

Aus: Fischer, Joachim; Gensior, Sabine (Hg.): Betriebsgründungen in Ostdeutschland. Lehrstuhl Industriosozologie, Technische Universität Cottbus, Zentrum für Technik und Gesellschaft Cottbus, 1994, S. 131 - 140

Unternehmensgründungen, ausgehend von Arbeitsfördergesellschaften - Strategien, Fördermöglichkeiten, Gefahren -

Die Diskussion zum Thema „Ausgründungen“ hat ihre Brisanz durch einen hohen Erwartungsdruck in der Öffentlichkeit erfahren. Demnach sollen beim Übergang vom zweiten in den ersten Arbeitsmarkt Ausgründungen eine Schlüsselfunktion übernehmen. Bei der Erörterung des Themas „Schaffung erwerbswirtschaftlicher Einheiten aus Strukturen des zweiten Arbeitsmarktes“ erfolgt jedoch oft eine Verengung auf quantitative Aspekte. Qualitative und strukturelle Fragen treten dabei eher in den Hintergrund.

Die folgenden Überlegungen rücken diese Fragen in den Vordergrund. Dabei wird eine Eingrenzung auf Arbeitsfördergesellschaften (AFÖG's) als Maßnahmeträger und die sich aus ihnen entwickelnden Unternehmensgründungen vorgenommen. Die folgenden Thesen stellen ein erstes Resümee aus der Beratungstätigkeit in diesem Spannungsfeld, in dem sich die Arbeit der Abteilung Existenzgründungsbeurteilung der LASA bewegt, dar.

Der Beitrag thematisiert zunächst jeweils die Unterschiede zwischen Aus- und Existenzgründungen aus AFÖG's einerseits und regulären Unternehmensgründungen andererseits anhand einiger zentraler Kriterien. Obwohl dies in der gegebenen Kürze stark generalisierend geschehen muss und insofern sicherlich nicht dem Einzelfall gerecht werden kann, bietet diese Betrachtung doch eine erste Grundlage für die Entwicklung von Thesen zur Diskussion darüber, welche Beiträge AFÖG's zur Förderung von Unternehmensgründungen leisten können, mit welchen Möglichkeiten und welchen Gefahren dies verbunden ist, und welche Strategien empfehlenswert und aussichtsreich erscheinen.

1. Gegenstand/ Inhalt der Aktivität

AFÖG's sind beschäftigungspolitisch definiert und konzipieren ihre Maßnahmen zielgruppenorientiert. Für die Durchführung von ABM bestehen begrenzte Spielräume, was die inhaltliche Ausrichtung betrifft: es gelten die Kriterien „zusätzlich“ und „im öffentlichen Interesse“; eine Konkurrenzsituation mit der gewerblichen Wirtschaft ist zu vermeiden. Ebenso kommen originäre Aufgaben der öffentlichen Hand nicht in Betracht. Die Inhalte der Maßnahmen werden unter Berücksichtigung standortspezifischer Gegebenheiten und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass für die Beschäftigten oft eine berufliche Umorientierung damit verbunden ist, konzipiert. AFÖG's führen in der Regel parallel mehrere Maßnahmen durch, wodurch sich eine inhaltliche Heterogenität ihrer Aktivitäten ergibt; nicht selten aber werden durch die o.g. Abgrenzungserfordernisse notwendigerweise innovative Wege beschritten. Die Inhalte sind in der Regel arbeitsintensiv, an Bedarfen orientiert, nicht jedoch an zahlungskräftiger Nachfrage.

Unternehmensgründungen, wenn sie erfolgreich sein wollen, stellen hingegen ein in sich schlüssiges und überschaubares Leistungsspektrum in den Mittelpunkt. Der Verkauf der Produkte und Dienstleistungen am Markt und die dadurch erzielbaren Erlöse stellen die Basis für das Unternehmen dar. Das kontinuierliche Bedienen einer Marktnische, Qualitätssicherung und Kundenorientierung sind zentrale Erfolgsfaktoren, um das Kriterium der wirtschaftlichen Tragfähigkeit erfüllen zu können.

