

# IfM-Materialien

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

## **Neue Ansätze für die Mittelstandspolitik – Impulse von internationalen Good-Practice-Beispielen**

Von Michael Holz, Britta Levering und Eva May-Strobl,  
unter Mitarbeit von Alina Kasdorf

IfM-Materialien Nr. 262

## Impressum

### Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0  
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

### Ansprechpartner

Michael Holz  
Britta Levering

### IfM-Materialien Nr. 262

ISSN 2193-1852 (Internet)  
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Oktober 2017

Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## **Neue Ansätze für die Mittelstandspolitik – Impulse von internationalen Good-Practice-Beispielen**

New approaches for "Mittelstand" policies – Impulses from international good-practice

Michael Holz, Britta Levering und Eva May-Strobl, unter Mitarbeit von Alina Kasdorf

IfM-Materialien Nr. 262

### **Zusammenfassung**

Die vorliegende Studie identifiziert anhand von vier internationalen Good-Practice Beispielen innovative Ansatzpunkte für die Mittelstandspolitik. Die dargestellten Maßnahmen beziehen sich auf die traditionelle Mittelstandspolitik, wie die Verankerung einer Kultur der Selbstständigkeit (Kanada/Österreich), als auch auf die Wahrnehmung von mittelstandsspezifischen Querschnittsaufgaben ohne originäre Zuständigkeit der Mittelstandspolitik: digitale Verwaltung (Estland), digitale Bildung (Niederlande/Finnland). Die analysierten Good-Practice-Beispiele machen deutlich, dass es bei komplexen, neuartigen Politikmaßnahmen hilfreich ist, eine gemeinsame Vision und Umsetzungsstrategie unter Einbindung aller relevanten Stakeholder (Ministerien, Unternehmen, Organisationen und Experten) zu entwickeln. Auch sollten die Maßnahmen in einem Trial-and-Error-Prozess mit begleitenden Unterstützungsmaßnahmen umgesetzt werden, ohne kurzfristig umfassende Erfolge zu erwarten.

**Schlagwörter:** *Mittelstand, Mittelstandspolitik, Rahmenpolitik, internationale Good-Practice-Beispiele*

**JEL:** D04, E61, I28, L53

### **Abstract**

The present study identifies innovative approaches for "Mittelstand" policies based on four international good-practice-examples. The measures refer to traditional key areas of "Mittelstand" policies, i.e. strengthening a culture of entrepreneurship (Canada/Austria), and to important cross-sectional policy fields where "Mittelstand" policy does not have primary responsibility: digital government (Estonia), digital education (Netherlands/Finland). The analysed good-practice-examples illustrate that it is helpful to develop a common vision and implementation strategy with the active participation of all relevant stakeholders (ministries, enterprises, organisations and experts) when dealing with complex, new policy actions. The measures should be implemented in a trial-and-error-process with accompanying support instruments, without expecting comprehensive success in the short-term.

**Keywords:** *German Mittelstand, policies on Mittelstand enterprises, framework policy, international good-practice-examples*



## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	III
1 Einleitung	1
2 Kultur der Selbstständigkeit	3
2.1 Kernelemente und Einordnung	3
2.2 Klima für Unternehmertum	6
2.2.1 Good-Practice: Startup Canada	6
2.2.2 Würdigung und Übertragbarkeit	10
2.3 Besonderer Unterstützungsbedarf	12
2.3.1 Good-Practice: Betriebshilfe Österreich	12
2.3.2 Würdigung und Übertragbarkeit	15
3 Digitalisierung	18
3.1 Ausgangssituation und Aufgaben der Mittelstandspolitik	18
3.2 E-Government	21
3.2.1 Good-Practice: e-Estonia	21
3.2.2 Ansatzpunkte für die deutsche Politik	23
3.3 Vermittlung digitaler Kompetenzen	24
3.3.1 Good-Practice: Kennisnet (NL) und Projektbasiertes Lernen (FIN)	24
3.3.2 Ansatzpunkte für die Mittelstandspolitik	28
4 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	31
Literatur	34



## **Kurzfassung**

Aktuelle Herausforderungen wie beispielsweise die Digitalisierung stellen die Mittelstandspolitik vor die Aufgabe, mittelstandsspezifische Rahmenbedingungen in Politikfeldern zu schaffen, in denen sie nicht federführend ist. Zugleich darf die Mittelstandspolitik aber auch ihre Kernaufgabe – den Aufbau einer Kultur der Selbstständigkeit – nicht vernachlässigen. Wie die Mittelstandspolitik beide Herausforderungen meistern kann, lässt sich aus internationalen Good-Practice-Beispielen ableiten.

### **Kanada: Wirtschaftspolitik unterstützt Eigeninitiative der Unternehmer**

Das Klima für Unternehmertum durch genuin unternehmerisches Denken und Handeln zu verbessern, haben kanadische Unternehmer mit begleitender Unterstützung durch die Wirtschaftspolitik angegangen. Kernelement der Initiative Startup Canada ist ein eng verbundenes Netzwerk von über 50 Startup Communities. Diese suchen die Kultur der Selbstständigkeit zu stärken, indem sie die Einstellungen zu und die Bedingungen für das Unternehmertum in ihrer Region verbessern. Die Politik tritt vor allem als Unterstützer und Förderer auf. Seine Schlagkraft erhält Startup Canada jedoch aus der Expertise und dem Engagement der beteiligten Unternehmer. Zwar kann die Mittelstandspolitik ein solches Engagement nicht verordnen, sie kann aber Impulse setzen. Hierzu gilt es, in offenen Diskussionsprozessen nach federführenden Akteuren zu suchen, die Finanzierung zu unterstützen und im stetigen Dialog mit der Unternehmer-Community an der Umsetzung der Initiative mitzuwirken.

### **Österreich: Betriebshelfer für Unternehmen in Not**

Der Ausfall eines Soloselbstständigen infolge von Krankheit, Schwangerschaft oder Unfall kann die Existenz eines Unternehmens gefährden. In Österreich stellen in diesen Fällen Betriebshilfevereine flexibel und kostenlos den betroffenen Unternehmen Betriebshelfer zur Verfügung. Alternativ werden Kostenzuschüsse zum selbst organisierten Betriebshelfer gewährt. Durch die passgenaue Bereitstellung von "Unternehmern auf Zeit" trägt die österreichische Wirtschaftspolitik dem Anstieg der Soloselbstständigkeit Rechnung, signalisiert Gründungsinteressierten schnelle Hilfe im Bedarfsfall und leistet einen Beitrag zur sozialen Absicherung von Kleinunternehmern sowie zur Stärkung einer Kultur der Selbstständigkeit.

### **Estland: Bürokratieabbau mit Hilfe der Digitalisierung**

Unter der Dachmarke e-Estonia stehen den Unternehmen über 2.400 e-Dienste zu Verfügung, mit deren Hilfe sie unter anderem Verwaltungsverfahren digital und ortsunabhängig abwickeln können. Auf diese Weise sinken die Transaktionskosten bürokratischer Regelungen. Zugleich schaffen solche positiven Anwendungsbeispiele der Digitalisierung und Cloud-Nutzung Vertrauen und setzen Innovationsimpulse für die IT-Wirtschaft frei. Wenngleich das E-Government nicht im unmittelbaren Aufgabengebiet der Mittelstandspolitik liegt, sollte sie für die Notwendigkeit einer digitalen Verwaltung sensibilisieren, die Vorteile eines effektiven E-Government herausstellen und zur Implementierung digitaler Verwaltungsstrukturen motivieren.

### **Niederlande/Finnland: Digitale Bildung als Querschnittsaufgabe**

In den Niederlanden und Finnland werden digitale Kompetenzen in der Schule vermittelt, wobei wirtschaftliche Belange Berücksichtigung finden: In den Niederlanden geschieht dies durch die Einbindung von Unternehmen und Wirtschaftsvertretern in einen ausführlichen Visionsprozess unter unabhängiger Leitung. Zudem tritt die Institution Kennisnet als Informations- und Wissensvermittler sowie als Koordinationsinstanz und Ansprechpartner auf, auch für bildungsferne Akteure. In Finnland wird durch projektbasiertes Lernen neben dem kritischen Umgang mit Information und Daten, ganzheitliches, anwendungsorientiertes und kreatives Denken sowie Kooperations- und Teamfähigkeit trainiert. Da es sich hierbei um typische unternehmerische Fähigkeiten handelt, stärkt diese Methode auch die Kultur der Selbstständigkeit. Für die Mittelstandspolitik bietet sich eine Verknüpfung mit den bestehenden Lernstrukturen der Entrepreneurship Education an.

### **Strategie- und konsensbasierte Vorgehensweise**

Alle Good-Practice-Beispiele verdeutlichen, dass es bei komplexen, innovativen Politikmaßnahmen hilfreich ist, gemeinsam mit allen relevanten Stakeholdern eine Vision zu entwickeln und eine Umsetzungsstrategie zu erarbeiten. Stetige Überzeugungsarbeit, die Verwendung einer nationalen Dachmarke sowie begleitende (öffentlichkeitswirksame) Unterstützungsmaßnahmen sind wesentliche Elemente für den Umsetzungserfolg. Die Mittelstandspolitik sollte sich aber darüber im Klaren sein, dass solche Maßnahmen nur auf lange Sicht umfassende Wirkung zeigen.



## 1 Einleitung

Die deutsche Volkswirtschaft ist derzeit in einer guten Verfassung: sie gilt international als eine der wettbewerbsfähigsten. Dennoch steht der Mittelstand vor großen Herausforderungen, die es zu meistern gilt, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Die vordringlich zu lösenden Aufgaben wurden im Zukunftspanel 2017 des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn identifiziert: Die Expertenbefragung belegt eindrücklich, dass der Digitalisierung für die Zukunftsfähigkeit des Mittelstands gegenwärtig höchste Bedeutung zukommt. Die Befragungsergebnisse verdeutlichen auch, dass die Digitalisierung nicht nur ein Innovationsthema ist, sondern als Querschnittsaufgabe zahlreiche Politikbereiche berührt. Zu den wichtigsten Aufgaben der Mittelstandspolitik wurde die digitale Bildung gezählt: um langfristig dem Fachkräftemangel zu begegnen und die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands zu erhalten. Zudem sollte die Digitalisierung der Verwaltung vorangetrieben werden: um Transaktionskosten für den Mittelstand zu senken und Innovationsimpulse zu setzen. Beide Themenfelder fallen nicht in den originären Aufgabenbereich der Mittelstandspolitik. Aufgrund der hohen Bedeutung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands sollte die Mittelstandspolitik jedoch an diesen wichtigen Querschnittsaufgaben mitwirken und die Interessen und Bedürfnisse des Mittelstands in die Politikgestaltung einbringen.

Generell steht die Mittelstandspolitik auch weiterhin vor der Kernaufgabe, mittelstandsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Welter et al. 2016). Hierzu gehört insbesondere, eine gute Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft zu verankern und fördernde Standortfaktoren zu etablieren. Um die Mittelstandspolitik u. a. unter diesen Aspekten erfolgreich, modern und zukunftsorientiert zu gestalten, lohnt sich der Blick ins Ausland. In der vorliegenden Studie stellen wir vier Good-Practice-Beispiele vor, die dokumentieren, wie andernorts Aufgaben der Mittelstandspolitik beim Aufbau einer Kultur der Selbstständigkeit und in der Digitalisierung bewältigt werden. Anhand des Beispiels Start-up Canada zeigen wir in Kapitel 2, wie eine national koordinierte, unternehmergeführte Bottom-up-Initiative genuin unternehmerisches Denken und Handeln für die Stärkung des Klimas für Unternehmertum nutzen kann. Des Weiteren erläutern wir am Beispiel der Betriebshilfe Österreich, wie die Kultur der Selbstständigkeit durch eine Politik für spezifische Zielgruppen gestärkt werden kann. Kapitel 3 beschäftigt sich anschließend mit der Digitalisierung als Querschnittsaufgabe der Mittelstandspolitik. Wir stellen e-Estonia als Beispiel für eine umfassende Digitalisierung der Verwaltung vor. Ferner zeigen

wir anhand der Beispiele Kennisnet aus den Niederlanden und des projektbasierten Lernens aus Finnland, wie die Mittelstandspolitik im Bereich der digitalen Bildung gestalterisch mitwirken kann. In Kapitel 4 ziehen wir abschließend aus allen vier Beispielen Schlussfolgerungen und geben konkrete Handlungsempfehlungen für die Mittelstandspolitik.

Unsere Analyse basiert auf Desktop-Recherchen und Experteninterviews. Für die detaillierten Informationen möchten wir unseren Interviewpartnern an dieser Stelle herzlich danken: Victoria Lennox (Startup Canada), Rainer Lindmayr (Betriebshilfe für die Wirtschaft in Niederösterreich), Jacqueline Sonneck (Betriebshilfe für die Wiener Wirtschaft), Anna Piperal (e-Estonia), Toine Maes (Kennisnet) und Pasi Silander (Phenomenon Based Learning Finland).

Die vorliegende Veröffentlichung beschließt unser Forschungsprojekt "Mittelstandspolitik angesichts eines sich wandelnden Mittelstands". Ausgehend von den eher grundlagengetriebenen Folgerungen für die Mittelstandspolitik im Beitrag "Wirtschaftspolitische Implikationen der Gründungsforschung" (vgl. Icks et al. 2015) wurden in weiteren Studien konkrete Handlungsoptionen sowohl für die Mittelstandspolitik als Bestandteil der Wirtschaftspolitik auf nationaler Ebene (Mittelstandspolitik im Wandel; vgl. Welter et al. 2016) als auch für die Bundesländer (Mittelstandspolitik in der Praxis – Rahmenorientierung oder Förderung?; vgl. Levering et al. 2016) aufgezeigt – und nun anhand von internationalen Good-Practice-Beispielen.

## 2 Kultur der Selbstständigkeit

### 2.1 Kernelemente und Einordnung

Mittelständische Unternehmen sind zentrale Akteure in der Sozialen Marktwirtschaft. Sie leisten wichtige Beiträge im Hinblick auf Beschäftigung, Wirtschaftswachstum und Strukturwandel.<sup>1</sup> Darüber hinaus nehmen sie gesellschaftliche Verantwortung wahr, ermöglichen gesellschaftliche und wirtschaftliche Teilhabe und stärken die Akzeptanz der freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung (vgl. Welter et al. 2016, S. 5 ff.).

