

**Eine strategische Position zur Stärkung einer auf Unternehmertum orientierten Gesellschaft:  
Der Fall Baskenland, Spanien<sup>1</sup>**

*(Jaime Del Castillo, Spanien)*

**Sozioökonomischer Kontext**

Das Baskenland ist eine geographisch kleine autonome Gebietskörperschaft im Norden Spaniens mit nur 2,1 Millionen Einwohnern. Die baskische Regionalregierung verfügt über eine erstaunlich große Zahl von Vollmachten. Dazu zählen eine eigene Polizei, Gesetzgebungsautorität und das Recht, Steuern einzunehmen.

Das Baskenland war über lange Zeit eine der am stärksten entwickelten Regionen in Spanien. Seine Wirtschaft basierte lange auf der Industrie, insbesondere der Stahlindustrie, dem Schiffbau und der Produktion von Investitionsgütern. Wie andere Regionen in Europa wurde die Wirtschaft des Baskenlandes von der Krise der 1970er und 1980er Jahre heimgesucht, was zur Schließung oder Umstrukturierung einer Vielzahl der größeren Unternehmen führte.

Ein traditionelles Merkmal des Baskenlandes war stets die Geschäftstüchtigkeit seiner Bewohner. Deren Antwort auf die Krise bestand darin, einen Weg zu finden, wie man die Aktivitäten in der Krise an die neuen Bedingungen des europäischen und globalen Marktes anpassen könnte.

Die Regionalregierung, welche in den 1980er Jahren, als in Spanien die autonomen Gebietskörperschaften entstanden, gebildet wurde, spielte in diesem Prozess eine entscheidende Rolle. Sie setzte u.a. eine Politik zu Technologie und Innovation in Gang, die, von folgerichtigen Anpassungen abgesehen, über die letzten 20 Jahre konstant geblieben ist.

In deren Folge hat sich die Wirtschaft der Region erholt, wurde die Industrie modernisiert und der Dienstleistungssektor entwickelt. Bis in die 1970er Jahre lag das BIP pro Kopf im Baskenland eindeutig über dem Gesamtdurchschnitt Spaniens. Obwohl es in den 1980er und frühen 1990er Jahren unter den gesamtspanischen Durchschnitt absank, lag es 2005 wiederum über dem nationalen Durchschnitt und dem der EU.

Wenn auch die Gesamtentwicklung der Wirtschaft des Baskenlandes gegenwärtig zufriedenstellend verläuft, gibt es einige Elemente, die für die Zukunft Sorge bereiten. Die Hauptsorge liegt in dem langsamen Tempo, mit dem sich neue, die wirtschaftliche Diversifizierung begünstigende Aktivitäten zeigen. Das geht einher mit einer relativ niedrigen Rate der Entstehung neuer Unternehmen und Unternehmer, etwas paradox in einer Gesellschaft, die einst durch unternehmerischen Geist gekennzeichnet war.

Der Widerspruch zwischen dem bedeutenden Bestand an Unternehmen im Baskenland und der verhältnismäßig niedrigen Rate beim Zuwachs an neuen Firmen kann vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Globalisierung und des Auftauchens neuer Konkurrenzländer nicht unbeachtet bleiben. Die Sorge über diese Situation hat die baskische Regierung zu Überlegungen veranlasst, wie dieser neuen Herausforderung am besten zu begegnen ist.

---

<sup>1</sup> Abgedruckt im Diskussionspapier „Unternehmertum in den Landkreisen Mittweida (Sachsen) und Altenburger Land (Thüringen)“, in: *OECD LEED Local Entrepreneurship Series*, Oktober 2006.

### **Beschreibung der Herangehensweise**

Das Wohlstandsniveau in der Wirtschaft des Baskenlandes und in der Gesellschaft insgesamt steigt weiter an. Auch der Bildungsstand und die innovativen Fähigkeiten der baskischen Unternehmen werden besser. Dies sind die Hauptvorteile für eine Region, die darauf zielt, neue Wirtschaftsförderaktivitäten einzuführen. Das Baskenland hatte bereits eine erhebliche Zahl von Förderprogrammen für bestehende Unternehmen und neue Unternehmer.