Es wird empfohlen, ausgehend von potentiellen Gründerpersonen und ihrem jeweiligen persönlichen Hintergrund, ihren finanziellen Möglichkeiten, Marktbedingungen, potentiellen Partnern u.a.m., die Frage nach dem Gegenstand von Unternehmensgründungen zu erörtern, d.h. im Prinzip

unabhängig vom Inhalt der AB-Maßnahmen. Dabei gilt es, ein klares und in sich schlüssiges Profil zu entwickeln. Zur Vorbereitung von Unternehmensgründungen können in der AFÖG gezielt Möglichkeiten geschaffen werden, Ideen zu konkretisieren, Kontakte herzustellen, die ökonomisch-finanziellen Aspekte sowie das Marktpotenzial zu reflektieren; ferner können notwendige Informationen bereitgestellt und gezielt erforderliche Grundqualifikationen aufgebaut werden.

Gefahren liegen einerseits darin, dass eine zu starke Orientierung auf die Maßnahmeinhalte erfolgt und somit andere und für Unternehmensgründungen geeignetere Lösungen vernachlässigt werden; andererseits besteht eine Gefahr in der Überfrachtung von Unternehmensgründungen mit einem Konglomerat von Inhalten. Dies erzeugt unternehmensinterne Probleme, etwa im Bereich der Verteilung von Ressourcen und im Management, aber auch Probleme in der Marktkommunikation.

2. Finanzierung

AFÖG's finanzieren sich über die Realisierung bestimmter Maßnahmen, wobei Lohn- und Sachkosten unterschieden werden. Die Finanzierung erfolgt über die öffentliche Hand bzw. die Arbeitsverwaltung, wobei zunehmend gewisse Anteile durch den Träger selbst (in der Regel durch Eigenerwirtschaftung) beigebracht werden müssen. Die Finanzierungszusagen sind mit weitreichenden Bestimmungen hinsichtlich der Zweckbindung versehen und ziehen entsprechende Nachweispflichten nach sich. Erwirtschaftete Mittel wiederum sind ebenfalls nicht vom Träger frei zu verfügen. Die Möglichkeiten, frei verfügbare Ressourcen aufzubauen, sind nahezu nicht gegeben.

Bei Unternehmensgründungen wird zwischen „Gründungsfinanzierung“ und „Finanzierung der laufenden Kosten“ unterschieden. Letztlich hat die gesamte Finanzierung durch eigenerwirtschaftete Mittel (Markterlöse) zu erfolgen, wobei die dazu erforderliche Finanzkraft in der Regel erst nach einer gewissen Anlaufzeit erreicht wird. Öffentliche Förderungen (Starthilfen, Existenzgründungskredite oder auch Lohnkostenzuschüsse) haben nur flankierenden Charakter und können nicht darüber hinwegtäuschen, dass alle Kredite zurückgezahlt werden müssen. Die erwirtschafteten Mittel können frei disponiert werden; als Partner in Finanzierungsfragen ist vor allem die Hausbank zu nennen.

Es wird empfohlen, auch wenn Vorhaben zunächst nicht finanzierbar erscheinen und Eigenmittel sowie Sicherheiten knapp sind, diese dennoch weiter zu verfolgen und folgende Punkte zu beachten:

- Sorgfältige konzeptionelle Arbeit
- Zeitraumbetrachtung mit detaillierten Ausführungen zu Liquidität und Finanzierung
- Personelle Basis durch Beteiligte, die bereit sind, selbstschuldnerisch zu bürgen
- Rechtzeitige Bankverhandlungen
- Recherche öffentlicher Finanzierungshilfen

Die entsprechenden Klärungsprozesse können aus der AFÖG heraus wahrgenommen werden. Des Weiteren sind Möglichkeiten zu erörtern, wie etwa durch Leasing- oder Nutzungsverträge, aber auch Kauf (zum Zeitwert), das Finanzierungsvolumen der Unternehmensgründung gesenkt werden kann.

Gefahren liegen darin, dass die Faktoren „selbstschuldnerische Bürgschaft“ und „Kreditwürdigkeit bei der Gründungsvorbereitung“ nicht ausreichend ernstgenommen werden und zu problematischen Gründungskonstellationen führen. Das Augenmerk darf nicht auf dem Mindest-Stammkapital einer GmbH, sondern muss auf der Gesamtfinanzierung liegen. Auch ist es gefährlich, auf das frühzeitige Abschöpfen von Gewinnen zu spekulieren. Vielmehr sind Mittel für den weiteren Unternehmensaufbau bereitzustellen und im übrigen auch Verluste nicht auszuschließen.