Mittelständische Unternehmen – und mithin die Soziale Marktwirtschaft – können die erwarteten, positiven Beiträge jedoch nur dann leisten, wenn motivierte und befähigte Personen die vorhandenen Entfaltungsmöglichkeiten nutzen und unternehmerisch tätig werden. Unternehmerisches Denken und Handeln ist folglich eine zentrale Grundkompetenz in der marktwirtschaftlichen Ordnung. Unternehmertum wird ganz allgemein mit dem Erkennen und Durchsetzen von (wirtschaftlichen) Chancen verbunden. Eine Kultur der Selbstständigkeit, die unternehmerisches Denken und Handeln wertschätzt und zu unternehmerischer Tätigkeit anregt und befähigt, entsteht jedoch nicht von selbst. Die Schaffung und Pflege eines unternehmer- bzw. gründungsfreundlichen Klimas gehört daher zu den wesentlichen Elementen einer mittelstandsspezifischen Rahmenpolitik. Wirtschaftspolitisches Ziel ist die Belebung und Erweiterung des Unternehmensbestands durch (originäre) Neugründungen. Ein weiteres Ziel ist der Erhalt von Familienunternehmen und deren regionaler Verankerung, Wachstums- und Innovationskraft, Arbeits- und Ausbildungsplatzangebot etc.. Hierbei können einerseits die Sicherung der Unternehmensnachfolge und andererseits Maßnahmen zur sozialen Absicherung von (Kleinst-) Unternehmern eine Rolle spielen. Im Fokus stehen allgemeine Maßnahmen zur Beeinflussung der Einstellungen, Fähigkeiten und Möglichkeiten zum Unternehmertum. Ergänzt werden diese durch spezifische Maßnahmen, die Nachteile ausgleichen bzw. Vorteile nutzbar machen wollen: die KMU-Politik bzw. Politik für Segmente (vgl. Welter et al. 2016, S. 27 f.; Levering et al. 2016, S. 7). Die Verankerung einer Kultur der Selbstständigkeit erstreckt sich auf viele verschiedene Politikbereiche und bindet eine Vielzahl von Akteuren und Stakeholdern ein.

---

<sup>1</sup> <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0>

Die Einstellungen gegenüber unternehmerischer Selbstständigkeit sind historisch gewachsen und lassen sich oftmals nur mittel- und langfristig verändern (vgl. Fritsch/Wyrwich 2014, S. 2 f.). Wichtige Ansatzpunkte für einen Kulturwandel sind motivierende, glaubwürdige Berichte in den klassischen und digitalen Medien über Unternehmer bzw. Unternehmerinnen<sup>2</sup> als Rollenvorbilder (vgl. van Auken et al. 2006). Besondere Bedeutung haben darüber hinaus die reflektierte Vermittlung und Bewertung des Unternehmertums in Schulunterricht und Unterrichtsmaterialien sowie die Sensibilisierung für die unternehmerische Selbstständigkeit als Alternative zur abhängigen Beschäftigung (vgl. Icks et al. 2015). Die Mittelstandspolitik kann im Wege ihrer Kommunikationsaktivitäten die vielfältigen gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkungen des Mittelstands herausstellen und so die Wahrnehmung und Wertschätzung von Unternehmern in der Gesellschaft verbessern.

Um möglichst viele Personengruppen zu unternehmerischem Denken und Handeln zu befähigen, sollten alle Stufen des Schul-, Aus- und Weiterbildungssystems dazu beitragen, die erforderlichen persönlichen und methodischen Querschnittskompetenzen zielgruppenadäquat zu vermitteln. Für gründungsinteressierte Personen sollten darüber hinaus auch Lern- und Interaktionsformen geschaffen werden, die spezifisch unternehmerische Kompetenzen vermitteln und stärken. Im Hinblick auf die Stärkung der Möglichkeiten zum Unternehmertum stehen seit einigen Jahren Entrepreneurship-Ökosysteme im Blickpunkt des Interesses, die einerseits Begegnungsmöglichkeiten zwischen Gründungsinteressierten, Gründern und Unternehmern schaffen und andererseits die Institutionen der lokalen Gründungsinfrastruktur koordinieren und effizienter ausgestalten (vgl. Isenberg 2011).

Nach Ansicht deutscher Experten aus Wirtschaftspolitik, Wirtschaft und Wissenschaft ist es für den langfristigen Bestand der mittelständischen Wirtschaft in Deutschland von sehr hoher Relevanz, eine Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft zu verankern und das Interesse für Unternehmensgründung und -übernahme zu stärken (vgl. Kranzusch et al. 2017, S. 15). Wenngleich Deutschland ein wirtschaftlich erfolgreiches Industrieland mit einem starken Mittelstand ist, attestieren internationale Vergleiche dem Land jedoch Defizite im Hinblick auf Gründungskultur, Risikobereitschaft, Gründungsneigung, Gründungsaktivitäten, Priorität und Engagement der Politik sowie hinsichtlich

---

<sup>2</sup> Wir verwenden im Text im Folgenden nur die männliche grammatikalische Form z. B. für Unternehmer und Unternehmerinnen, Gründer und Gründerinnen.

der (außer-) schulischen Vorbereitung auf die unternehmerische Selbstständigkeit (vgl. Sternberg/von Bloh 2017; Europäische Kommission 2012).

Maßnahmen zur Stärkung einer Kultur der Selbstständigkeit wie die "Gründerwoche Deutschland" entwickelten häufig nur eine geringe Breitenwirkung jenseits der bereits am Thema Gründung Interessierten (vgl. Röhl 2016, S. 27 f.). Das umfangreiche Angebot an Unterstützungsleistungen zur Informations- und Kompetenzvermittlung für (potenzielle) Unternehmensgründer ist oftmals intransparent und bei den Zielgruppen nicht hinreichend bekannt (vgl. Piegeler/Röhl 2015). Auf lokaler Ebene bestehende Gründungsinitiativen sind aufgrund des Fehlens einer koordinierenden nationalen Gründungsinitiative selten überregional vernetzt, so dass gegenseitiges Lernen und Erfahrungsaustausch kaum stattfinden und die Breitenwirkung begrenzt ist.

Wenngleich die Bundesländer im Vergleich zum Bund über eine größere Nähe zu den Unternehmen und eine bessere Kenntnis von kulturellen und regionalen Besonderheiten verfügen, messen sie oftmals der Informations- und Wissensvermittlung für (potenzielle) Gründer und Unternehmen sowie den Maßnahmen zur Sensibilisierung für Unternehmertum – mit Ausnahme punktueller "Vorzeigeprojekte" – nur eine nachgeordnete Bedeutung bei (vgl. Levering et al. 2016, S. 12). Im Vordergrund der Kommunikation von Politik und Wirtschaftskammern stehen darüber hinaus vor allem die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Unternehmensgründungen und mittelständischen Unternehmen und weniger die individuellen (Erfolgs-) Geschichten von Unternehmern und die prägenden Unternehmereigenschaften, die Menschen für unternehmerische Tätigkeit begeistern und aktivieren können.

Insgesamt scheint die Politik zur Stärkung einer Kultur der Selbstständigkeit in Deutschland zu sehr eingefahrenen Bahnen zu folgen und auf kleinteiligen, wenig koordinierten Einzelmaßnahmen zu beruhen. Die Überzeugungs- und Begeisterungskraft erscheint begrenzt, so dass sie nur eine verhältnismäßig geringe Sensibilisierung und Mobilisierung des unternehmerischen Potenzials bewirkt. Für die Mittelstandspolitik kann dies bedeuten, in unternehmerischem Sinn alte Pfade verlassen und neue (unternehmerische) Impulse setzen zu müssen, die hergebrachte Routinen aufbrechen (vgl. Icks et al. 2015, S. 34 f.).

## **2.2 Klima für Unternehmertum**

### **2.2.1 Good-Practice: Startup Canada**

Die Ausgangslage der landesweiten Initiative "Startup Canada" war in vielen Aspekten mit der Situation in Deutschland vergleichbar: Die kanadische Öffentlichkeit stand einer unternehmerischen Tätigkeit distanziert und eher negativ gegenüber. Die Risiko- und Innovationsbereitschaft war – besonders im Vergleich zu den USA – unterentwickelt (vgl. Lennox 2015). Die durchaus vielfältigen Institutionen der Gründungsunterstützung agierten isoliert, ohne gemeinsame Vision und Strategie. Sie waren bei den Zielgruppen oftmals unbekannt (vgl. Startup Canada 2012a). Weder der Wirtschaftspolitik noch den Institutionen der Gründungsinfrastruktur gelang es, tradierte Denkschemata zu durchbrechen und unternehmerisches Potenzial im Land zu aktivieren. Zur Belebung des unternehmerischen Klimas war ein grundlegender Kulturwandel erforderlich, der von der Wirtschaftspolitik nicht alleine und auch nicht federführend herbeizuführen war (vgl. Startup Canada 2012 und Lennox 2014).

Startup Canada wurde 2012 von engagierten Unternehmern mit begleitender Unterstützung der Wirtschaftspolitik ins Leben gerufen. In kurzer Zeit gelang es, sich zur zentralen Entrepreneurship-Organisation mit großer Reichweite sowie hoher Bekanntheit und Akzeptanz bei allen Stakeholdern zu entwickeln. Startup Canada ist heute der natürliche Ansprechpartner in allen Fragen rund um die Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns. Die Initiative gilt international als inspirierendes Good-Practice-Beispiel zur Förderung einer vitalen Entrepreneurship-Kultur (vgl. Startup Canada). Nach Auskunft von Victoria Lennox, der Mitbegründerin von Startup Canada, gehören der Initiative gegenwärtig landesweit mehr als 200.000 Unternehmer und 400 Institutionen der Gründungsinfrastruktur an.

Das besondere Charakteristikum der Initiative besteht darin, dass sie unternehmergeführt ist und genuin unternehmerisches Denken und Handeln für die Stärkung des Klimas für Unternehmertum nutzbar macht. Dies wirkt sich in vielerlei Hinsicht positiv aus. Unternehmer wissen, wie man (potenzielle) Unternehmer anspricht und motiviert. Sie sind glaubwürdige, aktivierende Rollenvorbilder. Sie können gut einschätzen, welche Infrastrukturen, Ökosysteme und Unterstützungsleistungen von Unternehmern benötigt werden, und wie man diese bestmöglich koordiniert. Unternehmer sind kreativ, wenn es darum geht, neue, Erfolg versprechende Maßnahmen und Kampagnen zu entwickeln. Aufgrund ihrer Netzwerke und Begeisterungskraft gelingt es ihnen auch leicht-

ter, Unternehmerkollegen, Experten und Stakeholder für die (temporäre) Mitarbeit in der Initiative zu gewinnen, wie Victoria Lennox erläutert. Mit Hilfe eines national koordinierten Bottom-up-Ansatzes macht Startup Canada die Expertise, die Ideen und Kontakte der vielfältigen Akteure nutzbar und lenkt sie zielorientiert in eine gemeinsame Richtung. Das schrittweise aufgebaute, umfangreiche Leistungsportfolio von Startup Canada erstreckt sich auf die vier Bereiche Kulturwandel, Vernetzung, Kompetenzvermittlung und Interessenvertretung. Entsprechend der zweistufigen Struktur von Startup Canada verteilen sich die Zuständigkeiten für diese Leistungen, die alle unter der gemeinsamen Dachmarke Startup Canada angeboten werden, auf die lokale sowie auf die nationale Ebene.

Auf nationaler Ebene wird Startup Canada durch ein kleines Team rund um die beiden Gründer, Victoria Lennox (Entrepreneurship-Expertin, Social Entrepreneur, Programmgestalterin und "das Gesicht" von Startup Canada) und Cyprian Szalankiewicz (Tech Entrepreneur in der Film- und Fernsehbranche) geleitet. Unterstützt werden sie von ehrenamtlichen Helfern. Im siebenköpfigen Vorstand sowie in verschiedenen Beratergremien engagieren sich zahlreiche prominente Unternehmerpersönlichkeiten und Experten. Das geringe operative Budget von Startup Canada wird primär über (private) Sponsorengelder finanziert, u. a. von der staatlichen Förderbank BDC, sowie indirekt über ein umfangreiches, ehrenamtliches Engagement ermöglicht.

Kernelement von Startup Canada ist das eng verbundene Netzwerk von bisher über 50 zugelassenen "Startup Communities", die über das gesamte Land verteilt sind. In den nächsten Jahren soll die Zahl der Startup Communities auf 100 erhöht werden. Die Hauptaufgabe der Startup Communities besteht nach Auskunft von Victoria Lennox darin, (potenzielle) Unternehmer untereinander und mit der Gründungsinfrastruktur zu vernetzen, sowie mit innovativen Maßnahmen und Aktionen die Bedingungen und das Klima für Unternehmertum in der Region zu verbessern, um so den Kreis der Gründungsinteressierten und involvierten Unternehmen permanent zu vergrößern. Als zentrales Zugangstor zum lokalen Entrepreneurship-Ökosystem stehen die Startup Communities Unternehmern aller Branchen und in jeder Entwicklungsphase offen: Sie sind inklusiv und einladend. Victoria Lennox erläutert, dass es von zentraler Bedeutung sei, dass die Startup Communities mit regelmäßigen Veranstaltungen, Networking-Aktivitäten, Workshops und Co-working Spaces permanent Begegnungs-, Kooperations- und Lern-Möglichkeiten für die örtliche Entrepreneurship-Community schaffen. Gegründet und geleitet werden die Startup

Communities jeweils von einer Gruppe von ehrenamtlich tätigen, gut vernetzten lokalen Unternehmern verschiedener Branchen. Startup Canada unterstützt den Aufbau und die Entwicklung der Startup Communities durch verschiedene Tools<sup>3</sup> sowie durch prominente Entrepreneurship-Experten, die die lokalen Akteure beraten und inspirieren. Zur Qualitätssicherung prüft die nationale Koordinierungsstelle von Startup Canada für jede neue Startup Community das zugrundeliegende Konzept, das auf eigene Initiative von lokalen Unternehmern in Kooperation mit weiteren Stakeholdern erarbeitet worden ist.

