



Hintergrund

Der Nukleusansatz wurde in den 1990er Jahren in Brasilien entwickelt und hat sich in mehr als 20 Ländern (siehe Länderliste oben) als erfolgreiches Instrument zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU und zur Organisationsentwicklung von Kammern und Verbänden bewährt.

Ein Nukleus ist eine Arbeitsgruppe von Unternehmen der gleichen Branche, die von einem Betriebsberater moderiert wird, der bei einer Kammer oder einem Verband angestellt ist oder unter Vertrag genommen wurde.

Stärkung von KMU durch Nuklei

Beschreibung des Produkts

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU

Das Produkt Nukleus mobilisiert in sehr kurzer Zeit sehr viele Unternehmen, insbesondere KMUs. Die Unternehmen definieren in der Gruppe Aktivitäten, mit denen sie selbst Verbesserungsprozesse auslösen. Partizipative Moderationstechniken unterstützen die Arbeit des Nukleus. Es entsteht eine Plattform, die den Austausch von Problemen und deren Lösung ermöglicht.

Organisationsentwicklung bei Kammern und Verbänden

Ein Nukleus als neue Dienstleistung einer Kammer oder eines Verbandes generiert neue Mitglieder. Hierdurch steigen Einnahmen und Einflussmöglichkeiten. Gleichzeitig stellen Nuklei, die unter dem Dach einer Kammer oder eines Verbandes organisiert werden, neue Anforderungen an die Organisation. Kammern und Verbände werden stärker mit den Bedürfnissen von KMU konfrontiert und erfahren Nuklei als Impulsgeber für Veränderungsprozesse innerhalb der eigenen Organisation. Diese Veränderungsprozesse (z.B. neue Anforderungen an Mitarbeiter, neue Zusammensetzung der gewählten Gremien) werden durch maßgeschneiderte Workshops und Seminare unterstützt.

Das Produkt Nukleus besteht aus folgenden sequa-Leistungen:

- Serie von Einführungsworkshops (Vorstandsebene der Kammern/Verbände, Ebene der Mitarbeiter der Kammern/Verbände, Sensibilisierungsworkshops für Unternehmen)
- Auswahlverfahren für potentielle Betriebsberater
- Betriebsberatertraining I und II (je 5 Tage Training für jeweils 25 Betriebsberater)
- Begleitende Beratung der Betriebsberater bei der Gründung der ersten Nuklei
- Ausgearbeitete Tools für den Gründungsprozess von Nuklei: Identifizierung der Branchen, erstes Gruppentreffen, Definition der Probleme der KMUs und Erwartungen der Gruppe in weiteren Treffen, Priorisierung der Probleme und Aktivitätenplanung, Durchführung der Aktivitäten, Jahresplanung für jeden Nukleus, Formalisierung der Nuklei und Einführung der Kostenpflicht (inkl. Kalkulationstools).
- On-the-job coaching der Betriebsberater für Nukleitreffen und der Organisation der Aktivitäten
- Betriebsberaterworkshops zu ausgewählten Themen
- Workshops für Kammer-/Verbandsmitarbeiter und Ehrenamtsträger
- Networkingaktivitäten auf der Ebene der Kammer/des Verbandes
- Handbuch für Betriebsberater, Handbuch für Kammer/Verband „Einführung Nukleus“
- M & E Tools auf Excelbasis

Aufgrund der Erfahrungen, die inzwischen in vielen Ländern mit dem Nukleus gemacht wurden, ist das Produkt weit entwickelt und viele Materialien (inkl. Videos) wurden bereits veröffentlicht. Die Vorteile des Nukleus im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit sind u.a. eine starke Akzeptanz durch die Partner, da Ergebnisse schnell sichtbar werden sowie die schlanke Implementierungsstruktur, da die Betriebsberater bei Kammern/Verbänden angesiedelt werden und nicht in einem Projektbüro. Hierdurch erhöht sich auch die Chance auf Nachhaltigkeit.

