische und Managementberatung / Training der KMU • Personalentwicklung beim Träger • Finanzierung Ausrüstungsgüter (insbesondere für Ausbildung), Kreditprogramme etc. möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<p>SEBRAE, SENAI etc. möglich</p> <ul style="list-style-type: none"> • LZ- und KZ-Personaleinsatz für die Gestaltung von Organisationen und ihre Vernetzung • Finanzierung Ausrüstungsgüter (insbesondere für Ausbildung), Kreditprogramme etc. überhaupt nicht oder nur gering (die Institutionen sollen in erster Linie dazu gebracht werden, brasilianische Finanzierungsquellen zu nutzen) 	<p>catos der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Technologietransferinstitutionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • LZ- und KZ-Personaleinsatz für die Gestaltung von Organisationen und ihre Vernetzung sowie für technische Beratung / Training • Finanzierung Ausrüstungsgüter (insbesondere für Ausbildung), Kreditprogramme etc. möglich • Es ist nicht geklärt, wie hoch der personelle deutsche Einsatz sein muß (reicht ein LZE in einer Projektzentrale und die beteiligten Institutionen erhalten je einen intermitierenden KZE? Oder ist es notwendig, bei allen Institutionen einen LZE einzusetzen – Modell Peru?)

	• Strategie 1 (wie in 1992 definiert) Wettbewerbsfähigkeit	• Strategie 2a: Wettbewerbsfähigkeit selektive Intervention, Branchen	• Strategie 2b: Wettbewerbsfähigkeit, selektive Intervention, spezifisches Problem	• Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft	• Strategie 4: Erhöhung der systemi- schen Wettbewerbsfä- higkeit in einer Region
Kriterium: Arbeitsbekämpfung	<ul style="list-style-type: none"> • Wird vermutet durch Erhaltung von bzw. Schaffung von mehr Arbeitsplätzen in verbesserten KMU • Je höher der Technologiegrad der geförderten Branche ist, desto geringer dürften die direkten Effekte für die Arbeitslosigkeit ausfallen, da besser ausgebildete Arbeitnehmer / Mittelschicht eingesetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Kann vermutlich nicht eingehalten werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird vermutet durch Erhaltung von bzw. Schaffung von mehr Arbeitsplätzen in verbesserten KMU • Ist möglich durch Konzentration insbesondere auf Kleinst- und Kleinunternehmen, die gegenwärtig das höchste Potential haben, Arbeitsplätze für Arbeitnehmer der Unterschicht zu schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwer einzuschätzen, dürfte von der Situation der Region abhängen • Die Erfolgchancen des Ansatzes steigen wahrscheinlich, wenn die ersten Projekte nicht in extensivsten Problem- / Arbeitsregionen implementiert werden
Kriterium: Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Die Relevanz ist branchenabhängig 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung von Umweltmanagement kann der Gegenstand dieses Ansatzes sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Kann explizit thematisiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 3
Kriterium: Gender	<ul style="list-style-type: none"> • Die Relevanz ist branchenabhängig • Je höher der Technologiegrad der geförderten Branche ist, desto geringer dürften die direkten Gendereffekte sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerinnen können explizit Zielgruppe werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 3

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 1 (wie in 1992 definiert) Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2a: Wettbewerbsfähigkeit selektive Intervention, Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2b: Wettbewerbsfähigkeit, selektive Intervention, spezifisches Problem 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 4: Erhöhung der systemi- schsen Wettbewerbsfä- higkeit in einer Region
Quantität der erreichbaren KMU	<ul style="list-style-type: none"> • Ist kein Beurteilungskriterium. Die Größe der Zielgruppe ist definiert. Auch eine Zielgruppe von 10 KMU ist akzeptabel 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist Beurteilungskriterium. Die Größe der Zielgruppe ist definiert. Es wird nur eine Branche mit einer quantitativ relevanten Größe ausgewählt 	<ul style="list-style-type: none"> • Hängt vom gewählten Schwerpunkt ab. Je spezieller das Problemfeld, desto kleiner ist die absolute Größe der Zielgruppe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Quantität der erreichten KMU ist Erfolgskriterium • Die Quantität ist nach oben offen 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Quantität der erreichten KMU ist Erfolgskriterium • Die Quantität ist durch die Region definiert