3. Zeithorizont

AFÖG's können ihre Maßnahmen jeweils nur für bestimmte Zeiträume (1 bis 2 Jahre) planen. Deren Anschlussperspektive ist in der Regel offen, eine Kontinuität von Maßnahmen ist also nicht gegeben. Mithin stellt sich vor diesem Hintergrund nicht selten die Zukunft der AFÖG selbst als

ungewiss dar. Hinzu kommt, dass es praktisch keine Möglichkeiten seitens der AFÖG's gibt, z.B. Grund und Boden oder Betriebsgebäude zu erwerben, so dass auch entsprechende Ressourcen nicht langfristig gesichert sind.

Unternehmensgründungen machen nur Sinn bei langfristig angelegtem Engagement ihrer Initiatoren. Es ist mir einer mehrjährigen Anlaufphase zu rechnen, so dass die Phase der Konsolidierung erst mittelfristig erreicht wird. Voreilig vorgenommene Gründungen mit kurzatmigen Konzepten verbieten sich; erforderlich sind umsichtige und intensive Vorbereitungen. Für die Unternehmensplanung eignen sich weniger statische Betrachtungsweisen, vielmehr ist einer fortwährenden Dynamik Rechnung zu tragen. Alle Entscheidungen müssen vor dem Hintergrund langfristiger Konzepte reflektiert werden. Auch ist - je nach Unternehmensgegenstand - der Erwerb von Grund und Boden bzw. Betriebsgebäuden anzustreben.

Es wird empfohlen, unterschiedliche Planungskontexte zu entkoppeln und in der AFÖG Freiräume zu schaffen, die die Entwicklung langfristiger Szenarien ermöglichen. Auch kann das Entwickeln von Gründungsansätzen nicht erzwungen werden. Für die Ausarbeitung von Gründungsideen ist es hilfreich, Etappen zu formulieren und Zeitpläne für die Umsetzung von vorbereitenden Schritten zu erstellen. Der Zeitpunkt der Gründung muss nicht mit dem Ende der Laufzeit von AB-Maßnahmen identisch sein. Nicht unterschätzt werden sollte auch die Notwendigkeit kritischer Reflexion, das Denken in Alternativen und das Vermeiden voreiliger Festlegungen. In der Phase der Vorbereitung kann aus Fehlern gelernt werden, mit und nach Gründung müssen sie gegebenenfalls teuer bezahlt werden.

Eine Gefahr liegt darin, zu sehr auf den Zeitpunkt des Auslaufens von AB-Maßnahmen fixiert zu sein, d.h. die Gründung als „Anschlussmaßnahme“ zu betrachten. Dies fördert eine kurzatmige Orientierung und baut zu hohe Erwartungen auf.

4. Management

Die Ungewissheit über den Fortbestand von AFÖG's betrifft natürlich auch das Management von AFÖG'en. Die ungesicherte Finanzierung für das Leitungspersonal verstärkt diese Problematik und führt zu einer hohen Fluktuationsquote in diesem qualifizierten Personenkreis.

Bei Unternehmensgründungen ist hingegen von einer stabilen Ausgangssituation hinsichtlich des Managements auszugehen. Die Gründerpersonen stellen in der Regel selbst das Management und sind bestrebt, den Aufbau einer langfristigen Berufsperspektive zu betreiben und abzusichern. Dies erfordert hohen Zeiteinsatz und ein persönliches Umfeld, das eine derartige Entscheidung mitträgt. Dies muss untersetzt sein mit fachlichen, kaufmännischen und unternehmerischen Fähigkeiten und Kenntnissen. Das o.g. Engagement wird insbesondere dann zum Zuge kommen, wenn maßgebliche Gesellschafteranteile von der Geschäftsführung gehalten werden bzw. ohnehin ein Inhaber-Modell (Personengesellschaft) vorliegt.

