

Björn Vogler

Ermittlung von Reformoptionen für Wirtschaftszonen in Kosovo

Internationale Erfahrungen zeigen, dass Zonen einen wichtigen Beitrag zu Wirtschaftswachstum und Entwicklung leisten können. Die Vorteile ergeben sich jedoch nicht automatisch. Es gibt eine Reihe von Erfolgsvoraussetzungen, die der durchgeführten Beurteilung zufolge in Kosovo derzeit nur teilweise erfüllt sind. In Anbetracht der unterdurchschnittlichen Ergebnisse bei der Gewinnung von Investoren und der Schaffung von Arbeitsplätzen sollte die Wirksamkeit der Wirtschaftszonen auf der Grundlage eines strategischen und differenzierten Ansatzes verbessert werden. Als Ausgangspunkt sollte eine Leitstrategie für Wirtschaftszonen entwickelt werden, die den Schwerpunkt von Gewerbegebieten mit einem breiten Nutzermix auf spezialisierte Industrieparks, grüne Industrieparks sowie Technologie- und Innovationsparks verlagert. Die Leitstrategie sollte die Grundlage für die Weiterentwicklung der Value Proposition, des institutionellen Modells und der Kernprozesse für die Planung, Entwicklung und den Betrieb der Zonen bilden.

Hauptmerkmale und Leistungsergebnisse der Zonen

In den letzten zehn Jahren wurden in Kosovo zehn Wirtschaftszonen eingerichtet, von denen bisher fünf in Betrieb sind. In den meisten Zonen sind noch umfangreiche Maßnahmen zur Entwicklung der Infrastruktur erforderlich. Insgesamt deuten die unterdurchschnittlichen Ergebnisse der Zonen in Bezug auf die Anziehung von Investoren und die Schaffung von Arbeitsplätzen darauf hin, dass die Potenziale dieses Instruments noch nicht voll ausgeschöpft werden. Die bereits eröffneten Zonen beherbergen etwa 140 Unternehmen mit rund 2.300 Beschäftigten. Nur drei Zonen konnten mehr als 20 Investoren anziehen. Die Mehrheit der Unternehmen in den Zonen sind lokale KMUs. Ausländische Investoren spielen nur eine geringe Rolle.

Überblick über die Wirtschaftszonen in Kosovo

Wirtschaftszone	Jahr der Gründung	Größe (ha)	Aktive Unternehmen	Mitarbeiter
Drenas Business Park	2010	24	41	500
Mitrovica Business Park	2012	4	22	300
Technologiepark Shtime	2013	13	13	500
Industriepark Mitrovica	2014	48	2	n.a.
Suhareka Agro-Ind. Zone	2015	28	-	-
Industriepark Lipjan	2016	56	-	-
Industriepark Suhareka	2017	162	60	1,000
Industriepark Viti	2017	15	-	-
Industriepark Vushtrri	2018	15	-	-
Industriepark Rahovec	2020	35	-	-

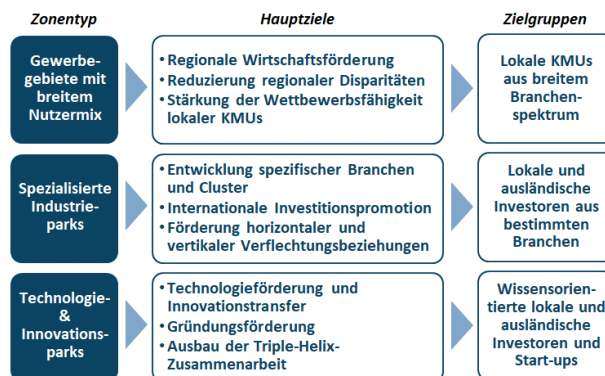
Quellen: GAP Institute, KIESA, Interviews mit Gemeinden

Die durchgeführte Beurteilung ergab erhebliche Einschränkungen in allen vier Dimensionen, die für den Erfolg von Zonen entscheidend sind: (1) strategische Ausrichtung, (2) Value Proposition, (3) zentrale Planungs- und Auswahlprozesse und (4) institutionelles Modell.