Um Zusammenarbeit, Informationsaustausch, Ressourcenoptimierung und gemeinsame Aktionen voranzutreiben, bauen die Leiter der Startup Communities zusammen mit den Akteuren der lokalen Gründungsinfrastruktur, Universitäten, Großunternehmen, Investoren und Verwaltungen sogenannte "Community Enterprise Partnerships" (CEPs) auf. Nach den Erfahrungen von Victoria Lennox müssen die Initiatoren der Startup Communities zu Anfang häufig intensive Überzeugungsarbeit leisten, damit sich die verschiedenen Institutionen einer Kooperation öffnen und gemeinsam Strategien und Ziele entwickeln.

Über die Anbindung an die nationale Koordinierungsstelle findet monatlich ein Erfahrungs- und Good-Practice-Austausch der Startup Communities statt, der gegenseitiges Lernen und gemeinsame Aktionen und Maßnahmen ermöglicht (nationales Peer-Netzwerk). Die nationale Koordinierungsstelle speist zudem wichtige Ergebnisse des Erfahrungsaustauschs in den regelmäßigen Dialog mit nationalen Politikträgern ein und trägt so zur bedarfsorientierten Politikgestaltung bei. Die nationale Koordinierungsstelle führt ferner umfangreiche Maßnahmen durch, die die landesweite Bekanntheit und Reichweite der Initiative erhöhen und deren Wirksamkeit steigern. Mit den jährlichen Startup Canada Awards, zum Beispiel, präsentiert und ehrt Startup Canada eine Bandbreite unterschiedlicher Rollenvorbilder. Maßnahmen im Bereich der Stärkung der Unternehmerkultur zielen allgemein darauf ab, den Unternehmergeist als Teil der nationalen Identität zu verankern und allen Bevölkerungsgruppen zu verdeutlichen, dass Unternehmertum nicht etwas für eine kleine Elite ist, sondern von jedem verstanden und erlebt werden kann – gemäß dem offiziellen Motto von Startup Canada: "Entrepreneurship empowers everyone".

---

<sup>3</sup> Dazu gehören u. a. ein Starterpaket mit Marketing- und Community-Building-Instrumenten, IT-Programme, Branding, PR-Aktivitäten auf nationaler Ebene sowie die Interessenvertretung gegenüber der nationalen Wirtschaftspolitik.



Ein weiteres Erfolgsprinzip von Startup Canada besteht nach Auffassung von Victoria Lennox darin, als zentrale Stimme für Entrepreneurship gegenüber allen relevanten Politikträgern zu agieren und so das Verständnis der Politik für unternehmerisches Denken und Handeln und die Belange der Unternehmer zu stärken. Durch eine enge Vernetzung von Unternehmern und nationaler Wirtschaftspolitik sollen die wirtschaftspolitischen Akteure besser in die Lage versetzt werden, optimale Rahmenbedingungen für Unternehmertum zu setzen. Hierfür bedient sich Startup Canada verschiedener Plattformen und Formate (u. a. Policy Hackathons, Workshops, Expertengruppen, Ministergespräche).

Im Bereich der Kompetenzförderung für Gründer und bestehende Unternehmen bietet Startup Canada online eine Vielzahl von Weiterbildungsprogrammen, Webinars und Diskussionsveranstaltungen an. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf der Stärkung der Finanzkompetenz von jungen und kleinen Unternehmen sowie auf dem Ausbau einer Mentoring-Kultur. Letzteres geschieht u. a. durch die Ermutigung von erfolgreichen Unternehmern, als Mentor junge Unternehmen zu begleiten sowie durch den Auf- und Ausbau von Vermittlungsplattformen und durch Maßnahmen, die Gründer für die vielfältigen Vorteile des Mentoring sensibilisieren.

Grundlegend für die Etablierung und Entwicklung von Startup Canada war die bis dahin größte öffentliche Konsultation zum Thema Entrepreneurship, die die Initiative von Mai bis September 2012 in Kooperation mit der Wirtschaftspolitik und 300 Organisationen durchgeführt hat. Unterstützt von vielen Freiwilligen nahmen mehr als 20.000 Unternehmer, Stakeholder und Interessierte an ca. 200 Rathaustreffen, Workshop-Diskussionen und Interviews in über 40 Städten in ganz Kanada teil. Zur Erhöhung der Breitenwirkung wurden auch gezielt soziale Medien und Online-Konzepte genutzt. Die sog. "National Tour" setzte nach Einschätzung von Victoria Lennox landesweit ein deutliches Startsignal für Unternehmertum und stellte der Entrepreneurship-Community erstmals eine zentrale Plattform für den Ideenaustausch sowie die Erarbeitung von Konzepten und Handlungsempfehlungen zur Verfügung. Die zentralen Ergebnisse der Konsultation wurden zu einem Strategiepapier verdichtet (vgl. Startup Canada 2012) und anschließend in sechs landesweit verteilten Pressekonferenzen vorgestellt und diskutiert. Aufbauend auf diesem Strategiepapier, das mit einem eindrucksvollen Handlungsauftrag seitens der Entrepreneurship-Community verbunden war, hat Startup Canada in der Folgezeit schrittweise in einem Trial-and-error-Prozess seine gegenwärtige Struktur und sein umfang-

reiches Leistungsportfolio aufgebaut. Da Startup Canada und die Gesamtheit seiner Programme und Aktionen als offenes, durchlässiges Netzwerk konzipiert sind und die positiven Veränderungen im Zeitablauf immer stärker sichtbar werden, vergrößert sich der Unterstützerkreis von Startup Canada immer mehr und bindet vielfältige Expertise ein. Viele namhafte Unternehmerpersönlichkeiten engagieren sich ehrenamtlich für eine bestimmte Zeit z. B. in Beiräten, Task Force Gremien oder als Themenbotschafter, um neue Impulse zu setzen, innovative Aktionen ins Leben zu rufen und ihre Netzwerkkontakte zur Förderung des Unternehmertums in Kanada einzubringen.

Darüber hinaus nimmt Startup Canada bereits positive Wirkungen im Hinblick auf den angestrebten Kulturwandel wahr. Victoria Lennox erläutert, dass die Akteure von Startup Canada häufig Feedback von Gründern und Unternehmern erhalten, die bestätigen, dass sie erst durch Startup Canada den Mut gefunden hätten, zu gründen, oder dass sie leichter neue Kunden oder Kooperationspartner gefunden hätten. Nach den Erfahrungen von Victoria Lennox ist es für den Erfolg des angestrebten Kulturwandels von zentraler Bedeutung, dass kontinuierlich Geschichten erzählt werden, die Unternehmer als positive Identifikationsfiguren ("Helden") und Changemaker präsentieren. Startup Canada nutzt zu diesem Zweck eine Vielzahl von digitalen und sonstigen Medien und Plattformen, um in die breite Öffentlichkeit hineinzuwirken, gesellschaftliche Einstellungen positiv zu verändern und so die Gründungsneigung und die Anzahl und Qualität der Gründungsprojekte zu erhöhen. Die Anzahl der motivierenden Geschichten über Unternehmer und Startup Communities ist deshalb auch ein wichtiger Indikator für Startup Canada, um den Erfolg der Initiative zu messen. Insgesamt betrachtet geben sich die Betreiber von Startup Canada selbst positiv überrascht über die große Dynamik, die die Initiative bereits erreicht hat und zunehmend weiter entwickelt. Victoria Lennox fasst ihre Wahrnehmung wie folgt zusammen: "Change happens, citizens are empowered. It is absolutely magical."

### **2.2.2 Würdigung und Übertragbarkeit**

Ein zentrales Charakteristikum von Startup Canada besteht in der veränderten Rolle der Wirtschaftspolitik. Die Politik ist nicht primär Manager und Gestalter des beschriebenen Kulturwandels, sondern Unterstützer ("Feeder") und Förderer ("Facilitator"). Die Organisation und inhaltliche Ausgestaltung des Veränderungsprozesses geht von der Unternehmer-Community aus. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass das Engagement, die spezifisch unternehmerischen

Kompetenzen, die Kreativität, Glaubwürdigkeit, Motivationskraft sowie die Netzwerke der beteiligten Unternehmer für den Kulturwandel eingebracht werden. Die Einstellungen zum Unternehmertum und die Bedingungen für unternehmerische Betätigung verändern sich jedoch nur, wenn alle gesellschaftlichen Gruppen eingebunden werden. Dies ist eine Querschnittsaufgabe, die die (koordinierte und strategiegeleitete) Kooperation einer Vielzahl von öffentlichen, halb-öffentlichen und privaten Institutionen sowie Einzelpersonen erfordert. Aus diesem Grund hat Startup Canada nicht nur die Wirtschaftspolitik, sondern alle relevanten Akteure von Anfang an in den Transformationsprozess einbezogen. Auf diese Weise wird auch der breiten Öffentlichkeit verdeutlicht, dass der Transformationsprozess auf einem breiten gesellschaftlichen Konsens beruht und nicht etwa Partikularinteressen, sondern dem (wirtschaftlichen und sozialen) Gemeinwohl dient.

Die Federführung durch die Unternehmer-Community hat darüber hinaus einen wichtigen politökonomischen Vorteil. Durch die Anbindung an Startup Canada wird der Transformationsprozess von Wahlperioden, wechselnden politischen Mehrheiten und einzelnen Parteien unabhängig. Eines der großen Probleme, das Klima für Unternehmertum in Kanada nachhaltig zu verändern, bestand darin, dass die Regierungen dem Thema Entrepreneurship im Zeitablauf unterschiedliche Bedeutung beigemessen haben. Die Stärkung der Entrepreneurship-Kultur ist aber eine langfristige Aufgabe, die einen nachhaltigen (nicht-zyklischen) Einsatz erfordert.

Startup Canada lebt von der intrinsischen Motivation und dem hohen Engagement der beteiligten Unternehmer und Stakeholder. Wenn die deutsche Mittelstandspolitik einen ähnlichen Weg zur Stärkung des Klimas für Unternehmertum einschlagen will, ist zu bedenken, dass die Politik dieses Engagement naturgemäß nicht verordnen kann. Da jedoch die deutsche Wirtschaft und insbesondere der Mittelstand durch hohe Konsensorientierung und gesellschaftliche Verantwortung geprägt ist, bestehen positive Voraussetzungen, um einen vergleichbaren (unternehmergeführten) Veränderungsprozess zu initiieren. Zwingend erforderlich wären dabei ein oder zwei unternehmerische Leitpersonen ("an emotional centre, a rock"), die dem Aufbruch in der Öffentlichkeit ein positives Gesicht verleihen und zugleich über ausgeprägte Netzwerkbildungs-, Überzeugungs- und Mobilisierungsfähigkeiten verfügen.

Wenngleich die Mittelstandspolitik das Engagement nicht verordnen kann, so kann sie durchaus Impulse zu einem solchen Transformationsprozess setzen.

Gemeinsam mit interessierten Unternehmensvertretern, Wirtschaftsverbänden und sonstigen Stakeholdern könnte in einem offenen Diskussionsprozess erörtert werden, welche Chancen und positiven Auswirkungen ein solches Vorgehen in Deutschland hätte und welche Personen und Institutionen ein besonderes Interesse verspüren, hier federführend bzw. unterstützend tätig zu werden. Weitere Ansatzpunkte für die Mittelstandspolitik können in der partiellen Co-Finanzierung (operative Kostendeckung) der unternehmerisch getragenen Initiative, in der kooperativen Mitwirkung bei der Umsetzung (auf nationaler und lokaler Ebene) sowie in gemeinsamen Dialogprozessen mit der Unternehmer-Community ("entrepreneurial government") bestehen.

Ähnlich wie in Kanada sollte eine deutsche Initiative auf den vielfältigen vorhandenen Institutionen der Gründungsinfrastruktur aufbauen und diese (vor allem auf lokaler/regionaler Ebene) koordinieren und den Zielgruppen auf einfache Weise zugänglich machen. Falls die betroffenen Akteure wichtige Lücken in der Gründungsinfrastruktur identifizieren, kann die Mittelstandspolitik prüfen, inwieweit sie einen Beitrag zum Schließen dieser Lücken leisten kann.

Um eine möglichst große Wirkung in der breiten Öffentlichkeit zu erzielen und den hohen (nationalen) Stellenwert des angestrebten Kulturwandels zu verdeutlichen, wäre die Schaffung einer gemeinsamen nationalen Dachmarke von großer Bedeutung. Diese verleiht den Anstrengungen aller Beteiligten einen gemeinsamen Mantel und erzielt bei den Zielgruppen im ganzen Land einen hohen Wiedererkennungseffekt.

## **2.3 Besonderer Unterstützungsbedarf**

### **2.3.1 Good-Practice: Betriebshilfe Österreich**

Die österreichische Volkswirtschaft ist in vielen Bereichen, u. a. im Hinblick auf Unternehmenskultur und Wirtschaftsstruktur, mit der deutschen vergleichbar. Die österreichischen Politikträger sind bestrebt, den Unternehmergeist verschiedener Bevölkerungsgruppen zu fördern und insbesondere auch positive Rahmenbedingungen im Hinblick auf die soziale Absicherung von Unternehmern und Unternehmerinnen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Selbstständigkeit zu schaffen. Im Vergleich zu Deutschland ist das Ausmaß der Gründungsaktivitäten in Österreich deutlich höher und zudem stärker durch Frauen geprägt (vgl. Sternberg, von Bloh 2017, S. 9-12; OECD/European Union 2015, S. 39 f., 131 und 151).