Es gilt, das Management der AFÖG und das der Gründungsvorbereitung frühzeitig voneinander zu trennen und letzteres auch zu institutionalisieren. Der Umgang mit notwendig entstehenden Reibungsflächen kann durch einen Vertrag oder eine Charta geregelt werden. Somit kann sich in der AFÖG Initiative und Verantwortungsbewusstsein heranbilden, das die Auseinandersetzung mit dem Umfeld AFÖG als Übungsfeld für späteres unternehmerisches Verhalten begreift. Gleichzeitig gewinnt die AFÖG wertvolle Erfahrungen hinsichtlich des Entstehungsprozesses von Gründungen. Bei personellen Überschneidungen, die zum Wechsel von AFÖG-Leitungspersonal in Gründungen führen können, sollte frühzeitig „Führungsnachwuchs“ entwickelt werden.

Gefahren liegen einerseits darin, dass das AFÖG-Management Fragen der Gründungsvorbereitung für sich in Anspruch nimmt, was entweder dazu führen kann, dass für andere geplant wird und die „Betroffenen“ sich mit den Konzepten nicht identifizieren, oder dass Modelle entwickelt werden, bei denen das AFÖG-Management wichtige Entscheidungskompetenzen bei Vorbereitung und Umsetzung von Unternehmensgründungen nicht mehr aus der Hand geben will. Intransparenz, Misstrauen, Rollenvermischung, Über- und Unterforderung von potentiellen Gründerpersonen sowie

mangelnde Orientierung auf „Nachwuchs“ sind weitere Stichworte für diverse mögliche Problembereiche, die sich im Spannungsfeld des Managements von AFÖG und Gründungsvorbereitung auf tun, hier aber nicht weiter ausgeführt werden können.

5. Personal

AFÖG´s wird das Personal durch die Arbeitsverwaltung für die bewilligten Maßnahmen zugewiesen. Dieser Personenkreis zeichnet sich dadurch aus, dass vorhandene Qualifikationsprofile durch den Systemumbruch entwertet wurden, dass es mangels Arbeitsplatzangebot am ersten Arbeitsmarkt keine Aussicht auf Erlangung einer neuen Beschäftigung hat und mitunter Merkmale aufweist, die die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. In AFÖG´s bestehen nicht selten Motivationsprobleme, bedingt durch zeitliche Begrenztheit der Maßnahmen und die Ungewissheit über die Chancen am Arbeitsmarkt danach.

Bei Unternehmensgründungen muss das Management durch qualifiziertes und leistungsfähiges Personal ergänzt werden. Die Auswahl erfolgt durch das Management. Die Motivation ist als eher hoch zu bezeichnen, da die Perspektive auf einen langfristigen Arbeitsplatz gegeben ist und ein wichtiges Kriterium der sozialen Anerkennung (Arbeitsplatz am ersten Arbeitsmarkt) erfüllt ist.

AFÖG´s bieten in ihrem potentiellen Vorlaufcharakter zahlreiche Möglichkeiten, am Personalkonzept für Unternehmensgründungen zu arbeiten. An zentraler Stelle stehen dabei Faktoren wie Teambildung, Mitarbeiterauswahl, Erfahrungen in der Zusammenarbeit sammeln bis hin zur Herausbildung einer Unternehmenskultur, aber auch gezielte Qualifizierung durch Praktika, Kurse, Informationsverarbeitung, Einüben von spezifischen Fertigkeiten etc.. Von großer Bedeutung ist die dadurch aktivierbare Motivation, die Ausstrahlungscharakter auf die AFÖG insgesamt haben kann.

Allerdings darf auch nicht verschwiegen werden, dass i.d.R. nur ein Bruchteil der Beschäftigten einer AFÖG Chancen auf einen Arbeitsplatz in einem aus einer AFÖG gegründeten Unternehmen hat und dies das Klima wiederum negativ beeinflussen kann.

6. Gesellschaftsrechtliche Basis

Die Geschäftsführung einer AFÖG ist den Gesellschaftern (bzw. beim Verein den Mitgliedern) verantwortlich, ggf. auch einem eventuell bestehenden Aufsichtsrat. In der Regel ist die Geschäftsführung selbst nicht mit Gesellschafteranteilen vertreten. Im Land Brandenburg haben sich vielfach Kommunen mit relevanten Anteilen beteiligt. Somit liegt eine Struktur vor, die – neben dem Gegenstand und der Finanzierung (s.o.) – ggf. weitere Einschränkungen mit sich bringt: So werden aus dieser Konstellation heraus oft keine Betätigungen erwerbswirtschaftlicher Art gebilligt. Gleichzeitig ist die Bereitschaft, über das Stammkapital hinaus Anteile einzuzahlen oder Bürgschaften für Kredite zu übernehmen, sehr gering.