Kriterium: Verbreitung des Projektansatzes über die definierte Projektregion hinaus (Multiplikatoreffekt)	<ul style="list-style-type: none"> • Ist kein relevantes Kriterium 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist relevantes Kriterium • Ziel ist, sukzessive flächendeckende Effekte zu erzeugen bis hin auf nationaler Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist relevantes Kriterium • Ziel ist, sukzessive flächendeckende Effekte zu erzeugen bis hin auf nationaler Ebene • Die relativ geringen Investitions- / Folgekosten bzw. Eigenmittel der KMU / der beteiligten Organisationen erleichtern eine Verbreitung auf breiterer Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist relevantes Kriterium • Ziel ist, die Idee der gezielten Gestaltung von Wirtschaftsregionen in Brasilien zu verbreiten
Komplexität des Förderansatzes	<ul style="list-style-type: none"> • Z. T. gering, z. T. hoch 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei inhaltlicher Vernetzung von Projekten hoch 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 2a 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittel bis hoch 	<ul style="list-style-type: none"> • Sowohl bei Einzelprojekt wie bei Vernetzung von Projekten extrem hoch
Einordnung laufender Projekte	<ul style="list-style-type: none"> • COMPETIR, Recife • INATEL, Santa Rita • CETIQT, Rio de Janeiro, Recife, Natal • SEBRAE, Rio de Janeiro, Energieeinsparung 	<ul style="list-style-type: none"> • entfällt 	<ul style="list-style-type: none"> • Aus den Projekten SEBRAE, Rio de Janeiro, Energieeinsparung, sowie CEFET, Curitiba, Ausbildung in Qualitätssicherung, könnten sich derartige Ansätze entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Das IBD-Projekt CITPAR, Curitiba sowie das SEBRAE / SENAI-Projekt COMPETIR, Recife, enthalten – obgleich bei KMU-Anbieterförderinstitutionen angesiedelt – Elemente der Organisa- 	<ul style="list-style-type: none"> • entfällt

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 1 (wie in 1992 definiert) Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2a: Wettbewerbsfähigkeit selektive Intervention, Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2b: Wettbewerbsfähigkeit, selektive Intervention, spezifisches Problem 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 4: Erhöhung der systemi- schen Wettbewerbsfä- higkeit in einer Region
	<ul style="list-style-type: none"> • Holztechnologie, Santa-rem (eingestellt) • CEFET, Curitiba • Anmerkung: die Projekte CITPAR, Curitiba und HWK München – ACIs / Handels- und Industrieverbände in Santa Catarina sind aufgrund anderer Förderansätze (IBD / Kammerpartnerschaft) und ihres Beginns vor der Definition des Förderungspunktes partiell anders strukturiert 			<p>tionsentwicklung und der Mobilisierung der KMU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Kammerpartnerschaftsprojekt HWK München – Fundação Empreender / ACIs / Handels- und Industrieverbände in SC konzentrierte sich ab Projektbeginn auf die Mobilisierung der KMU und die Organisationsentwicklung der Unternehmensverbände • Anmerkung: Bei keinem der Projekte waren organisatorische Veränderungen beim Projektträger Bestandteil der ursprünglichen Projektplanung. Ihre Notwendigkeit ergab sich – teils früher, teils später – während der Projektimplementierung 	
Projektkosten	<ul style="list-style-type: none"> • Sind hoch, falls Hardwareinvestitionen und / oder direkte Beratungen der KMU durch LZE- / Fach-KZE erfolgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind relativ niedrig pro Einzelprojekt • Sind relativ niedrig pro erreichten KMU • Konstitutionelles Element 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermutlich sehr hoch pro Einzelprojekt aufgrund des sehr hohen LZE- / KZE-Einsatzes • Sind vermutlich pro

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 1 (wie in 1992 definiert) Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2a: Wettbewerbsfähigkeit selektive Intervention, Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2b: Wettbewerbsfähigkeit, selektive Intervention, spezifisches Problem 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 4: Erhöhung der systemi- schen Wettbewerbsfä- higkeit in einer Region