Zur vorübergehenden Sicherung der Unternehmensexistenz bei längerem Ausfall von Allein- und Kleinstunternehmern infolge von Krankheit, Unfall sowie Schwangerschaft und Entbindung leistet die österreichische Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer des Bundeslandes, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat, Betriebshilfe (vgl. Wirtschaftskammer Österreich; Betriebshilfe für die Wirtschaft). Die Betriebshilfe kann als Sachleistung oder als Zuschuss zu den Kosten eines Betriebshelfers gewährt werden. Der Betriebshelfer stellt während der Ausfallzeit des Unternehmers die Weiterführung des Unternehmens sicher. Betriebshilfe kann von Unternehmern in Anspruch genommen werden, die in der Krankenversicherung pflichtversichert sind<sup>4</sup> und mit ihrem Unternehmen (bei gültiger Gewerbeberechtigung) Mitglied der Wirtschaftskammer sind.<sup>5</sup> Voraussetzung der Inanspruchnahme ist eine voraussichtliche Dauer der Arbeitsunfähigkeit durch Krankheit oder Unfall von mehr als 14 Tagen sowie ein maximales Jahreseinkommen von in der Regel 20.062,20 €. Pro Kalenderjahr sind grundsätzlich höchstens 70 Arbeitstage förderfähig. Bei Schwangerschaft und Entbindung wird Betriebshilfe einkommensunabhängig für die Zeit des gesetzlichen Mutterschutzes, d. h. in der Regel acht Wochen vor und nach der Geburt, geleistet. Voraussetzung für die Gewährung ist des Weiteren, dass die Betriebshilfe zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs notwendig ist. Als nicht notwendig wird Betriebshilfe u. a. dann angesehen, wenn das Unternehmen mehr als fünf Beschäftigte hat oder Hilfe nur stunden- oder tageweise benötigt wird.

Betriebshilfe in Form einer Sachleistung besteht in der kostenlosen Bereitstellung eines erfahrenen und flexiblen Betriebshelfers durch einen von der Wirtschaftskammer beauftragten Betriebshilfeverein des betreffenden Bundeslandes. Für die Dauer der Ausfallzeit wird der Betriebshelfer für eine 20- bis 40-stündige Arbeitswoche rasch und unbürokratisch zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus sind seit 2013 bis zu fünf Einarbeitungstage förderfähig, in denen sich der Betriebshelfer mit den konkreten Spezifika und Betriebsabläufen des Unternehmens vertraut machen kann. Die Betriebshilfevereine verfügen über

---

<sup>4</sup> In Österreich gibt es keine private Krankenversicherung. Selbstständige sind krankenversicherungspflichtig und werden bei der Anmeldung eines Gewerbes automatisch bei der für ihre Kammer zuständigen Krankenkasse versichert. Die Leistungen und Prämien sind bei allen gesetzlichen Kassen gleich.

<sup>5</sup> Unternehmer, die nicht Mitglied einer Wirtschaftskammer sind (z. B. Freiberufler oder Selbstständige in Gesundheitsberufen), können Betriebshilfe als Sachleistung nicht in Anspruch nehmen.

einen Pool von ca. 30 bis 40 kompetenten (zum Teil fest angestellten) Betriebshelfern, die über entsprechendes Know-how verfügen, um das Unternehmen trotz Ausfall des tätigen Inhabers weiterzuführen. Fachwissen, Lebenserfahrung und vor allem Einfühlungsvermögen sind die Kriterien, nach denen die Betriebshelfer ausgewählt werden. Zumeist handelt es sich um ehemalige (ältere) Selbstständige oder ausgewiesene Fachkräfte. Sie werden von den Betriebshilfevereinen regelmäßig rekrutiert und arbeiten primär in den traditionellen Kleingewerbe-, Handwerks-, Einzelhandels- und Gastronomiebranchen. Falls aus dem Pool kein Betriebshelfer für eine bestimmte Branche zur Verfügung steht, suchen die Betriebshilfevereine zumeist über den Arbeitsmarktservice (AMS), dem Äquivalent zu den deutschen Arbeitsagenturen, nach geeigneten Fachkräften. Jacqueline Sonneck und Rainer Lindmayr berichten übereinstimmend, dass private Personaldienstleister aufgrund der deutlich höheren Stundensätze nur eingeschaltet werden, wenn sehr kurzfristig – z. B. unfallbedingt – ein Betriebshelfer bereit gestellt werden muss.

Betriebshilfe kann alternativ als Geldleistung gewährt werden. In diesem Fall wird der Betriebshelfer nicht vom Betriebshilfeverein, sondern direkt vom Unternehmer ausgewählt, beschäftigt und bezahlt. Nach Auskunft von Rainer Lindmayr kann es sich dabei zum Beispiel um ehemalige Beschäftigte handeln, die für einen Kurzeinsatz in ihrem früheren Unternehmen wieder zur Verfügung stehen. In Ausnahmefällen können auch aktuelle Mitarbeiter vorübergehend ihre Arbeitszeit ausweiten. Die Sozialversicherungsanstalt kann in diesem Fall einen Zuschuss zu den anfallenden Kosten leisten, der höchstens 66,42 € pro Tag beträgt und auf 80 % der anfallenden Kosten begrenzt ist. Die Arbeitskraft muss an mindestens vier Tagen pro Woche oder im Ausmaß von mindestens 20 Wochenstunden im Unternehmen zur Verfügung stehen. Die Entlastungskraft sollte grundsätzlich eine nicht persönlich verbundene Person sein. Sofern eine solche nicht bereit steht, können auch Angehörige, Freunde und/oder der Ehepartner eingesetzt werden. Betriebshilfe kann auch von verschiedenen Personen hintereinander geleistet werden.

Die Anfänge der österreichischen Betriebshilfe gehen zurück bis in das Jahr 1994, als diese Unterstützungsleistung erstmalig in Niederösterreich etabliert wurde. Im Zeitablauf haben immer mehr Bundesländer das System übernommen und zum Teil zusätzliche finanzielle Mittel für einen erweiterten Bezugszeitraum bereitgestellt. Seit einigen Jahren wird Betriebshilfe flächendeckend von allen Bundesländern in Österreich angeboten. Wenngleich die wesentlichen Modalitäten der Betriebshilfe in allen Bundesländern identisch sind, kön-

nen sich die Konditionen und die Umsetzung in einzelnen Teilbereichen unterscheiden. Die Betriebshilfe hat sich als Eckpfeiler der sozialen Absicherung von Unternehmern sowie der Vereinbarkeit von Selbstständigkeit und Familie bewährt (vgl. SVA 2015). Als Sachleistung wird die Betriebshilfe nach Auskunft von Jacqueline Sonneck jährlich für ca. 700 Unternehmer in Österreich geleistet. Im Bundesland Wien wird der Kostenzuschuss jährlich von ca. 1.000 Unternehmen in Anspruch genommen. In rund einem Viertel der Fälle wird Betriebshilfe von Soloselbstständigen, in weiteren 60 % von Kleinstunternehmen mit höchstens zwei Beschäftigten genutzt (vgl. SVA 2015). Die langjährigen Erfahrungen der Betriebshilfevereine zeigen, dass die Unternehmen während der Ausfallzeit der Unternehmer dank der Betriebshilfe erfolgreich fortgeführt werden. Jacqueline Sonneck bestätigt, dass die Unternehmer – angesichts einer durchschnittlichen Bewertung von 1,3 – sehr zufrieden mit den vermittelten Betriebshelfern sind. Beschwerden über ungeeignete Betriebshelfer gebe es nur sehr selten, ergänzt Rainer Lindmayr.

### **2.3.2 Würdigung und Übertragbarkeit**

Das österreichische Modell der Betriebshilfe ist ein Instrument der Zielgruppenförderung und des Nachteilsausgleichs innerhalb der Mittelstandspolitik und ist somit nicht direkt der Rahmenpolitik zuzuordnen. Der innovative Ansatz besteht darin, dass die Betriebshilfe Österreich im Sinne einer Querschnittsaufgabe Sozial-, Familien-, Gründungs- und Mittelstandspolitik miteinander verknüpft und auf diese Weise zur Verankerung und Stärkung einer Kultur der Selbstständigkeit und zur Wertschätzung von Unternehmertum beiträgt.

Sensibilisierungsmaßnahmen der Gründungsförderung betonen häufig die vielfältigen Vorteile einer selbstständigen Erwerbstätigkeit wie z. B. freie Zeiteinteilung, Arbeiten von zu Hause aus, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung. Bei Soloselbstständigen und Kleinstunternehmen ist der Bestand des Unternehmens und mithin die Existenzgrundlage des Inhabers jedoch in hohem Maße von dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit des Unternehmers abhängig. Diese Aspekte finden zumeist in den Informationskampagnen relativ wenig Berücksichtigung. Die Betriebshilfe Österreich zeichnet sich demgegenüber durch eine realistische Sichtweise auf die Lebenswirklichkeit von Allein- und Kleinstunternehmern aus. Mit ihrem Maßnahmenangebot trägt sie dem sich im Wandel befindenden Mittelstand und dem Anstieg der Soloselbstständigkeit Rechnung. Sie signalisiert Gründungsinteressierten und bereits tätigen Kleinstunternehmen, dass sie im Bedarfsfall schnell (ohne hohe Transaktionskosten)

auf ein vertrauenswürdiges, erfolgreiches Unterstützungsangebot zurückgreifen können. In der Zielgruppenkommunikation wird demzufolge auch besonders der sich kümmernde, fürsorgliche Aspekt der Betriebshilfe betont.<sup>6</sup>

Nach den Erfahrungen der Betriebshilfevereine tun sich Unternehmer anfänglich schwer, ihr Unternehmen vorübergehend einem fremden Betriebshelfer anzuvertrauen. Jacqueline Sonneck betont, dass ihr Betriebshilfeverein bewusst verschiedene vertrauensbildende Maßnahmen ergreift. Dazu gehören u. a. eine individuelle Betreuung und Beratung, die sich Zeit nimmt, den Ablauf genau erklärt und auf etwaige Bedenken eingeht. Der Betriebshilfeverein erstellt gemeinsam mit dem Unternehmer das Anforderungsprofil für den benötigten Betriebshelfer und verfügt über viel Erfahrung, um für den jeweiligen Einzelfall fachlich und menschlich geeignete Kandidaten auszuwählen und vorzuschlagen. Vertrauen wird auch dadurch gestärkt, dass der Betriebshilfeverein nach Einsetzen der Betriebshilfe regelmäßig Kontakt mit dem Unternehmer hält, um Problemen vorzugreifen. Beide Interviewpartner weisen darüber hinaus darauf hin, dass die Wirtschaftskammer Österreich, als Träger des Betriebshilfevereins, hohe Reputation und einen Vertrauensvorschuss bei den Zielgruppen genieße. Dies sei u. a. darauf zurückzuführen, dass die Wirtschaftskammer als halb-öffentliche Selbsthilfeorganisation der Wirtschaft dem Gemeinwohl und den Kammermitgliedern verpflichtet sei. Anders als z. B. private Personaldienstleister verfolgt sie keine Gewinnerzielungsabsicht. In Kooperation mit der Sozialversicherungsanstalt und weiteren Stakeholdern führen die Betriebshilfevereine viele Aktionen durch, um die Betriebshilfe bei Zielgruppen und Multiplikatoren bekannt zu machen und Bewusstsein für das oft verdrängte Thema der (sozialen und betriebswirtschaftlichen) Absicherung bei Ausfallzeiten des Unternehmers zu schaffen. Besonders wichtig sei es, authentische Fallgeschichten zu kommunizieren, die die Erfolgswirkungen der Betriebshilfe belegen.

In Deutschland wurde die Selbstständigkeit in alter Tradition unter dem Aspekt der individuellen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit gesehen. Selbstständige galten als Menschen, die "aus eigener Verantwortung und jeder für sich selbst kraft eigener Leistung die eigene Existenz sicherzustellen bereit sind" (vgl. Erhard 1964, S. 145). 1970 wurde zwar in den Grundsätzen einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen ein umfassendes System sozia-

---

<sup>6</sup> Vgl. zum Beispiel Inhalt und Optik der beiden Programmflyer der Betriebshilfe in Wien und Niederösterreich.



ler Sicherung für Selbstständige gefordert. Bis heute fehlen jedoch Elemente sozialer Absicherung, wie der Schutz vor Altersarmut durch eine Rentenversicherungspflicht für Selbstständige (vgl. Suprinovič et al. 2016, S. 42). Auch für die Bestandssicherung des Unternehmens infolge eines Ausfalls des Unternehmers wird keine Hilfe angeboten. Die Mittelstandspolitik könnte mit weiteren betroffenen Akteuren (u. a. Arbeits- und Sozialministerien, Sozialversicherungsträgern und Wirtschaftskammern) diskutieren, ob und inwiefern ein vergleichbares Modell auch in Deutschland einen Beitrag zur vorübergehenden Bestandssicherung von Kleinstunternehmern, zum Abbau von Gründungshindernissen und somit zur Verbesserung des Klimas für Unternehmertum leisten kann. Aus den oben erörterten vertrauens- und kompetenzbezogenen Gründen könnte eine Anbindung und praktische Umsetzung durch die Wirtschaftskammern nahe liegen. Wichtig erscheint uns die Komponente der Bereitstellung eines "Interimsgeschäftsführers". Im Mittelstand dürften bei der Suche nach geeigneten Personen erhebliche Such- und Kontrollkosten entstehen, die durch Vorhaltung eines Expertenpools gemildert werden. Die Finanzierung hingegen könnte evtl. auch über eine Versicherungslösung erfolgen.

Im Unterschied zur bislang vorherrschenden Regelung in Österreich könnte der Kreis der förderfähigen Zielgruppen ggf. stärker auf Ein-Personen-Unternehmen konzentriert werden. Kleinstunternehmen mit mehreren Beschäftigten verfügen im Gegensatz zu Soloselbstständigen oftmals bereits über Vertretungsregelungen, wenn Mitarbeiter oder Eigentümer vorübergehend ausfallen und sind somit möglicherweise weniger betroffen. Des Weiteren erscheint die Begrenzung des Jahreseinkommens auf rund 20.000 € als relativ restriktiv. Ein-Personen-Unternehmen mit höherem Umsatzvolumen sind bei Ausfall des Inhabers mit den gleichen grundlegenden Schwierigkeiten konfrontiert wie kleiner dimensionierte. Falls sie aufgrund fehlender (vorübergehender) Geschäftsführung dauerhaft vom Markt ausscheiden müssten, wäre dies volkswirtschaftlich c. p. mit größeren Einbußen verbunden. Denkbar wäre deshalb für umsatzstärkere Soloselbstständige ggf. eine gestaffelte Selbstbeteiligung vorzusehen.