Bei Unternehmensgründungen bietet sich für die Gründerpersonen die Möglichkeit, durch entsprechend starke Gesellschafteranteile und die Übernahme der Geschäftsführung praktisch autonom zu entscheiden. Gleichwohl kann es triftige Gründe für eine andere Gesellschafterzusammensetzung geben. Dies ist insbesondere in Fragen der Kapitalzufuhr und Kreditwürdigkeit, aber auch hinsichtlich des Know-how-Zugangs und des Zugangs zu Auftraggebern und anderen Geschäftsbeziehungen von Relevanz. Auch die „beschränkte Haftung“ kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass es praktisch immer Gesellschafter gibt, die etwa für Kredite bürgen.

Die zur Verfügung stehenden Rechtsformen und deren Ausgestaltungsmöglichkeiten bieten großen Raum, in dieser zentralen Frage mit Bedacht eine adäquate Basis für das Unternehmen zu schaffen. Sie reichen von Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften zu Mischformen (GmbH & Co. KG) oder Spezialformen (eingetragene Genossenschaft).

Die Gesellschafter einer Unternehmung bilden gewissermaßen das Rückgrat derselben. An ihnen entscheiden sich Fragen der Kreditwürdigkeit, der Eigenkapitalbasis – gerade auch für Wachstumsfinanzierungen –, der Bestellung des Managements u.a.m.. Dies sind grundlegende

Fragen und für eine zielgerichtete Unternehmensentwicklung werden hier entscheidende Weichen gestellt.

Es gilt, klare und überschaubare Konstellationen herbeizuführen, die sich zu einer in sich stimmigen und langfristig wirksamen Interessenlage bündeln lassen und die über die notwendigen Ressourcen verfügen. Insbesondere sollte geprüft werden, inwieweit natürliche Personen, und hier gerade auch diejenigen, die das Management stellen sollen, eine wesentliche Rolle spielen können. Des Weiteren ist unvoreingenommen zu prüfen, inwieweit es sinnvoll ist, die AFÖG selbst oder juristische Personen etwa aus der Branche zu beteiligen.

Gefahren bestehen darin, dass die Gesellschafterzusammensetzung von vornherein zu wenig Entwicklungsspielraum zulässt, sei es durch konvergierende Interessenlagen, mangelnde Kreditwürdigkeit oder mangelnde Kompetenz bei der Bestellung des Managements. Eine mangelnde Anbindung der Vergütungsstruktur des Managements an Gewinn und Verlust der Unternehmung kann Missmanagement begünstigen.

7. Äußere Abhängigkeiten

AFÖG's erweisen sich als sehr anfällig bei Veränderungen in der Förderlandschaft. Förderprogramme und auch das Arbeitsfördergesetz werden in kurzen Abständen modifiziert und führen immer wieder zu neuen Sachverhalten. Eine langfristige Planung ist bereits dadurch fast unmöglich. Verstärkt wird die Unsicherheit durch die Abhängigkeit der Gesetzeslage und der Förderlandschaft durch die jeweiligen politischen Konstellationen.

Bei Unternehmensgründungen hängt der Erfolg – neben unternehmensinternen Faktoren – von Entwicklungen in der Branche, bei der Konkurrenz, beim Verhalten von Abnehmergruppen, bei Lieferanten etc. ab. Auch der Gesetzgeber spielt eine Rolle (z.B. Umweltschutzgesetzgebung). Neben der ständigen Aufmerksamkeit für diese Prozesse durch das Management stellt sich die Anforderung, durch Personalentwicklung, Produktinnovation und Einsatz neuer Technologien (Investitionen) mit der Entwicklung Schritt zu halten.

Bei der Vorbereitung von Unternehmensgründungen, insbesondere wenn die Eigenkapitalbasis schwach ist und weitere Abhängigkeiten zu Kapitalgebern die Folge sind, gilt es, Partner zu finden, die in ihrer längerfristigen Politik, Stabilität und Interessenlage kalkulierbar erscheinen. Generell ist die Reduzierung einseitiger Abhängigkeiten zugunsten einer breiteren Streuung vorzuziehen. Es empfiehlt sich, solche Risiken z.B. durch entsprechende vertragliche Gestaltungen von vornherein einzugrenzen. Auf Basis eines für beide Seiten gesunden Interessenausgleiches bieten sich möglicherweise unterschiedliche Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit zwischen AFÖG und Unternehmensgründung an (Qualifizierung, Vermietung, Auftragsvergabe etc.).