	<ul style="list-style-type: none"> • Kann pro erreichten KMU hoch bis extrem hoch sein 			<ul style="list-style-type: none"> • der Projekte ist die Mobilisierung von Eigenmitteln der Zielgruppe sowie brasilianischen Finanzierungsinstitutionen 	erreichten KMU hoch
Typische / eventuelle Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Die KMU reagieren nicht adäquat auf die verbesserten Angebote der Anbieterorganisationen / Schwierigkeiten, die KMU zu erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1, falls es nicht gelingt, Vernetzungen mit Institutionen der KMU herzustellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine schnellen "Erfolge", eher langsame, unterbrochene Entwicklungsprozesse, die auch positiv / negativ von politischen / personellen Konfigurationen beeinflusst werden können 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine schnellen "Erfolge", langsame, unterbrochene Entwicklungsprozesse, die auch positiv / negativ von politischen / personellen Konfigurationen beeinflusst werden können
Vernetzung und inhaltliche Abstimmung / Kooperation der Projekte bei Planung und Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gering bis zu überhaupt nicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vernetzung der Projekte ist konstitutionelles Element des Förderansatzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 2a 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vernetzung der Projekte ist konstitutionelles Element des Förderansatzes • Instrumentalisierung funktionierender Projekte, um Entwicklungen in anderen Regionen / Institutionen anzustoßen / beschleunigen (Multiplikatoreffekte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Ansatz macht nur Sinn, wenn er aufbauend auf ein / zwei Einzelprojekten in Brasilien verbreitet wird mittels Vernetzung der Projekte
"Sichtbarkeit" der deutschen Förderung	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrig, da regional in ganz Brasilien verstreut und fachlich heterogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Je mehr Branchen einbezogen werden, desto niedriger; je weniger Branchen, desto höher 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoch erscheint möglich: die deutsche Förderung ist zwar in ganz Brasilien verstreut, jedoch fachlich konzentriert. Sie wird assoziiert mit dem 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoch erscheint langfristig möglich: die deutsche Förderung ist zwar in ganz Brasilien verstreut, konzentriert sich jedoch auf einen Bereich. Sie 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Einzelprojekt erlangt auf regionaler Ebene relativ schnell eine hohe Sichtbarkeit; auf nationaler Ebene eine hohe erst, wenn ein Netzwerk

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 1 (wie in 1992 definiert) Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2a: Wettbewerbsfähigkeit selektive Intervention, Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2b: Wettbewerbsfähigkeit, selektive Intervention, spezifisches Problem 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 4: Erhöhung der systemi- schen Wettbewerbsfä- higkeit in einer Region
			Produkt "Vermittlung von Schlüssel-Know-how im Bereich X"	wird assoziiert mit dem Produkt "Entwicklung von KMU-Organisationen"	derartiger Projekte in Bra- silien besteht. Die deut- sche Förderung wird as- soziiert mit dem Produkt "Wirtschaftsentwicklung von einzelnen Regionen"
Intervention der deutschen Förde- rung in die Markt- kräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Teil gegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrscheinlich hoch 	<ul style="list-style-type: none"> • Hängt vom gewählten Problemfeld ab, kann hoch sein, wenn einzelne KMU Wettbewerbsvor- teile erlangen; dürfte z.B. gering sein beim Pro- blemfeld "Umwelt- management" 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist nicht gegeben. Der Markt trägt nicht zur Ent- wicklung von KMU-Orga- nisationen bei 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist nicht gegeben