Das Betriebshilfemodell ist schließlich auch aus dem Grund interessant, da es interessante, flexible Erwerbsmöglichkeiten für den Kreis der (potenziellen) Betriebshelfer schafft, die bereit und fähig sind, zeitlich befristet ein Unternehmen zu leiten. Im Idealfall decken sich die Einsatzmöglichkeiten genau mit ihren jeweiligen Präferenzen und zeitlichen Verfügbarkeiten, so dass hierin auch die Alltäglichkeit des Unternehmertums ihren Ausdruck findet.

### 3 Digitalisierung

Unter Digitalisierung ist die Vernetzung von Personen und Objekten durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, die mit dem Internet verbunden sind, zu verstehen (vgl. EFI 2016, S. 62). Die digitale Vernetzung verändert Arbeits- und Lebenswelten. Sie bietet Unternehmen neue Möglichkeiten, Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle (z. B. Smart-Data) sowie Nutzergruppen und Leistungsanbieter (z. B. Sharing-Economy) zu vernetzen oder Informationen zu gewinnen, zu nutzen und weiterzuverwenden (z. B. Big-Data). Davon können Unternehmen durch Produktivitätssteigerung, Kostensenkung oder Qualitätsverbesserung profitieren (vgl. Acatech/BDI 2017, S. 30 f.). Gleichzeitig erhöht sich aber auch der internationale Wettbewerbsdruck. Unternehmen müssen sich mit den Möglichkeiten der Digitalisierung auseinandersetzen, um langfristig erfolgreich zu sein und zu bleiben.

#### 3.1 Ausgangssituation und Aufgaben der Mittelstandspolitik

Die Untersuchung von Schröder (2015, S. 12) zeigt, dass die Digitalisierung der Wertschöpfungskette im deutschen Mittelstand im Großen und Ganzen weit vorangeschritten ist.<sup>7</sup> Das gilt jedoch nicht im Hinblick auf die Nutzung von Cloud-Computing. Cloud-Dienste ermöglichen einen vereinfachten und bedarfsgerechten Zugriff auf bzw. Nutzung von aktueller Software und Hardwarekapazitäten, ohne dass hohe Anfangsinvestitionen notwendig sind (vgl. Bitkom 2014, S. 6). Doch nur 20 % aller deutschen Unternehmen nutzen laut Bertschek et al. (2016, S. 10) Cloud-Lösungen, womit Deutschland im internationalen Vergleich den vorletzten Platz belegt. Als Spitzenreiter gelten Finnland und Dänemark. Icks et al. (2017, S. 10) zeigen, dass vor allem KMU des verarbeitenden Gewerbes bei der Nutzung von Cloud-Diensten zögerlich sind und der Abstand zu den größeren Unternehmen in den letzten Jahren noch zugenommen hat.

Als Gründe für die geringe Akzeptanz neuartiger Datenverarbeitung wie Cloud-Computing im Mittelstand gelten u. a. Intransparenz über die jeweiligen Angebote im Hinblick auf Qualität, Preise, Gewährleistung und Haftung. Rechen-

---

<sup>7</sup> Stärken deutscher Unternehmen liegen beim Einsatz von Customer-Relationship-Management-Software (vgl. Schröder 2015, S. 6), in den Bereichen Sensorik, Robotik, Logistik und Automatisierung (vgl. Huber 2016, S. 7) sowie in der Innovationsfähigkeit und Vernetzung zwischen IKT-Branche und anderen Branchen (vgl. Saam et al. 2016, S. 7). Bei der Nutzung von Enterprise Resource Planning - Software (vgl. Schröder 2015, S. 5) und Radio Frequency Identification liegt Deutschland im Mittelfeld (vgl. Esser).

zentrumstandorte außerhalb Deutschlands oder Europas führen zu Rechtsunsicherheiten in Bezug auf die dort gültigen gesetzlichen Bestimmungen und evtl. hohen Kosten in Folge eines ausländischen Gerichtsstands. Unternehmen befürchten, die Kontrolle über die unternehmensinternen Daten zu verlieren (z. B. durch Cyberangriffe) und zweifeln an der Datensicherheit, auch ausgelöst durch Berichterstattungen über Datenmissbrauch (z. B. Snowden-Enthüllung) und aufgedeckte Sicherheitslücken (wie aktuell bei WLAN-Geräten) (vgl. Król 2015; Labes 2013). Zudem könnten eine unterschiedliche Wettbewerbsposition der Vertragspartner und die Befürchtung des Mittelstands, unangemessene Vertragsbedingungen diktieren zu bekommen, eine Rolle spielen. Diese ökonomischen Argumente zielen vornehmlich auf Transaktionskosten, ausgelöst u. a. durch mangelnde Habitualisierung.

Eine andere Erklärung für den Rückstand bei der digitalen Entwicklung im Mittelstand erkennt Haucap (2016, S. 5) in dessen "Selbstzufriedenheit" bzw. der aktuell guten wirtschaftlichen Situation: Erst wenn die Unternehmensergebnisse sich verschlechtern, wird die Anpassung an digitale Strukturen als notwendig erachtet (vgl. Demary et al. 2016, S. 52). Den großen Sicherheitsbedenken des Mittelstandes, sensible Unternehmensdaten aus den Händen zu geben (vgl. Demary et al. 2016, S. 37), setzen Icks et al. (2017, S.10) entgegen, dass Unternehmensdaten bei seriösen Cloud-Anbietern i. d. R. sicherer aufgehoben sind als im Unternehmen. Letztlich hängen Sicherheitsbedenken auch mit fehlenden IT-Kompetenzen zusammen. Hier wirkt sich hemmend aus, dass die IT-Weiterbildungsaktivitäten deutscher KMU im EU-Vergleich unterdurchschnittlich sind (vgl. Saam et al. 2016; Icks et al. 2017).

Während die Unternehmen bei der Weiterbildung der Mitarbeiter selbst gefragt sind, ist es Aufgabe der Mittelstandspolitik, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, die dem Mittelstand helfen, Vertrauen in die Technologie zu bilden, Sicherheitsbedenken abzubauen, sich mit den Chancen der Digitalisierung auseinanderzusetzen und digitale Kompetenzen zu entwickeln. Zu den klassischen Aufgabenfeldern der Mittelstandspolitik zählt die Gestaltung der mittelstandsspezifischen Rahmenbedingungen, konkret in diesem Zusammenhang die Sensibilisierung für das Thema Digitalisierung im Allgemeinen und die Cloud-Nutzung im Speziellen. Als ein effektives Instrument gelten Organisationen zur Informations- und Wissensvermittlung wie z. B. die Transparenz schaffende Initiative "Trusted Cloud" oder die Mittelstands 4.0-Agentur-Cloud (vgl. Icks et al. 2017, S. 10). Relevant ist außerdem die Datenschutzgesetzgebung, bei der Haucap (2016, S. 11) trotz erster Anpassungen (z. B. IT-Sicherheits-

gesetz) noch weiteren Handlungsbedarf sieht. Zudem ist eine flächendeckende, glasfaserbasierte Breitbandversorgung als Grundvoraussetzung der Digitalisierung im Mittelstand bisher nicht überall sichergestellt (vgl. Holz et al. 2016, S. IV). Um den Mittelstand in der Fläche zu erhalten, muss investiert und entschieden werden, welche Rolle der Staat bei der Breitbandversorgung in Deutschland einnehmen soll. Eine Möglichkeit wäre es, wie in Finnland (seit 2010), ein Recht auf Breitbandanschluss einzuräumen und die Telekommunikationsfirmen zum Netzausbau zu verpflichten (vgl. Bahrke et al. 2016, S. 47).

Ein weiteres Handlungsfeld der Mittelstandspolitik ist die Schaffung transparenter Verwaltungsstrukturen und die Entlastung der Unternehmen durch eine unternehmerfreundliche Verwaltung vor Ort. Durch den Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien in der Verwaltung können Kommunikationswege vereinfacht und Transaktionen zwischen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungsstellen beschleunigt werden, wodurch bürokratiebedingte Transaktionskosten, insbesondere im Mittelstand,<sup>8</sup> sinken. Auch durch solche Anwendungsbeispiele der Digitalisierung und Cloud-Nutzung kann Vertrauen geschaffen und können Innovationsimpulse für die IT- und Internetwirtschaft freigesetzt werden (vgl. Beck et al. 2017, S. 10 f.; EFI 2017, S. 103). Folglich sollte das E-Government in Deutschland vorangetrieben werden, wobei ausländische Erfahrungen hilfreich sein können. Eines der führenden Länder beim E-Government ist Estland (vgl. Europäische Kommission). Kapitel 3.2 gibt daher einen kurzen Überblick über das estnische E-Government. Die Einflussmöglichkeiten der Mittelstandspolitik in diesem Bereich sind jedoch äußerst eingeschränkt. Die Organisation des E-Government liegt federführend beim Bundesministerium des Inneren. Hier ist der IT-Planungsrat angesiedelt, der E-Government-Projekte steuert und die Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen koordiniert (vgl. BMI). Der Mittelstandspolitik bleibt die Sensibilisierung für die Notwendigkeit einer digitalen Verwaltung. Sie sollte die Vorteile eines effektiven E-Government für den Mittelstand betonen sowie zur Implementierung digitaler Verwaltungsstrukturen motivieren.

Mehr noch als die digitale Verwaltung spielt die Bildungspolitik für den Mittelstand in seiner Breite und damit auch für die Mittelstandspolitik eine bedeutende Rolle. Denn Fachkräfte im Mittelstand müssen in Zukunft mehr und mehr

---

<sup>8</sup> Die Informationsgewinnung über bürokratische Regelungen und deren Umsetzung ist in mittelständischen Unternehmen z. B. aufgrund des Fehlens von Stabsstellen oft kostenintensiver als in managergeführten Großunternehmen (vgl. Welter et al. 2016, S. 62).

über digitale Kompetenzen verfügen, also sicher und kritisch mit digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien umgehen können (vgl. Europäische Union 2006). Zudem sollte der Mittelstand eine größere Offenheit gegenüber dem Einsatz digitaler Technologien entwickeln. Dazu sollte das Vertrauen der Unternehmen in digitale Technologien gestärkt und Erfahrungswissen um deren positiven Nutzen geschaffen werden. Das BMWI (2016, S. 4 ff.) bezeichnet die digitale Bildung daher als Grundvoraussetzung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen (vgl. BMWI 2016, S. 4 ff.).<sup>9</sup> Auch die Expertengruppen Wissenschaft und Wirtschaft des Zukunftspanels 2017 bewerten die Entwicklung digitaler Kompetenzen als wichtigste aktuelle Herausforderung für den Mittelstand (vgl. Kranzusch et al. 2017, S. 22, 26 f.).

Digitale Bildung beginnt in der Schule und endet bei der lebenslangen Weiterbildung im Unternehmen. Dabei werden die Grundlagen für eine digitale Allgemeinbildung in den Schulen gelegt (vgl. BMWI 2016, S. 4 ff, 12). Zudem kann in den Schulen ein kultureller Wandel hin zu mehr Offenheit gegenüber digitalen Technologien initiiert werden. So wird gleichzeitig auch das Klima für ein zukunftsorientiertes Unternehmertum gestärkt. Dabei ist die Mittelstandspolitik vor allem in ihrer Querschnittsfunktion gefragt. Aufgrund der großen Bedeutung der digitalen Bildung für den Mittelstand werden in Kapitel 3.3 Good-Practice-Beispiele vorgestellt und daraus neue Ansätze für die Mittelstandspolitik abgeleitet.

## **3.2 E-Government**

### **3.2.1 Good-Practice: e-Estonia**

"E-Government in Deutschland gibt es nicht", so heißt es in einem Gutachten des Nationalen Normenkontrollrates (vgl. Fromm et al. 2015, S. 5). Im Digitalisierungs-Ranking der Europäischen Kommission liegt Deutschland hinsichtlich der digitalen Verwaltung (Digital-Public-Services) unter EU-Durchschnitt auf Platz 21 (vgl. Europäische Kommission). Auch die Experten des Zukunftspanels 2017 meinen, dass mit Blick auf den Mittelstand die Digitalisierung der deutschen Verwaltung weder schnell noch effektiv genug vorangetrieben wird (vgl. Kranzusch et al. 2017, S 23). Zwar existieren zahlreiche Einzelinitiativen

---

<sup>9</sup> Der Mittelstand ist von Fachkräfteengpässen stärker betroffen als managergeführte Großunternehmen, u. a. weil das Personalwesen seltener institutionalisiert und der Suchradius beschränkt ist (vgl. Kay/Richter 2010, S. 23, S. 35 ff.).

auf allen Verwaltungsebenen (z. B. Digital-Dialog in Rheinland-Pfalz), doch die bestehenden Angebote werden kaum genutzt (vgl. Krcmar et al. 2016). Das liegt u. a. in der geringen Nutzerfreundlichkeit vieler Angebote sowie in der fehlenden Möglichkeit, online eingegebene Daten an unterschiedlichen Verwaltungsstellen wiederzuverwenden und Verwaltungsverfahren ganzheitlich abzuwickeln (vgl. Fromm et al. 2015, S. 5) Zudem fühlen sich Nutzer nicht ausreichend über den Datenverbleib informiert und befürchten Datendiebstahl und Missbrauch ihrer Daten (vgl. IPIMA/Initiative D21 2016, S 16 f.) Der Mittelstand profitiert von einem E-Government aber nur, wenn die Transaktionskosten von Verwaltungsverfahren sinken und Vertrauen hinsichtlich der Datensicherheit aufgebaut werden kann.