Wirkung des Produkts

Der Nukleusansatz adressiert die Mikro- und die Mesoebene. Auf Unternehmerebene werden nachweisbare Wirkungen an gesteigerter Produktivität (durchschnittlich 30% innerhalb von 3 Jahren), höheren Umsätzen (durchschnittlich 50 % innerhalb von 3 Jahren) und mehr Beschäftigten (durchschnittlich 45 % innerhalb von 3 Jahren) gemessen. Diese Wirkungen werden u.a. durch verstärkte Inanspruchnahme von Unternehmensdienstleistungen (BDS) erreicht. Auch die Verbesserung der Beziehungen der Unternehmer untereinander ist ein Grund für die verbesserte Wettbewerbsfähigkeit. Aufgrund der steigenden Nachfrage nach BDS, welche im Rahmen der Nukleitreffen anregt wird, werden BDS-Anbieter ebenfalls gestärkt und können mehr Einkommen erzielen.

Die Kammern und Verbände, die eine ausreichende Anzahl an Nuklei in ihrer Organisation integriert haben, können sehr hohe Wachstumsraten bei den Mitgliederzahlen (durchschnittlich 350 % innerhalb von 3 Jahren) und damit höhere Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge sowie durch Dienstleistungen (wie z.B. Organisation von Delegationsreisen, Messeteilnahmen) nachweisen. Unternehmer geben in Befragungen an, dass sich die Performance der Kammer/des Verbandes nach Einführung der Nuklei verbessert hat.

Beispiele der Produkthanwendung

Die klassische Anwendung des Nukleusansatzes findet in einem Projekt statt, dessen Ziel die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU ist. In Brasilien wurde dies im sequa-Partnerschaftsprojekt zwischen der Handwerkskammer München und Wirtschaftsverbänden in Südbrasilien sowie später dem Dachverband CACB sowie dem SEBRAE zwischen 1991 und 1999 erfolgreich geleistet. Inzwischen sind in Brasilien ca. 4.500 Nuklei mit mehr als 50.000 Unternehmen und 900 teilnehmenden Kammern und Verbänden aktiv. Dem Nukleusansatz ist es in Brasilien gelungen, nachhaltige Strukturen auf breiter Basis aufzubauen.

Die Kammern und Verbände, die den Nukleusansatz eingeführt haben, sehen das Instrument als Möglichkeit, ihre Präsenz auch in Regionen außerhalb der wirtschaftlich starken Großstädte zu verstärken. Der Nukleusansatz eignet sich gut als Baustein innerhalb der Lokalen bzw. Regionalen Wirtschaftsförderung und kann Dezentralisierungsprozesse unterstützen. Ein Anwendungsbeispiel hierfür ist das ESSP-Projekt, welches von der GIZ 2002 - 2007 in Sri Lanka implementiert wurde. Die Wirkungen, die durch den Nukleusansatz erreicht wurden, sind systematisch ausgewertet und veröffentlicht. Die nach Projektende gegründete Nucleus Entrepreneur Foundation behauptet sich am Markt und konnte im Juni 2012 ihr fünfjähriges Bestehen feiern.

Ebenfalls in der Praxis erprobt ist der Nukleusansatz als Instrument zur Steigerung der umweltfreundlichen Produktion und Vermarktung. Ein Projektbeispiel hierfür ist das im EU-SWITCH Programm von sequa durchgeführte SMART-Cebu Projekt (2009 - 2013) in den Philippinen. Projektziel ist die Einführung umweltfreundlicher Produktionstechniken und Vermarktungsstrategien in ausgewählten Sektoren, die in Nuklei organisiert sind.

Ein weiteres erfolgreiches Projekt auf Basis des Nukleusansatzes hat sequa im EU-finanzierten AL INVEST IV Programm realisiert. 18 Kammern und Verbände aus Peru, Kolumbien, Ecuador und Bolivien haben den Nukleusansatz eingeführt. Heute gibt es in der Andenregion 237 Nuklei, an denen mehr als 4.200 Unternehmen teilnehmen.

Weitere Anwendungsmöglichkeiten für Nuklei sind Cluster- und Value Chain-Ansätze zur Förderung von Wettbewerbsfähigkeit. Im Clusteransatz können Nuklei das Basiselement bilden, um schnell viele Unternehmen einer Branche mit einer praxiserprobten Methode zu mobilisieren. Für Value Chain-Projekte ist der Nukleusansatz eine geeignete Methode, die Unternehmer auf der jeweiligen Ebene der Wertschöpfungskette in Gruppen zu organisieren.

Daniel Bagwitz, AV GIZ Namibia, über Nukleus, dessen Anwendung er in Sri Lanka kennenlernte:

“The beauty of the Nucleus approach remains: rather simple, truly logical, based on counselling and self-development, demand driven, and with a good chance for sustainability.”