Fehlen eines kohärenten strategischen Rahmens

Das Fehlen eines kohärenten strategischen Rahmens ist ein wesentlicher limitierender Faktor. Es gibt keine Leitstrategie, die Ziele und Prioritäten in Bezug auf Zielgruppen und Zonentypen festlegt. Vor diesem Hintergrund wurden die meisten Zonen auf einer Ad-hoc-Basis geschaffen. Alle bereits eröffneten Zonen haben den Charakter von Gewerbegebieten mit einem breiten Nutzermix und einem Fokus auf Regional- und KMU-Entwicklung. Nicht alle Zonen haben ein tragfähiges Entwicklungspotenzial. Gleichzeitig deuten die durchgeführten Interviews auf ein vielversprechendes Marktpotenzial für eine begrenzte Anzahl von spezialisierten Industrieparks mit einem attraktiveren Infrastruktur- und Dienstleistungsangebot hin. Während viele Volkswirtschaften ihre Zonenprogramme mit Gewerbegebieten mit einem breiten Nutzermix begonnen haben, verlagerten sie später den Schwerpunkt auf die Entwicklung von spezialisierten Industrieparks oder Technologie- und Innovationsparks.

Verschiedene Zonentypen und ihre Ziele und Zielgruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Fokus der Value Proposition auf Kostenvorteile

Im Vergleich zu internationalen Good-Practice-Beispielen haben die Wirtschaftszonen in Kosovo keine vollständig überzeugende Value Proposition - insbesondere aus Sicht anspruchsvollerer Zielgruppen wie ausländischen oder innovationsorientierten Investoren. Die Vorteile beschränken sich hauptsächlich auf niedrige Pachten und eine Basisinfrastruktur. Die Standortanforderungen sind je nach Branche und Unternehmen sehr unterschiedlich. Investoren mit einem starken Fokus auf kostenorientierte Faktoren (z.B. Handels- und Weiterverarbeitungsaktivitäten) zeigten sich mit den Wirtschaftszonen zufriedener als Unternehmen, die mehr Wert auf "weiche" Faktoren legen (z.B. in der Kreativwirtschaft). Dies erfordert einen differenzierten Ansatz,

der auf diese unterschiedlichen Bedürfnisse - einschließlich der Bedürfnisse von noch nicht präsenten Zielgruppen - mit unterschiedlichen Zonentypen eingeht.

Geringe Effizienz der Kernprozesse

In Anbetracht der Ergebnisse der Befragungen und der Überprüfung des Rechtsrahmens besteht die Notwendigkeit, die Effizienz der Auswahlverfahren für neue Zonen und die Zuweisung von Grundstücken an Investoren zu verbessern. Der rechtliche Rahmen sieht zwar vor, dass Machbarkeitsstudien Teil von Vorschlägen für neue Zonen sind, aber Umfang und Qualität der in der Vergangenheit durchgeführten Studien waren sehr unterschiedlich, und bei den Entscheidungen über die Einrichtung neuer Zonen spielten auch politische Beweggründe eine Rolle. Im Vergleich zu anderen Ländern verwendet Kosovo bei der Zuteilung von Grundstücken einen sehr engen und wenig ausdifferenzierten Kriterienkatalog, der die Qualität und die Auswirkungen von Investitionsprojekten nicht ausreichend widerspiegelt. Außerdem müssen die vertraglichen Verpflichtungen wirksamer überwacht und durchgesetzt werden, um sicherzustellen, dass die Investitionsprojekte, die die Grundlage für die Zuteilung von Grundstücken bilden, in vollem Umfang realisiert werden.