In Estland sei dies gelungen, berichtet uns Anna Piperal von e-Estonia. E-Estonia ist der Name der Dachmarke, unter der alle digitalisierten Verwaltungsverfahren Estlands zusammengefasst werden. Allein den Unternehmen stehen über 2.400 e-Dienste zur Verfügung. Diese reichen von der Unternehmensgründung über die Übermittlung statistischer Daten (vgl. eRIK) und die Patentanmeldung (vgl. Estonian Patent Office) bis hin zur Steuererklärung und dem Abführen von Unternehmenssteuern (vgl. Estonian Investment Agency). Alle Angebote für Unternehmen können zentral über eine Art One-Stop-Shop abgerufen werden – das spart Suchkosten. Sicherheitsbedenken hätten die Unternehmen nicht, so Anna Piperal. Derzeit läuft sogar ein Pilotprojekt, bei dem die Steuerbehörden direkt Zugriff auf das Rechnungswesen von Unternehmen erhalten, so dass diese selbst keine Steuererklärung mehr machen müssen. Das erfordert eine Menge Transparenz und Vertrauen auf beiden Seiten. Aber es gäbe keinen Grund, der Verwaltung zu misstrauen, meint Anna Piperal. Ihrer Ansicht nach überwiegen die Vorteile der digitalen Abwicklung von Verwaltungsverfahren. Unternehmen können Zeit bei der Erfüllung bürokratischer Anforderungen einsparen und sind unabhängig von Uhrzeit und Standort. Zudem helfen interaktive und intelligente Formulare Fehlberechnungen zu vermeiden. Alle Daten müssen nur einmalig angegeben werden (Once-Only-Prinzip) und werden dann medienbruchfrei und digital zwischen den Verwaltungsstellen ausgetauscht (vgl. Beck et al. 2017, S. 16 ff.).

Ermöglicht wird dies durch Cloud-Computing. In Estland wurde 2001 die sogenannte X-Road eingeführt – ein dezentrales System für einen harmonisierten Datenaustausch. Estnische Behörden können eigene IT-Lösungen und Datenbanken verwenden. Die Daten können nach vorheriger Authentifizierung über die X-Road ausgetauscht werden. Das reduziert die Komplexität und erhöht

die Flexibilität, indem es möglich ist, neue Komponenten unkompliziert hinzuzufügen (vgl. Beck et al. 2017, S. 18 f.). Eine weitere Voraussetzung für das E-Government ist die elektronische Identifizierung. In Estland ist seit 2002 die elektronische ID-Karte der Schlüssel zur Nutzung aller digitalen Angebote, wobei jegliche Datenspeicherung und Datenabfrage nachverfolgt werden kann (vgl. Cybernetica).

Ein wichtiger Erfolgsfaktor des estnischen E-Government ist laut Anna Píperal die enge Zusammenarbeit von Staat und privaten Unternehmen bei der Erstellung digitaler Verwaltungsangebote. So werden in Estland kleine und mittlere, lokale Unternehmen zum einen in die Entwicklung von IT-Lösungen für die digitale Verwaltung einbezogen. Zum anderen sind Unternehmen als Endnutzer der digitalen Verwaltungsverfahren von Anfang an eingebunden: Der Entwicklungsprozess der digitalen Verwaltungsangebote in Estland wird Schritt für Schritt vollzogen. Dabei wird regelmäßig das Feedback von Endnutzern wie Unternehmen eingeholt. Zudem berichtet uns Anna Píperal, dass in Estland finanzielle Anreize zur Nutzung der Angebote geschaffen wurden, z. B. durch niedrigere Verwaltungskosten oder durch Kostenreduktionen bei Nutzung der elektronischen ID-Karte als Identifikationsinstrument. Um die Akzeptanz der ID-Karte zu erhöhen, war es zudem notwendig, vielfältige Anwendungsmöglichkeiten zu schaffen.

### **3.2.2 Ansatzpunkte für die deutsche Politik**

Einer Einführung von E-Government in Deutschland stehen institutionelle Hemmnisse und Vorbehalte, (private) Informationen preiszugeben, entgegen. Eine Schwierigkeit stellt die Größe und föderale Struktur Deutschlands im Vergleich zum kleinen, zentral verwalteten Estland dar. Zudem mussten in Estland, anders als in Deutschland, keine vorhandenen Verwaltungsstrukturen aufgebrochen werden. Vielmehr wurde der Zusammenbruch der Sowjetunion genutzt, um beim Neuaufbau der Verwaltung von Anfang an auf IT-freundliche Lösungen zu setzen.

Doch gerade in föderalistischen Staaten kann ein, wie in Estland eingesetztes, Cloud-Computing eine bessere Zusammenarbeit der unterschiedlichen Verwaltungsstellen ermöglichen. Denn mit einem System zum Datenaustausch wie der X-Road ist es nicht notwendig, dass sich alle Verwaltungsstellen hinsichtlich der verwendeten IT-Lösungen abstimmen und auch eine übergeordnete Datenadministration wird nicht benötigt. Zudem ist das System im Hinblick auf Hackerangriffe weniger gefährdet als eine zentrale, große Datenbank

(vgl. Beck et al. 2017, S. 18 f.). Um Sicherheitsbedenken deutscher Unternehmen im Hinblick auf digitale Verwaltungsverfahren abzubauen, ist es zudem notwendig, eine sichere elektronische Identifizierung zu ermöglichen sowie Kontrolle und Transparenz hinsichtlich der Datenverwendung und des Datenaustauschs herzustellen. Beim Aufbau der IT-Infrastruktur sowie der Entwicklung von IT-Lösungen ist es sinnvoll, von Anfang an lokale, mittelständische Unternehmen in den Prozess einzubinden. Das schafft zusätzliches Vertrauen und gibt dem Mittelstand die Möglichkeit, seine Expertise einzubringen.

Anna Piperal von e-Estonia ist außerdem der Ansicht, dass die Risiken der Nutzung digitaler Systeme in Deutschland überschätzt werden. Um dem entgegen zu wirken, sollten schnell positive Anwendungsbeispiele und auch Anreize für deren Nutzung geschaffen werden. Wenn man Bedenken abbauen möchte, müsse man einfach beginnen zu handeln, so Anna Piperal, auch dann, wenn Entscheidungen zunächst unpopulär zu sein scheinen. Das ändere sich mit der Zeit, berichtet sie aus den Erfahrungen Estlands. Durch Angebote, die einen echten Vorteil – insbesondere auch für mittelständische Unternehmen – bieten, kann mehr Offenheit erreicht werden. Zur Vertrauensbildung trägt ein regelmäßiger Rückkopplungsprozess mit den mittelständischen Unternehmen bei. Dafür sollte die Mittelstandspolitik werben.

### **3.3 Vermittlung digitaler Kompetenzen**

#### **3.3.1 Good-Practice: Kennisnet (NL) und Projektbasiertes Lernen (FIN)**

Die internationale Vergleichsstudie ICILS hat die computer- und informationsbezogenen Kompetenzen deutscher Schüler im internationalen Vergleich untersucht. Getestet wurde in den Teilbereichen "Informationen sammeln und organisieren" sowie "Informationen erzeugen und austauschen". Deutsche Schüler landeten hier im Mittelfeld (vgl. ICILS 2014, S. 10, 125). Zwar wird in einzelnen Schulen die digitale Bildung groß geschrieben, doch insgesamt gehört die Vermittlung digitaler Kompetenzen nicht zum Schulalltag. Zudem ist der Unterschied zwischen den einzelnen Bundesländern groß (vgl. Deutscher Bundestag 2016, S. 88). Im Bundesdurchschnitt setzen etwa die Hälfte aller Lehrer digitale Informations- und Kommunikationstechnologien ein – und das häufig nur sporadisch. Teils fehlt es an der technischen Ausstattung und teils werden vorhandene Geräte nicht genutzt (vgl. Initiative D21 2016, S. 12 ff., 26; vgl. Acatech/Körber-Stiftung 2017, S. 39 ff.). Das lässt sich zum einen durch fehlende digitale Kompetenzen der Lehrer erklären, deren Fortbildungsaktivität im internationalen Vergleich relativ gering ist (vgl. Initiative D21 2016, S. 10 ff.;



ICILS 2014, S. 192). Zum anderen gibt es nur an einzelnen Schulen durchdachte Medienkonzepte, die den Einsatz digitaler Technologien regeln (vgl. Initiative D21 2016, S. 25). Andere Länder zeigen, wo angesetzt werden kann, um die Vermittlung digitaler Kompetenzen in Schulen voranzutreiben. Dabei verdeutlicht die Vergleichsstudie ICILS, dass eine gute technische Ausstattung der Schulen zwar eine wichtige Grundvoraussetzung für die digitale Bildung ist, allein jedoch nicht ausreicht. Mindestens ebenso wichtig sind die Etablierung übergeordneter Gesamtkonzepte, schulinterner Medienkonzepte sowie die digitale Lehrerbildung (vgl. ICILS 2014, S. 151 ff., 192).

Unsere Recherchen zur Vorgehensweise anderer europäischer Länder, die Deutschland bei der Vermittlung digitaler Kompetenzen voraus sind, verdeutlichen, dass es in der digitalen Bildung nicht den einen richtigen Weg gibt. Die im Folgenden betrachteten Good-Practice-Beispiele haben wir vor allem dahingehend ausgewählt, dass sich Ansatzpunkte für die Mittelstandspolitik ableiten lassen. Unser erstes Beispiel, die öffentliche Organisation Kennisnet aus den Niederlanden, wurde bereits 2001 als zentrale Anlaufstelle für die digitale Bildung in Schulen gegründet. In den Niederlanden steht das individuelle Lernen mit Hilfe digitaler Lernsoftware im Vordergrund. Kennisnet bietet den Schulen konkrete Hilfestellung bei der Entwicklung von Konzepten und Umsetzungsstrategien für das individuelle Lernen und koordiniert den Aufbau der IT-Infrastruktur. Zudem betreibt Kennisnet Forschung über die Vermittlung digitaler Kompetenzen im In- und Ausland und dient als Wissensvermittler hinsichtlich der Möglichkeiten einer effektiven IKT-Nutzung. Des Weiteren bringt Kennisnet die unterschiedlichen Stakeholder im Bereich der digitalen Bildung zusammen (vgl. Kennisnet).

Als zweites Beispiel für die digitale Bildung schauen wir nach Finnland, das seit 2011 vereinzelt und seit 2016 breit angelegt auf die Methode des "Phenomenon-Based-Learning" (PBL) setzt (vgl. Finnish National Agency for Education). Das Hauptaugenmerk des finnischen Ansatzes liegt, so der finnische Bildungsexperte Pasi Silander, auf der selbstständigen Konzeption und Bearbeitung von Projekten, wobei das ganzheitliche Lernen in Gruppen gefördert wird. Lehrer agieren als Lernbegleiter. Digitale Technologien dienen als Werkzeug. Sie helfen Informationen zu beschaffen und zu verarbeiten sowie Ergebnisse zu präsentieren und mit anderen Schülergruppen zu teilen. Mit der curricularen Verankerung des projektorientierten Lernens beschreitet Finnland Neuland, was in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert wird. Die Idee ist direkt aus den Anforderungen der Digitalisierung an das gesellschaftliche und das

Arbeitsleben erwachsen. Fähigkeiten wie der kritische Umgang mit digitalen Informationen und Daten, Kooperations- und Teamfähigkeit sowie das selbstständige, ganzheitliche, anwendungsorientierte und kreative Denken gewinnen an Bedeutung (vgl. Symeonidis/Schwarz 2016, S. 34 ff.). Eben diese Fähigkeiten werden durch das projektorientierte Lernen gezielt gefördert, wie Pasi Silander erläutert. Der hohe Praxisbezug der Methode zeigt sich darin, dass die Zusammenarbeit mit außerschulischen Akteuren wie z. B. Museen, Universitäten und Unternehmen ein wichtiger Bestandteil ist. In Helsinki wird die gesamte Stadt als Lernumgebung verstanden. Von der Projektarbeit und der Zusammenarbeit mit Unternehmen profitieren nach Aussage von Pasi Silander beide Seiten. Schüler seien aufgrund des höheren Praxisbezugs, der Ganzheitlichkeit des Ansatzes sowie der größeren Eigenverantwortlichkeit motivierter und ihre Talente könnten gezielter gefördert werden. Unternehmen würden die Zusammenarbeit als Bestandteil ihrer CSR-Strategie verstehen und profitierten zudem von frischen Ideen und Impulsen.

Trotz unterschiedlicher Lehrmethoden bei der Kompetenzvermittlung sind für die Einführung digitaler Bildung – nach übereinstimmender Meinung der Interviewpartner beider Länder – bestimmte Kernelemente maßgeblich. Eine wichtige Grundvoraussetzung für die Einführung digitaler Bildung in den Schulen ist, neben der Infrastruktur, die Datensicherheit. Das zeigt sich am Beispiel der in beiden Ländern verwendeten E-Portfolios, in denen Schüler ihre Daten sowie Arbeits- und Projektergebnisse sammeln und verwalten. Sie können Inhalte mit anderen Schülern und Lehrern teilen und bestimmen selbst, wer Zugang erhält und wer nicht. So können sie den verantwortungsvollen Umgang mit privaten Daten lernen, sind aber auch auf einen guten Datenschutz, gegenüber dem unberechtigten Zugriff Dritter, angewiesen.

Die Interviewpartner beider Länder sind sich zudem einig, dass ein gemeinsamer Konsens von Bildungsträgern und anderen Stakeholdern über die Ziele, Inhalte und Umsetzungsstrategien der digitalen Bildung benötigt wird. Dazu bedarf es zunächst einer von möglichst vielen Stakeholdern geteilten Vision. Das Beispiel der Niederlande verdeutlicht, wie eine gemeinsame Vision systematisch entwickelt werden kann. Eine tragende Rolle im etwa dreijährigen Visionsprozess mit zahlreichen Veranstaltungen und Diskussionsrunden nahm die öffentliche Institution Kennisnet ein. In die Entwicklung eingebunden waren außerdem das Bildungsministerium, weitere öffentliche Institutionen und Interessensverbände ebenso wie Schulen mit ihren Direktoren und Lehrern sowie private Unternehmen (insbesondere Softwarehersteller und Bildungsverlage).

