

«4x4 pour entreprendre» Belgien, Wallonien¹

(Rudy Aernoudt, Be)

Beschreibung der Herangehensweise (Ziele, Durchführung, Budget usw.)

Ein ehrgeiziges Programm wurde in Wallonien, Belgien, aufgelegt, der so genannte „4X4 Plan“ (*4X4 pour entreprendre*). Studien zeigen, dass Wallonen, auch die jüngere Generation, primär daran interessiert sind, als Angestellte zu arbeiten. Die Haupthindernisse für den Aufbau eines Unternehmens sind finanzielle Aspekte und Angst vor einem Fehlschlag. Darüber hinaus wird der öffentliche Dienst negativ und als übermäßig bürokratisch eingestuft, der Bildungssektor als unzulänglich für eine Anregung zum Unternehmertum.

In der Bezeichnung „4X4“ drückt sich überdies symbolisch aus, dass der Plan in vier Prioritäten aufgeschlüsselt werden kann, wobei jede einer Achse entspricht, die sich wiederum aus jeweils vier Elementen zusammensetzt. Die vier Achsen sind:

- Aufbau einer unternehmerischen Mentalität bei sämtlichen Betroffenen – Unternehmensmanager, Führungskräfte, Angestellte, Mitarbeiter, Studenten, Arbeitslose, öffentliche Einrichtungen und Ämter, Beamte, Bankvertreter, Wagniskapitalgeber etc. – so dass diese von den jeweils bestmöglichen Unternehmensbedingungen profitieren können
- Förderung von Unternehmensgründungen: das Wachstumsziel wurde auf 15% pro Jahr festgesetzt
- Anregung bestehender Unternehmen zum Ausbau ihres oft ungenutzten Wachstumspotenzials
- Verbesserung der öffentlichen Verwaltungsstruktur durch Monitoring und Fördermaßnahmen zur Sicherstellung von Synergieeffekten und zur Messung der Ergebnisse im Vergleich mit anderen Regionen durch den Global Entrepreneurship Monitor.

Der Plan umfasst etwa einhundert konkrete Maßnahmen, deren Umsetzung und Ergebnisse systematisch gemessen wurden. Beispielsweise sieht die Achse „Aufbau einer unternehmerischen Mentalität“ eine Vielzahl von bewusstseinsfördernden Maßnahmen vor, die auf eine breite Öffentlichkeit abzielen (Fernseh- und Radiospots, Webseiten-Slogankampagnen und Wettbewerbe, Veröffentlichung von Büchern über spezifische Erfahrungen etc.). Dieselbe Achse zielt auch auf die Mobilisierung des Finanzsektors ab. Zu diesem Zweck wurde vom Ministerkabinett ein Gremium eingerichtet, in dem Vertreter aus dem öffentlichen und privaten Finanzsektor zusammenkommen – Bankvertreter, Wagniskapitalgeber, Business Angels, Beamte aus dem Subventionsbereich etc. Das Ziel bestand in der Verbesserung des Zugangs zu Finanzierungen durch Verfügbarmachung geeigneter Finanzierungsinstrumente und durch Förderung des Konzepts einer integrierten Finanzierung, im Rahmen derer ein Unternehmen zunächst hinsichtlich einer optimalen Finanzierungsstruktur durch das Gremium beraten wird, bevor es in einer zweiten Runde an die einzelnen Finanziers herantritt.

Im Rahmen des Projekts wurden bestehende Maßnahmen und neue Maßnahmen zu einem globalen Ansatz zusammengefasst und die Zusatzfinanzierung der fehlenden Bindeglieder geregelt. Zahlreiche neue Maßnahmen wurden durch Beispiele Bester Praxis

¹ Source: Discussion Paper "Entrepreneurship in the Districts Mittweida and Altenburger Land", OECD LEED Programme, in: *OECD LEED Local Entrepreneurship Series*, October 2006.

im Ausland angeregt. Neben den Maßnahmen zur Finanzsteuerung, die Eigenkapital erforderten, lag das Gesamtbudget bei 2,2 Mio. Euro pro Jahr. Dieser Betrag stellte nur einen kleinen Teil der Subventionen dar, die Unternehmen jährlich zufließen (250 Mio. pro Jahr). Ein jährlicher Tätigkeitsbericht wurde erstellt und in großem Umfang verbreitet.

Als eine der wenigen Regionen in Europa gelang es Wallonien, den Umfang des Unternehmertums innerhalb der letzten drei Jahre jedes Jahr zu steigern (von 2003 bis 2006 stieg der *Total Entrepreneurial Activity-Index* (TEA) von 3,2 auf 4,7). Teile des Programms wurden von der Europäischen Kommission als Beste Praxis eingestuft. Seit 2007 ist der Plan Bestandteil des globalen Wirtschaftsplans für Wallonien mit dem Namen „Plan Marshall“.

Warum ist der Ansatz für Ostdeutschland relevant?