Anpassungsbedarf beim institutionellen Modell

Kosovo ist das einzige Land in der Region SEE / CEE mit Zonen, die über kein Zonenmanagement vor Ort verfügen. Gleichzeitig ist es nicht möglich, die Investitions- und Betriebsausgaben für international wettbewerbsfähige Zonen mit dem derzeitigen Pachtniveau und der Aufteilung von Aufgaben, Kosten und Einnahmen nachhaltig zu finanzieren. Während die Gemeinden als Eigentümer der Grundstücke - mit Ausnahme des Drenas Business Parks - die Pachteinahmen erhalten, wird die notwendige Infrastruktur für die Zonen meist von der Kosovo Investment and Enterprise Support Agency (KIESA) entwickelt und finanziert. Diese Aufteilung von Kosten und Einnahmen ist für einen bedarfsorientierten und effizienten Ansatz nicht förderlich.

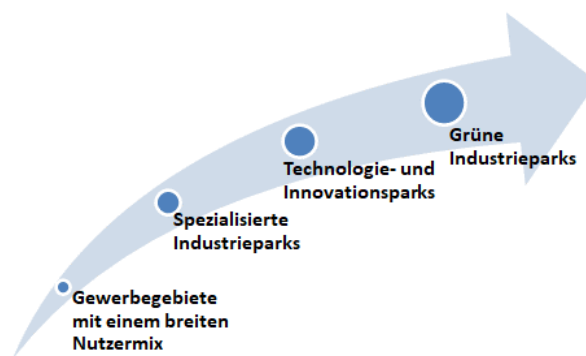
Empfohlene Reformen zur Steigerung der Wirksamkeit

Unter Berücksichtigung der Bewertungsergebnisse und der vier strategischen Dimensionen besteht die Notwendigkeit und das Potenzial, die Wirksamkeit der Wirtschaftszonen auf der Grundlage eines strategischen und differenzierten Ansatzes zu erhöhen. Als Ausgangspunkt sollte eine Leitstrategie für Wirtschaftszonen in Kosovo entwickelt werden, die den Schwerpunkt in Richtung spezialisierte Industrieparks, grüne Industrieparks und Technologie- und Innovationsparks verlagert und klar definierte Leistungsindikatoren beinhaltet.

Die Leitstrategie sollte die Grundlage für die Weiterentwicklung der Value Proposition, des institutionellen Modells und der Kernprozesse für die Entwicklung und den

Betrieb der Zonen bilden. Die Value Proposition der Zonen sollte stärker auf zielgruppenorientierte Infrastruktur und Dienstleistungen und weniger auf niedrige Pachten ausgerichtet sein. Die Auswahl und Planung neuer Gebiete sollte auf der Grundlage fundierter Machbarkeitsstudien erfolgen, die von unabhängigen Experten durchgeführt werden und internationalen Qualitätsstandards entsprechen. Für künftige spezialisierte, grüne Industrie-, Technologie- und Innovationsparks sollte ein angepasstes institutionelles Modell verwendet werden. Das Modell sollte ein öffentliches oder privates Zonenmanagement vor Ort sowie ein attraktiveres Infrastruktur- und Dienstleistungsangebot umfassen, das durch höhere Pachten und zusätzliche Einnahmen auf Gebühren- und Provisionsbasis (z.B. aus Schulungen, Rekrutierungsdienstleistungen, Transport von Mitarbeitern) finanziert werden könnte.

Vorgeschlagener Entwicklungspfad



Quelle: Eigene Darstellung

Ausblick

Die Ergebnisse wurden bereits intensiv mit dem Ministerium für Industrie, Unternehmertum und Handel der Republik Kosovo und der Kosovo Investment and Enterprise Support Agency (KIESA) diskutiert. Das Ministerium plant, die Empfehlungen in das neue Gesetz über Industrieparks, das derzeit ausgearbeitet wird, und in die entsprechenden Verordnungen aufzunehmen.

Dieser Newsletter basiert auf dem Policy Paper ["Identifying reform options for Economic Zones in Kosovo"](#).

Finanziert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz berät das German Economic Team (GET) die Regierungen der Ukraine, Weißrusslands*, Moldawiens, des Kosovo, Armeniens, Georgiens und Usbekistans in wirtschaftspolitischen Fragen. Berlin Economics ist mit der Durchführung der Beratung beauftragt worden.

*Die Beratungstätigkeit in Belarus ist derzeit ausgesetzt.