Toine Maes von Kennisnet sieht die wichtigsten Erfolgsfaktoren dieses Visionprozesses in der Gleichrangigkeit aller Stakeholder einerseits sowie in der Diskussionsleitung durch einen unabhängigen Vorsitzenden andererseits. Dadurch ist gewährleistet, dass die Vision von allen verstanden, unterstützt und geteilt wird. Laut Aussage von Toine Maes sei dies in den Niederlanden gut gelungen.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist nach Ansicht der Interviewpartner beider Länder die Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit. Digitale Bildung soll nicht von oben verordnet werden, vielmehr sollten Schulen und Lehrer die jeweilige Vorstellung über die langfristige Ausrichtung des (digitalen) Bildungswesens kennen, sie mittragen und umsetzen können. Schlüsselpersonen sind nach Ansicht von Pasi Silander die Schuldirektoren. Beide Länder bieten Informationsveranstaltungen, Workshops und Diskussionsrunden. Toine Maes von Kennisnet berichtet, dass dieser Prozess in den Niederlanden einige Jahre in Anspruch genommen hat. Die Interviewpartner sind sich zudem einig, dass Schulen und Lehrer für die Implementierung digitaler Bildung im Unterricht Richtlinien und Supportsysteme benötigen. Pasi Silander berichtet, dass erste Versuche, die Umsetzung des PBL allein den Lehrern zu überlassen, gescheitert sind. Es wurde daher unter der pädagogischen Leitung der Schuldirektoren ein Fünf-Punkte-Umsetzungsplan entwickelt und ein Help-Desk eingerichtet.<sup>10</sup> In den Niederlanden gibt das "Four In Balance"-Konzept<sup>11</sup> einen Handlungsrahmen vor und Kennisnet leistet Hilfestellung bei dessen praktischer Umsetzung in den Schulen (vgl. Kennisnet 2015).

Das alles kann jedoch nur funktionieren, wenn Lehrer über ausreichendes digitales Fachwissen verfügen – eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Verankerung der Kompetenzen für die Informationsgesellschaft im Bildungswesen. Deshalb erhalten die Schulen beider Länder finanzielle Förderung, um fortbildungsbedingt abwesende Lehrer ersetzen zu können. Zudem erhalten Lehrer in Finnland eine zusätzliche Aufwandsentschädigung, wenn sie im ersten Jahr die Methode des PBL anwenden. Für neue Lehrer sind IKT-Kompetenzen Einstellungs voraussetzung. Bei der Lehrerfortbildung setzen die

---

<sup>10</sup> In einem Großteil der Schulen erfolgt das Lernen inzwischen zu etwa 20 % projektorientiert. Der Anteil soll in den nächsten Jahren Schritt für Schritt ausgeweitet werden.

<sup>11</sup> Es sieht eine gleichzeitige Entwicklung von Vision, Lehrerfortbildung, Infrastruktur und Lernmaterialien vor und wird nach Aussage von Kennisnet inzwischen in 80 % der Schulen angewandt. Niederländische Erfahrungen zeigen, dass es zu besseren Ergebnissen führt, mit der Vision und der Lehrerfortbildung zu starten.

Niederlande auf private Anbieter, während Finnland bessere Erfahrungen mit öffentlichen Organisationen gemacht hat und Lehrer als Botschafter fungieren. Die Unterschiede sind möglicherweise in der Art der jeweils benötigten Kompetenzen begründet.

### **3.3.2 Ansatzpunkte für die Mittelstandspolitik**

Damit digitale Bildung in Zukunft auch in deutschen Schulen zum Schulalltag gehört, kann die Politik zum einen an bestehenden Leuchtturmprojekten deutscher Schulen ansetzen und zum anderen auf den Erfahrungen anderer Länder, wie denen der Niederlande und Finnlands, aufbauen. Dabei sollte die Mittelstandspolitik ihre Möglichkeiten der Einflussnahme über Sensibilisierungsmaßnahmen, Diskussionsrunden oder einzelne Projekte nutzen und dafür Sorge tragen, dass die Belange des Mittelstands in den Lerninhalten und den Lernformen berücksichtigt werden.

Bereits heute fördern einige deutsche Schulen – vor allem im thematisch verwandten Bereich der Entrepreneurship-Education – mit innovativen Learning-by-doing-Maßnahmen Erfindungsreichtum, Kreativität sowie Technik- und IT-Interesse. Dabei setzen sie als Hilfsmittel auch moderne IKT-Tools ein. Ein Pionier auf diesem Gebiet ist zum Beispiel das Schüler-Institut für Technik und angewandte Informatik (SITI) in Sachsen-Anhalt (vgl. SITI). Das SITI fördert systematisch und erfolgreich die Entrepreneurship-, Innovations- und digitalen Kompetenzen von Schülern. Das an ein Gymnasium angebundene SITI wird vom ehrenamtlichen Engagement einzelner Lehrer und vielfältiger Netzwerkpartner getragen und finanziert sich überwiegend aus eigenen Mitteln. Ein Teil der Finanzierung wird vom Wirtschaftsministerium Sachsen-Anhalt bereitgestellt (vgl. OECD 2014, S. 198). Die Mittelstandspolitik könnte sich dafür einsetzen, Initiativen wie das SITI in die Fläche zu bringen und die Netzwerkbildung engagierter Schulen zu unterstützen.

Neben solchen Einzelprojekten wurden in Deutschland erste Schritte zu einer institutionellen Verankerung der digitalen Bildung eingeleitet. So wurden im Beschluss der Kultusministerkonferenz von Dezember 2016 politische Ziele der digitalen Bildung sowie 61 digitale Kompetenzen festgelegt. Der inhaltliche Schwerpunkt entspricht den in der ICILS Studie als zentral angesehenen Kompetenzen. Aufgabe der Bundesländer ist es nun, diese digitalen Kompetenzen in die Fachcurricula einzubeziehen (vgl. KMK 2016, S. 11 ff.). Seit Januar 2017 erarbeitet eine Arbeitsgruppe eine Bund-Länder-Vereinbarung zur Unterstützung der Bildung in der digitalen Welt (vgl. BMBF/KMK 2017). Dar-

über hinaus wurden in der KMK von Juni 2017 die Eckpunkte des "Digital Pakt Schule" beschlossen. Demnach erhalten die Länder vom Bund zwischen 2018 und 2022 rund fünf Mrd. Euro für die technische Ausstattung der Schulen. Im Gegenzug sind gemeinsame Standards und ein pädagogisches Gesamtkonzept zu erarbeiten. Zudem soll die digitale Weiterbildung der Lehrer forciert werden (vgl. BMBF 2016, S. 13, 21, 26; KMK 2017). Auch ist ein dauerhafter technischer, inhaltlicher und pädagogischer Support von zentraler Stelle notwendig. Hierauf hat die Mittelstandspolitik keinen direkten Einfluss, sollte aber dafür werben, dass im inhaltlichen Umsetzungsprozess unternehmensbezogene bzw. mittelstandsspezifische Aspekte einbezogen werden.

Im Hinblick auf die Umsetzung einer digitalen Bildung an deutschen Schulen sind zudem nicht wenige Schwierigkeiten zu überwinden. Im Vergleich zu den betrachteten Beispielländern hat Deutschland eine größere Fläche und Einwohnerzahl. Zudem ist Schulpolitik Ländersache. Dadurch dürfte es schwieriger sein, gemeinsame Ziele festzulegen und diese flächendeckend umzusetzen. Die Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen ist in der Bildungspolitik aber auch geboten, um dem Ziel gleicher Lebensbedingungen und Chancen näher zu kommen.

Zwar befürwortet die breite Bevölkerung zunehmend die Computernutzung im Unterricht (vgl. Wößmann et al. 2017, S. 21), von einem verbreiteten Konsens hinsichtlich der Notwendigkeit grundlegender digitaler Bildung in Schulen scheint Deutschland jedoch noch weit entfernt. Neben der Angst vor Datenmissbrauch werden von Kritikern bspw. eine verstärkte "Neigung zum Häppchenwissen", verschlechterte Schreibfähigkeiten, Kontrollverluste der Lehrer oder zu große Ablenkungspotenziale befürchtet (vgl. Spiegel Online; Initiative D21 2016; Spitzer 2016). Darüber hinaus besteht eine grundsätzliche Skepsis gegenüber der Berücksichtigung wirtschaftlicher Kompetenzanforderungen in Schulen oder gar der Einbindung von Unternehmen in schulische Projekte. Aus diesen Gründen ist es für Deutschland umso wichtiger, Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit z. B. durch Workshops und Diskussionsrunden zu leisten und hierfür ausreichend Zeit einzuplanen. Hier bieten sich auch für die Mittelstandspolitik Ansatzpunkte zur Sensibilisierung für das Thema der digitalen Bildung und deren Bedeutung für den Mittelstand. Damit sich die Mittelstandspolitik gemeinsam mit anderen Ressorts an der Erarbeitung einer umfassenden Strategie für die digitale Bildung beteiligen kann, wäre es hilfreich, eine unabhängige Institution (wie Kennisnet) einzurichten, die als Informations- und Wissensvermittler sowie als zentrale Koordinationsinstanz auftritt.

Insbesondere vor dem Hintergrund der genannten Schwierigkeiten und kritischen Stimmen ist ein ausführlicher Visionsprozess wie in den Niederlanden und Finnland, unter Berücksichtigung der Ziele, Möglichkeiten und Stolpersteine der digitalen Bildung, sinnvoll. In einen solchen Visionsprozess sollten, wie in den betrachteten Ländern, zahlreiche Stakeholder eingebunden werden – insbesondere auch Vertreter der Mittelstandspolitik. Aufgabe der Mittelstandspolitik ist es dabei, für die Interessen des Mittelstandes einzutreten. Denn in den Schulen werden die zukünftigen Fachkräfte ausgebildet. Nebenbei können sich bspw. aus der Verwendung digitaler Lernsoftware oder aus Projektkooperationen neue Gründungs- und Entwicklungschancen eröffnen. Zudem sollte die Mittelstandspolitik für die Vorteile einer Zusammenarbeit der Schulen mit mittelständischen Unternehmen werben. Bspw. kann projektbasiertes Arbeiten, wie in Finnland, nachweislich die Motivation der Schüler erhöhen (vgl. Lackéus 2015, S. 34 ff). Auch können mittelständische Unternehmen, wie in den Niederlanden, ihr Expertenwissen z. B. im Hinblick auf die Entwicklung von Lernsoftware oder die Bereitstellung von digitalen Fortbildungsangeboten für Lehrer einbringen. Damit im Visionsprozess alle Ansichten gleichermaßen berücksichtigt werden, sollte ein unabhängiger Vorsitzender eingesetzt werden. So kann den Befürchtungen von Kritikern Rechnung getragen werden, dass wirtschaftliche Belange ein zu hohes Gewicht erhalten.

Wenn es um die Erarbeitung einer Strategie für die digitale Bildung geht, bietet aus Sicht der Mittelstandspolitik die Unterrichtsmethode des projektbasierten Lernens, wie sie in Finnland angewandt wird, einige Vorteile. Die Verstetigung und flächendeckende Anwendung des projektbasierten Lernens kann bspw. durch eine curriculare Verankerung oder eine Aufwandsentschädigung für Lehrer unterstützt werden. Lernziel des projektbasierten Lernens ist nicht nur der sichere und kritische Umgang mit digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien, sondern auch das selbstständige, ganzheitliche, anwendungsorientierte und kreative Denken. Damit sind typisch unternehmerische Fähigkeiten angesprochen. Folglich bietet sich eine Verknüpfung von digitaler Bildung und Entrepreneurship Education an, wobei die Entrepreneurship Education als Anwendungsfall des projektbasierten Lernens verstanden werden kann. Dabei könnten bestehende Strukturen der Entrepreneurship Education genutzt und ausgebaut werden, wodurch sich der Implementationsaufwand reduziert. Auf diese Weise kann gleichzeitig ein Beitrag zur digitalen Bildung sowie zum Aufbau eines guten Klimas für Selbstständigkeit geleistet werden. Hierfür sollte die Mittelstandspolitik eintreten.

#### **4 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

Die vorgestellten Good-Practice-Maßnahmen zur Kultur der Selbstständigkeit, zur Betriebshilfe für Selbstständige, zur digitalen Verwaltung sowie zur digitalen Bildung zeigen, dass es bei komplexen, neuartigen Querschnittsaufgaben hilfreich sein kann, auf übergeordneter/nationaler Ebene eine gemeinsame Vision und (Umsetzungs-) Strategie unter Mitwirkung aller wichtigen Stakeholder (Ministerien, Unternehmen, relevante Organisationen und Experten) zu erarbeiten. Ein solcher Visionsprozess leistet nach Aussage unserer Interviewpartner von Kennisnet (NL), dem Phenomenon based Learning (FIN) sowie von Startup Canada und e-Estonia einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der Maßnahmen. Schließlich fließen durch die breite Berücksichtigung relevanter Stakeholder umfassende Expertise und Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven in den Visions- und Konsensbildungsprozess ein. Dadurch werden leichter innovative und tragfähige Lösungen für neue Politikherausforderungen entdeckt. Treffen in dem Visions- und Konsensbildungsprozess konträre Auffassungen aufeinander, kann die Konsensbildung, wie im Beispiel der digitalen Bildung in den Niederlanden, durch die Berufung eines erfahrenen, unabhängigen Moderators erleichtert werden. Wichtig ist, dass dieser Moderator von allen Parteien anerkannt wird und in dem Prozess keine eigenen Interessen verfolgt. Ein ausführlicher Visionsprozess unter neutraler Leitung erleichtert zudem die Zusammenarbeit unterschiedlicher Politikbereiche und ermöglicht es der Mittelstandspolitik, auch Bereiche mitzugestalten, die nicht unmittelbar in ihre Zuständigkeit fallen, wie z. B. die Bildungspolitik.