Die Gründe für das Fehlen von Unternehmertum in Wallonien waren zahlreich. Zunächst existiert ein sehr gut entwickeltes soziales Sicherungssystem, das dazu führt, dass es nahezu gar kein „Unternehmertum aus Notwendigkeit“ gibt. Ferner ist der öffentliche Sektor sehr stark ausgebaut, ein Drittel der erwerbstätigen Bevölkerung ist hier beschäftigt. Studien zeigen, dass 66% der Beamten und öffentlichen Angestellten sich nicht für das Unternehmertum aussprechen. Viele große Unternehmen haben eher eine Überlebens- als eine Expansionsstrategie, und Studien zeigen, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen ihr eigenes Wachstumspotenzial nicht nutzen (wir könnten dies als fehlendes internes unternehmerisches Engagement bezeichnen).

Unter sonst gleichen Umständen können wir sagen, dass die ostdeutschen Regionen sich in einer ähnlichen Situation befinden, wodurch die Erfahrung aus Wallonien besonders relevant wird: Eine Geschichte von Großunternehmen, umfangreiche Beteiligung und großer Einfluss des öffentlichen Sektors, eine stark ausgeprägte Subventionspolitik und ein fest verankertes soziales Sicherungssystem.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Die Schaffung eines Klimas, das zu Unternehmensgründungen anregt, ist von ausschlaggebender Bedeutung. Damit dies funktionieren kann, ist jedoch ein globaler Ansatz vonnöten, der auf den Menschen und nicht auf einzelnen Unternehmen basiert. Ferner sollte die Politik zum Unternehmertum sämtliche Personenkategorien berücksichtigen, das heißt auch Beamte, Bankvertreter, Studenten etc., und nicht nur die Unternehmer selbst. Es fand deshalb eine Verschiebung von der KMU-Politik hin zu einer Politik der Förderung des Unternehmertums statt.

Wenn sie andererseits zielobjektspezifisch umgesetzt wird und auf den tatsächlichen Bedürfnissen von Unternehmen basiert, wenn sie die jeweiligen Bewilligungsprozesse an den Geschäftssektor delegiert, kann sie ohne Zweifel zur Entwicklung einer Gesellschaft beitragen, in der Unternehmertum gefördert wird, und kann so zu einem effektiven Werkzeug zur Schaffung von Arbeitsplätzen werden. Mit Hilfe dieses Ansatzes sollte es möglich sein, Politiken ständig neu auszurichten, um so die beste Kosteneffizienzbeziehung zwischen öffentlichen und privaten Mitteln durch eine optimale Kombination von KMU-Politik und Politik zur Förderung des Unternehmertums zu gewährleisten.

Letzterer Aspekt war das Hauptargument, mit dem Politiker sämtlicher Ausrichtung auf diesen Ansatz verpflichtet werden konnten. Dieser Konsens, überführt in eine so genannte „Club Governance“, war zur Koordinierung der unterschiedlichen Akteure bestehend aus privaten und öffentlichen Organisationen notwendig.

Die Hindernisse und Herausforderungen, denen man sich gegenüber sah

Für den Ansatz ist eine gründliche Vorabanalyse der „unternehmerischen Landschaft“ und der fehlenden Bindeglieder notwendig. Vor Anwendung eines entsprechenden Ansatzes ist eine so genannte „*faktengestützte Politik*“ erforderlich, das heißt eine Politik, die auf der Evaluation bestehender Maßnahmen sowie auf einer Vorabanalyse vorgesehener Maßnahmen basiert, während gleichzeitig Synergieeffekte und eine Gesamtvision angestrebt werden. Die im Rahmen des LEED-Programms geübte Praxis könnte hierfür ein guter Ausgangspunkt sein. Des Weiteren ist ein politischer Konsens erforderlich, der über den Zeitraum bis zu den nächsten Wahlen hinausgeht. Schließlich ist ein festes Team zur Weiterverfolgung, Messung und Implementierung des Aktionsplans erforderlich. Ein jährlicher Tätigkeitsbericht kann sich als gute Idee erweisen, da er die einzelnen Teilnehmer zum Durchhalten verpflichtet.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in Ostdeutschland

Meiner Auffassung nach scheint ein ganzheitlicher Ansatz für die ostdeutschen Regionen geeignet. Dennoch sind Hindernisse zu beachten. Dies geschieht am besten, indem nachfolgende Überlegungen eingehend berücksichtigt werden:

- Vorab-Evaluierung und Einbeziehung aller regionalen Handlungsträger;
- Notwendigkeit des politischen Konsens und einer Governance-Plattform;
- Vermeidung von Fragmentierung (Grundlage für den Erfolg ist ein holistischer Ansatz);
- Durchhaltevermögen (die bloße Einführung ist leicht);
- Einbeziehung aller örtlichen Akteure in Einführung, Umsetzung, Messung und Evaluierung;
- Messung und Monitoring;
- Einrichtung bzw. Nutzung genauer und vergleichbarer Messinstrumente;
- Evaluierung der lokalen Strategie durch ständiges Benchmarking;
- Langfristige Strategie, die permanent zu überprüfen ist.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zu weiteren Informationen

Rudy Aernoudt

Architekt des Plans 4X4

rudy@aernoudt.com

Nützliche Webseiten

www.wallonie.be (allgemeine Informationen und Portal)

www.academie-croissance.be (über die Wachstumsakademie)

www.freefondation.be (über die freie Stiftung)