Da sich jedoch Teilmaßnahmen zur Veränderung der Situation als unwirksam erwiesen haben, entschied die baskische Regierung im Jahre 2004, das Problem aus einer neuen Perspektive heraus anzugehen. Dabei sollte auf koordinierte und ganzheitliche Weise der Schwerpunkt auf alle Aspekte gerichtet werden, welche die Entstehung einer von Unternehmertum geprägten Gesellschaft beeinflussen.

Dies erfolgte im Rahmen der EU-Richtlinien, welche die Mitgliedstaaten dazu ermutigen, den Geschäftsgeist aufzuwerten und als einen Weg zu betrachten, um die Entstehung neuer Unternehmer und neuer Unternehmen zu stimulieren. Der Plan des Baskenlandes für eine unternehmerische Gesellschaft war die Antwort der Region.

Der Plan basiert darauf, dass trotz der Vielfalt existierender Fördermaßnahmen die Reaktion der baskischen Gesellschaft im Hinblick auf das Unternehmertum einfach nicht ausreichend war. Das Problem erforderte eine integrale Behandlung, wobei alle auf der Tagesordnung stehenden Fragen (Erziehung, Aus- und Weiterbildung, Gesellschaft, Unternehmen, Medien usw.) gleichzeitig angegangen werden.

Der Plan war definiert als ein Rahmen von Instrumenten, durch die Grundlagen für die Inangangsetzung neuer Aktivitäten in der baskischen Wirtschaft bestimmt wurden. Mit der Verknüpfung öffentlicher und privater Bemühungen ging es darum, ein für die Wirtschaft und den Unternehmergeist günstiges Umfeld zu schaffen, einen kulturellen Wandel zur Unterstützung unternehmerischer Tätigkeit und geschäftlichen Denkens herbeizuführen und somit größere Wirtschaftsdynamik und konstantes Wachstum zu erwirken.

Der Plan ist durch in seine transversale Integration Aller sehr ehrgeizig, die den Unternehmergeist betreffenden Fördermaßnahmen, nicht nur aus einer ökonomischen Perspektive, sondern auch aus einem kulturellen und sozialen Blickwinkel heraus zu betrachten. Somit misst er dem Engagement politischer und kultureller Führer für die Gestalt des Unternehmers und der Geschäftskultur große Bedeutung bei. Er besteht auch darauf, dass unternehmerische Fähigkeit nicht nur innerhalb der Geschäftswelt entwickelt werden sollte, sondern auch in den administrativen, sozialen, bildungsmäßigen und kulturellen Bereichen nötig ist.

Die erfolgreiche Umsetzung des Plans sollte sich klar als eine komplexe und allmählich zu bewältigende Aufgabe zeigen. Neben der Beibehaltung bestehender Programme, die sich als wirksam erwiesen hatten, waren neue Programme nach und nach zu implementieren.

Bis jetzt ist das "Ekintzaile"-Programm (Förderaktivitätsprogramm) mit einem Budget von über EUR 7.000.000 im Jahre 2004 gestartet worden, und das "Barnekintzaile"-Programm (Förderung interner Aktivität) mit EUR 900.000 im Jahre 2005.

Ekintzaile ist eine Maßnahme, die bestehende Initiativen zum Abschluss bringt. Ihr Rahmen verkörpert die im Plan bezeichneten Instrumente zur Finanzierung unternehmerischer. Sie ist darauf gerichtet, eine Lücke bei der Förderung von Unternehmensgründungen zu schließen und einen Prozess von Zusammenarbeit mit anderen Provinz- und/oder Lokalbehörden in Gang zu bringen.

Ekintzaile zielt speziell darauf ab, neue Unternehmensvorhaben innovativ-industrieller Art oder verwandter Dienstleistungen unter Anleitung eines BIC (Business Innovation Centre, Firmeninnovationszentrum) solange zu fördern, zu begleiten und zu finanzieren, wie die Idee ausreift

und das Unternehmen gestartet wird.

Ekintzaile stellt zwei Arten von Hilfen bereit. Die erste ist darauf gerichtet, den Unternehmensgründer oder die Unternehmensgründerin zu unterstützen, während er/sie die Geschäftsidee weiter ausreifen lässt und sein/ihr Unternehmenskonzept (Businessplan) vorbereitet. Diese Hilfe deckt alle Aufwendungen bis zu einem Maximum von 30.000 Euro ab.