Einschätzung der Akzeptanz durch die brasilianische ABC	<ul style="list-style-type: none"> • Pro: die volkswirtschaft- liche / zentralistische / von oben nach unten ent- wickelte Analyse ent- spricht der herkömmli- chen brasilianischen Sichtweise der Probleme der KMU: es fehlt an Technologie • Pro: die weite Definition des Förderschwerpunktes läßt alles zu, was der KMU-Förderung dient und schließt nichts aus. Damit ist es der brasilianischen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro: die volkswirtschaft- liche / zentralistische / von oben nach unten ent- wickelte Analyse ent- spricht der herkömmli- chen brasilianischen Sichtweise der Probleme der KMU: es fehlt an Technologie • Pro: die Einengung des Förderschwerpunktes mit Verweis auf das in laufen- den Projekten entwickelte Know how schließt zwar einiges aus, aber der bra- 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro: die volkswirtschaft- liche / zentralistische / von oben nach unten ent- wickelte Analyse ent- spricht der herkömmli- chen brasilianischen Sichtweise der Probleme der KMU: es fehlt an Technologie • Zweifelhaft / contra: die Betonung der Bedeutung der Wirtschaftsorganisa- tionen und ihre Entwick- lung ist wahrscheinlich befremdlich für die brasi- lianische Seite • Pro: laufende Projekte dieses Bereichs können als Modelle für die Mög- lichkeiten der KMU-Insti- tutionen zur Überzeugung eingesetzt werden. Diese Projekte können Brasilia- ner / Institutionenvertreter 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro: die volkswirtschaft- liche / zentralistische / von oben nach unten ent- wickelte Analyse ent- spricht der herkömmli- chen brasilianischen Sichtweise der Probleme der KMU: es fehlt an Technologie • Zweifelhaft / contra: die Betonung der Bedeutung der Wirtschaftsorganisa- tionen und ihre Entwick- lung ist wahrscheinlich befremdlich für die brasi- lianische Seite • Pro: laufende Projekte dieses Bereichs können als Modelle für die Mög- lichkeiten der KMU-Insti- tutionen zur Überzeugung eingesetzt werden. Diese Projekte können Brasilia- ner / Institutionenvertreter 	<ul style="list-style-type: none"> • Contra: der Ansatz stellt für Brasilien eine völlig neue Denkweise und ein fremdes Paradigma dar • Contra: die extreme re- gionale Konzentration verhindert in großem Maße die Möglichkeiten der brasilianischen Seite ein, ihrer jeweiligen Kli- entel adäquat gerecht zu werden (personelle und regionale Präferenzen)

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 1 (wie in 1992 definiert) Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2a: Wettbewerbsfähigkeit selektive Intervention, Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 2b: Wettbewerbsfähigkeit, selektive Intervention, spezifisches Problem 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 3: Stärkung der Kompetenz der verfaßten Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 4: Erhöhung der systemi- schen Wettbewerbsfä- higkeit in einer Region
	Seite möglichst, flexibel ihrer jeweiligen Klientel adäquat gerecht zu werden (personelle und regionale Präferenzen)	silianischen Seite ist es noch möglich, eingeschränkt flexibel ihrer jeweiligen Klientel adäquat gerecht zu werden (personelle und regionale Präferenzen)	der brasilianischen Seite ein, ihrer jeweiligen Klientel adäquat gerecht zu werden (personelle und regionale Präferenzen)	/ KMU aufbieten, die die Wirksamkeit des Ansatzes bestätigen <ul style="list-style-type: none"> • Unsicher: die Einengung des Förderbereichs engt die Möglichkeiten der brasilianischen Seite ein, ihrer jeweiligen Klientel adäquat gerecht zu werden. Eventuell kann dieses "Problem" überwunden werden, wenn wenig regionale Einschränkungen (z.B. nur Nordosten) vereinbart werden 	
Initiative zu Projektanträgen aus Brasilien	<ul style="list-style-type: none"> • Einfach, entspricht der bisherigen Praxis, SEBRAE / SENAI etc. sind im Identifizieren von Projekten geübt 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie Strategie 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Regelfall wahrscheinlich wie Strategie 1 • Kann aufgrund des Verneinungsaspektes problematisch werden, wenn die Federführung nicht bei SEBRAE / SENAI liegt 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierig: potentielle Träger haben keinen Leistungsdruck und wissen nicht, daß sie Träger von KMU-TZ-Projekten sein können • Soweit ABC bekannt ist, steht man ihr skeptisch gegenüber • Genauso dürfte ABC nichtstaatlichen Trägern skeptisch gegenüberstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompliziert: die Projekt- und Trägerstruktur paßt weder auf brasilianischer noch auf deutscher Seite in die üblichen Schemata. Wer Initiator eines solchen Projekttyps sein könnte ist vollkommen unklar