Eine Hauptgefahr für Unternehmen liegt darin, in zu starke Abhängigkeiten zu einigen wenigen Partnern zu geraten.

8. Arbeitsmarkt-, struktur- und wirtschaftspolitische Relevanz

AFÖG's entlasten den regionalen Arbeitsmarkt durch ihre „Auffangfunktion“ zum Teil erheblich und leisten deutliche Beschäftigungs- und Qualifizierungseffekte. Gleichwohl kann dies – in Anlehnung an die Förderansätze – immer nur zeitlich befristet geschehen. Die angestrebte „Brückenfunktion“ zum ersten Arbeitsmarkt ist in vielen Fällen nicht gewährleistet. In unterschiedlichem Maße sind AFÖG's bestrebt, Aspekte der Regional- und Strukturentwicklung zu integrieren und in Maßnahmen umzusetzen. Sie nehmen mitunter die Rolle von Katalysatoren für entsprechende Prozesse in der Region (vor allem im ländlichen Raum) ein. Mitbedingt durch die Unsicherheit der Perspektive ist eine erhöhte Sensibilität und Aufnahmebereitschaft für Innovationen zu verzeichnen. AFÖG's wirken mit an der Entstehung unterschiedlicher Aktivitäten in der Region und versprechen sich dadurch Rückkopplungen auf ihre Arbeit sowie Synergieeffekte.

Unternehmensgründungen zeichnen sich zunächst durch sehr geringe Beschäftigungseffekte aus, induzieren - bei Fortbestehen - aber mit der Zeit weitere Beschäftigungseffekte bis hin zur Schaffung von Ausbildungsplätzen. Sie bringen moderne Verfahren und Technologien in die Region und tragen insofern zum Strukturwandel bei. Sie erzeugen Primäreffekte für die Region und stärken die Wirtschaftskraft. Sie tragen zum Aufbau des nach wie vor unterrepräsentierten Mittelstandes in den neuen Bundesländern bei.

AFÖG's und Unternehmensgründungen unterliegen unterschiedlichen Logiken und nehmen unterschiedliche Rollen im Hinblick auf ihre arbeitsmarkt-, struktur- und wirtschaftspolitische Relevanz ein. Gerade bei dem Prozess der Herausbildung und Förderung von Unternehmensgründungen aus AFÖG's gilt es, dass dies alle beteiligten Akteure bewusst wahrnehmen, für ihr Projekt präzisieren und sich aus dieser Identität heraus anderen Projekten vermitteln können. Nur dies stellt eine geeignete Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit in der Region dar, in der sich arbeitsmarkt-, strukturpolitische und wirtschaftspolitische Effekte aus unterschiedlichen Interessenlagen heraus assoziieren lassen und zu einer insgesamt förderlichen Entwicklung beitragen. So werden unterschiedliche Förderquellen erschlossen und fließen entsprechend mehr Mittel in die Region, wird öffentliche Förderung durch Wertschöpfung in der Region ergänzt, kann der zweite Arbeitsmarkt eine Brücke zum ersten Arbeitsmarkt darstellen und ein positives Klima in der Region mitinduziert werden, welches Tendenzen wie Abwanderung etc. bremsen kann.

Eine Gefahr wird darin gesehen, dass sich einzelne Akteure, gerade z.B. auch innerhalb der AFÖG's, mit einer Vielzahl von Aufgaben und Ansprüchen überfordern, sich nicht auf ihre Rolle besinnen und sich nur unzureichend auf Arbeitsschwerpunkte konzentrieren. Sie unterliegen der Gefahr, die Notwendigkeit differenzierter Herangehensweisen nicht ausreichend zu sehen und blockieren möglicherweise entsprechende Ansätze neuer Strukturbildungen, die wiederum ergänzende Beiträge zur Beschäftigung, wirtschaftlicher Entwicklung und regionalen Struktur bilden können.

Bertram Abel