Die zweite Art gewährt Unterstützung für den eigentlichen Start des Businessplans und besteht in der Verringerung der finanziellen Aufwendungen und der Gewährung von Garantien, die mit Darlehen in Höhe von EUR 60.000 bis EUR 120.000 verbunden sind, und der Finanzierung von Sachanlagen und immateriellen Anlagewerten dienen.

Der Erfolg von Ekintzaile zeigt sich daran, dass in weniger als einem Jahr damit 117 Projekte, alle mit innovativen Merkmalen, gefördert werden konnten.

Das zweite Programm wurde im März 2005 gestartet. Barnekintzaile ist darauf gerichtet, die Förderung unternehmerischer Tätigkeit in bestehenden Firmen ('intrapreneurship') zu stimulieren und zu unterstützen. Das Programm stellt bis zu EUR 30.000 für die Entwicklung von Ideen bereit, die zu neuen Produktlinien oder zu Ausgründungen führen, welche neue Erzeugnisse produzieren. Ein BIC hilft dem Unternehmen, die Möglichkeiten zu prüfen. Wird ein neues Unternehmen gegründet, wird Hilfe von Ekintzaile bereitgestellt.

Barnekintzaile zeigt die positiven Aspekte des Plans des Baskenlandes für eine unternehmerische Gesellschaft, denn es führt die Leistungen verschiedener Programme und Institutionen in einem einzigen Projekt mit sukzessiven Phasen zusammen.

Als Ausdruck des politischen Willens zur Förderung der unternehmerischen Kultur wurde von der Regierung des Baskenlandes in der laufenden Legislaturperiode innerhalb seines Ministeriums für Industrie, Handel & Tourismus das Generaldirektorat zur Förderung von unternehmerischen Aktivitäten geschaffen. Entsprechende Ergebnisse werden kurz-, mittel- und langfristig erwartet. Diese ehrgeizige Initiative soll schrittweise entwickelt werden und helfen, Fortschritte bei Teilzielen des Plans zu erreichen, dessen Endziel es ist, "mehr Wirtschaftsdynamik und höhere Raten beim Wirtschaftswachstum zu erreichen und somit einen Beitrag zu höherem sozialen Wohlstand im Baskenland zu leisten."

### **Die Hindernisse und Herausforderungen, denen man sich gegenüber sah**

Die große Schwierigkeit war (und ist) die Fähigkeit, interministerielle und interinstitutionelle Aktivitäten voranzubringen, da alle Verwaltungen sich scheuen, untereinander koordiniert zu werden. Im Bewusstsein dieses Problems und der erforderlichen Zeit, es zu überwinden, entschieden die Verantwortlichen des Plans, die Maßnahmen schrittweise umzusetzen, um zu demonstrieren, dass die in diesem Bereich laufenden Aktionen verbessert werden können. Aufgrund dessen wurden die Programme Ekintzaile und Barnekintzaile in den Jahren 2004 und 2005 zeitversetzt gestartet. Ihr Erfolg erleichtert die kontinuierliche Umsetzung der anderen Maßnahmen.

### **Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen**

Die Verwaltungsinstanzen müssen sich der Tatsache bewusst werden, dass unternehmerische Kultur keine Problematik darstellt, mit der sich eine einzige Abteilung zu befassen hat, sondern eine Angelegenheit, die eine Reaktion seitens aller Verwaltungsinstanzen als Ganzes verlangt. Dieses ganzheitliche Handeln, dass alle Abteilungen mit einschließt, ist wesentlich. Ein Gesamtplan, der alle Maßnahmen in einem kohärenten, langfristigen Projekt integriert, erleichtert Synergien und eine Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen.

**Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zu weiteren Informationen**

Die "Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)" ist eine Einrichtung der baskischen Regierung, die sich die Förderung und Umstrukturierung der Industrie zur Aufgabe gemacht hat.

Kontakt: [info@spri.es](mailto:info@spri.es)

Web: [www.spri.net](http://www.spri.net)

Spezifische Einzelheiten zu Ekintzaile und Barneekintzaile:

<http://www.spri.net/aSW/web/cas/ambitos/promo/progapoinv/ekintzaile.jsp>

<http://www.spri.net/aSW/web/cas/ambitos/promo/progapoinv/barneekintzaile.jsp>