Ein solcher gemeinsamer Visions- und Konzeptionierungsprozess bietet mittelständischen Unternehmen und ihren Verbänden die Möglichkeit, ihr spezifisches Know-how als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen einzubringen. So konnten in den Niederlanden Unternehmen bspw. ihre Expertise hinsichtlich der Entwicklung von geeigneter Lernsoftware für Schulen beisteuern. In Estland brachten sie sich besonders bei der Entwicklung neuer Technologien für die digitale Verwaltung ein. Hierdurch werden Innovationsimpulse freigesetzt. Darüber hinaus ist die frühzeitige Beteiligung mittelständischer Unternehmen natürlich gerade dann sinnvoll, wenn sie Zielgruppe für die neuen Politikmaßnahmen sind, wie die Beispiele Startup Canada und e-Estonia belegen. Es zeigt sich, dass Maßnahmen bedarfsgerechter ausgestaltet und eventuelle negative (Neben-) Wirkungen antizipiert werden können. Durch die Mitwirkung an komplexen, neuartigen Politikherausforderungen kann der Mittel-

stand Prozesse mitgestalten und zugleich auch seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.

Auf Basis der erarbeiteten Vision und Strategie sollte die betreffende Maßnahme der Mittelstandspolitik schrittweise in einem Trial-and-error-Prozess umgesetzt werden, so wie bei allen betrachteten Maßnahmen geschehen. Insbesondere bei neuen, vielschichtigen Querschnittsaufgaben können ex-ante nicht alle Wirkungen und Einflussfaktoren vorhergesehen und berücksichtigt werden. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, von Zeit zu Zeit Rückschau zu halten und basierend auf den erzielten Erkenntnissen die Inhalte sowie die Zielrichtung der Maßnahme zu überprüfen bzw. neu zu justieren. Wie sinnvoll dabei die Einbindung mittelständischer Unternehmen in diesen Rückkopplungsprozess ist, wurde am Beispiel e-Estonia deutlich.

Die aus den Good-Practice-Beispielen abgeleitete Vorgehensweise eröffnet der Mittelstandspolitik neue Wege, mittelstandsspezifische Aspekte im Kontext anderer Politikfelder bzw. Zuständigkeiten des Bundes, der Länder oder Kommunen zur Geltung zu bringen. Sie integriert unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen und ist konsensorientiert. Damit orientiert sie sich an Grundlinien der Mittelstands- und Wirtschaftspolitik und leistet so einen Beitrag, der Politikverdrossenheit entgegenzuwirken.

Gleichwohl müssen die Akteure Geduld haben und eine langfristige Perspektive einnehmen, wenn die Mittelstandspolitik einen grundlegenden (Kultur-) Wandel erzielen und/oder grundlegende Neuerungen mitgestalten möchte. Dies gilt für alle hier betrachteten Good-Practice-Beispiele, deren Umsetzung mehrere Jahre in Anspruch genommen hat bzw. noch nimmt. Aus diesem Grund dürfen auch nicht zu schnell (quantitative) Ergebnisse erwartet werden. Nach den Erfahrungen der untersuchten ausländischen Good-Practice-Beispiele bauen sich positive Wirkungen zu Anfang oftmals relativ langsam auf und verstärken sich im Zeitablauf – vor allem wenn die positiven Effekte immer sichtbarer und greifbarer werden. Mit der Zeit setzt eine sich selbst verstärkende Dynamik ein, wie das Beispiel von Kennisnet in den Niederlanden belegt: Mittlerweile kommen Schulen aus eigener Initiative auf die die Institution zu und suchen um Beratung und Unterstützung für die Implementierung der digitalen Bildung nach. Auch Startup Canada ist positiv davon überrascht, dass immer mehr Unternehmer und Großunternehmen sich in einem vorher nicht für möglich gehaltenen Umfang engagieren und die Initiative unterstützen.



Zur Stärkung dieser positiven Dynamik können die Träger der Mittelstandspolitik verschiedene Instrumente einsetzen. Insbesondere dann, wenn wie bei der digitalen Bildung an der Umsetzung viele Personen beteiligt sind, empfiehlt es sich, bestimmte Gruppen von Schlüsselentscheidern zu identifizieren und diese vom Nutzen und den Vorteilen der Maßnahme zu überzeugen. Geeignete Wege hierfür können z. B. Workshops, Diskussionsveranstaltungen oder "vor Ort"-Besuche von Themenbotschaftern sein, die sich durch spezielle Expertise, Erfahrung und Einfühlungsvermögen auszeichnen, und von den lokalen Akteuren mit Wertschätzung aufgenommen werden.

Eine positive Dynamik kann darüber hinaus auch durch die Verwendung einer nationalen Dachmarke erreicht werden. Diese verschafft den Aktionen auf den unterschiedlichen Ebenen einen hohen Wiedererkennungswert bei den Zielgruppen. Allen Beteiligten wird somit leichter sichtbar, dass ein grundlegender, koordinierter und konsensgetragener Wandel in Gang gesetzt wurde. Dies kann durch monetäre und nicht-monetäre Anreize zusätzlich verstärkt werden.

Sofern die (lokalen) Akteure über die Politikmaßnahmen informiert und von deren Nutzen und der Vorteilhaftigkeit überzeugt sind, ist ein wichtiges Etappenziel erreicht. In der folgenden Implementierungsphase ist es wichtig, den Akteuren verschiedene Unterstützungsinstrumente zur Verfügung zu stellen (u. a. Richtlinien, Helpdesk), die Orientierung schaffen, die Umsetzung erleichtern und bei auftretenden Problemen schnell Hilfe leisten. Auf diese Weise können die Politikmaßnahmen in langfristig erfolgreiche Handlungen umgesetzt werden.

## Literatur

Bahrke, M.; Kempermann, H.; Schmitt, K. (2016): eGovernment in Deutschland: Bedeutung und Potenzial für das deutsche Innovationssystem, Expertenkommission Forschung und Innovation: Studien zum deutschen Innovationssystem, Berlin.

Beck, R.; Hilgers, D.; Krcmar, H.; Krimmer, R.; Margraf, M.; Parycek, P.; Schliesky, U.; Schuppan, T. (2017): Digitale Transformation der Verwaltung – Empfehlung für eine gesamtstaatliche Strategie, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Bertschek, I.; Briglauer, W.; Fuest, C.; Kesler, R.; Ohnemus, J.; Rammer, C. (2016): Innovationspolitik in Deutschland: Maßnahmen für mehr Innovationen im Zeitalter der Digitalisierung, Mannheim.

Betriebshilfe für die Wirtschaft: Eine Initiative der Wirtschaftskammer NÖ bei Mutterschutz – Krankheit – Unfall - Rehabilitation, <http://www.betriebshilfe.at>, Abruf am 23.10.2017.

Bundeministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016): Digitale Bildung – Der Schlüssel zu einer Welt im Wandel, Berlin.

Bundesministerium des Inneren (BMI): IT-Planungsrat, <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/it-und-digitalpolitik/it-des-bundes/it-planungsrat/it-planungsrat-node.html>, Abruf am 23.10.2017.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): Bildungsoffensive für die digitale Wissensgesellschaft – Strategie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Berlin.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Kultusminister Konferenz (KMK) (2017): DigitalPakt Schule von Bund und Ländern – gemeinsame Erklärung.

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom): Digitale Angriffe auf jedes zweite Unternehmen, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitale-Angriffe-auf-jedes-zweite-Unternehmen.html>, Abruf am 22.06.2017.

Cybernetica: X-Road, <https://cyber.ee/en/e-government/x-road/>, Abruf am 07.06.2017.

Demary, V.; Engels, B.; Röhl, K.-H.; Rusche, C. (2016): Digitalisierung und Mittelstand: Eine Metastudie, Institut der deutschen Wirtschaft Köln: IW-Analysen Nr. 109, Köln.

Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (Acatech); Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (2017): Innovationsindikator: Schwerpunkt Digitale Transformation, Lünen.

Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (Acatech); Körber-Stiftung (2017): MINT Nachwuchsbarometer 2017 – Fokusthema: Bildung in der digitalen Transformation, München/Hamburg.

Deutscher Bundestag (2016): Technikfolgenabschätzung (TA) – Digitale Medien, Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung, Köln.

Erhard, L. (1964): Wohlstand für alle, 8. Auflage, Düsseldorf.

eRIK: Company Registration Portal,  
<https://www.rik.ee/en/company-registration-portal>, Abruf am 12.06.2017.

Esser, M.: Chancen und Herausforderungen durch Digitale Transformation,  
<http://www.strategy-transformation.com/digitale-transformation-verstehen/#sthash.G1hZOjZE.lmldsufR.dpuf>, Abruf am 5.06.2017.

Estonian Investment Agency: Tax system,  
<https://investinestonia.com/en/investment-guide/tax-system>, Abruf am 12.06.2017.

Estonian Patent Office, <http://www.epa.ee/en>, Abruf am 12.06.2017.

Europäische Kommission (2012): Flash Eurobarometer, Entrepreneurship in the EU and beyond, Nr. 354, Brüssel.

Europäische Kommission: The Digital Economy and Society Index,  
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>, Abruf am 31.05.2017.

Europäische Union (2006): Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences of lifelong learning, Official Journal of the European Union L394/10.

Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2016): Gutachten zu Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands, Berlin.

Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2017): Gutachten zu Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands, Berlin.

Finnish National Agency for Education: Curriculum reform 2016 – Renewal of the core curriculum for pre-primary and basic education, [http://www.oph.fi/english/education\\_development/current\\_reforms/curriculum\\_reform\\_2016](http://www.oph.fi/english/education_development/current_reforms/curriculum_reform_2016), Abruf am 06.07.2017.

Fritsch, M.; Wyrwich, M. (2014): The Effect of Regional Entrepreneurship Culture on Economic Development – Evidence for Germany, in: Jena Economic Research Papers, 2014 - 014, Jena.

Fromm, J.; Welzel, C.; Nentwig, L.; Weber, M. (2015): E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg, Berlin.

Haucap, J. (2016): Warum erlahmt die Innovationsdynamik in Deutschland? Was ist zu tun?, DICE Ordnungspolitische Perspektiven Nr. 87, Düsseldorf.

Holz, M.; Nielen, S.; Paschke, M.; Schröder, C.; Wolter, H.J. (2016): Globale Vernetzung, Kooperation und Wertschöpfung im Mittelstand, IfM-Bonn: IfM-Materialien Nr. 252, Bonn.

Huber, W. (2016): Industrie 4.0 in der Automobilproduktion, Wiesbaden.

ICILS (2014): Computer- und informationsbezogene Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern in der 8. Jahrgangsstufe im internationalen Vergleich, Münster.

Icks, A.; Levering, B.; May-Strobl, E.; Ettl, K. (2015): Wirtschaftspolitische Implikationen der Gründungsforschung, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 237, Bonn.

Icks, A.; Schröder, C.; Brink, S.; Dienes, C.; Schneck, S. (2017): Digitalisierungsprozesse von KMU im Verarbeitenden Gewerbe, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 255, Bonn.

Initiative D21 (2016): Sonderstudie Schule Digital – Lehrwelt, Lernwelt, Lebenswelt: Digitale Bildung im Dreieck SchülerInnen-Eltern-Lehrkräfte, Berlin.

IPIMA; Initiative D21 (2016): eGovernmentMonitor2016 – Nutzung und Akzeptanz digitaler Verwaltungsangebote – Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich, Berlin/München.

Isenberg, D. (2011): The entrepreneurship ecosystem strategy as a paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA.

Kay, R.; Richter, M. (2010): Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss, in: WISO Diskurs, März 2010, Bonn.

Kennisnet (2015): Four in Balance Monitor 2015 – Use and benefits of ICT in education, Zoetermeer.

Kennisnet: About us, <https://www.kennisnet.nl/about-us/>, Abruf am 04.10.2017.

Kranzusch, P.; May-Strobl, E.; Levering, B.; Welter, F. (Hrsg.) (2017): Das Zukunftspanel Mittelstand 2017 – Update einer Expertenbefragung zur aktuellen und zukünftigen Herausforderung des deutschen Mittelstands, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 256, Bonn.

Kranzusch, P.; May-Strobl, E.; Levering, B.; Welter, F.; Ettl, K. (2017): Das Zukunftspanel Mittelstand 2017 – Update einer Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 256, Bonn.

Krcmar, H.; Dapp, M.; Zepic, R.; Müller, L.-S. (Hrsg.) (2016): eGovernment Monitor 2016. Nutzung und Akzeptanz digitaler Verwaltungsangebote – Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich, Berlin und München.

Król, P. (2015): Handlungsempfehlungen für KMU beim Einsatz von Cloud Technologien unter Berücksichtigung der Datensicherheit, in: Bergmans, B.; Marquardt, R.-M. (Hrsg.): Recklinghäuser Beiträge zu Recht und Wirtschaft Nr. 29, Berlin.

Kultusminister Konferenz (KMK) (2016): Bildung in der digitalen Welt – Strategie der Kultusministerkonferenz, Berlin.

Kultusminister Konferenz (KMK): Länder bekennen sich zu Eckpunkten des Digitalpakts Schule, <https://www.kmk.org/aktuelles/artikelansicht/kmk-laender-bekennen-sich-zu-eckpunkten-des-digitalpakts-schule.html>, Abruf am 10.07.2017.

Labes, S. (2013): Rechtliche Rahmenbedingungen von Cloud Computing: Rechtliche Situation im Öffentlichen Sektor, in: Zarnekow, R. (Hrsg): Projektberichte IKM 10, Berlin.

Lackéus, M. (2015): Entrepreneurship in education: What, Why, When, How, in: OECD (Hrsg.): Entrepreneurship360 Background Paper, Paris.

Lennox, V. (2014): Connecting the nodes to build an entrepreneur country, in: Global News, February 24, 2014.

Lennox, V. (2015): The State of the Nation: Entrepreneurship equals jobs for Canada, in: Canadian News, August 21, 2015.

Levering, B.; May-Strobl, E.; Norkina, A. (2016): Mittelstandspolitik in der Praxis – Rahmensetzung oder Förderung?, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 251, Bonn.

OECD (2014): The Missing Entrepreneurs 2014: Policies for inclusive entrepreneurship in Europe, Paris.

OECD/European Union (2015): The Missing Entrepreneurs 2015: Policies for self-employment and entrepreneurship, Paris.

Piegeler, M.; Röhl, K.-H. (2015): Gründungsförderung in Deutschland – Ein Aktionsplan gegen sinkende Gründerzahlen, IW Köln: IW Policy Paper Nr. 17/2015, Köln.

Röhl, K.-H. (2016): Unternehmensgründungen. Mehr innovative Startups durch einen Kulturwandel für Entrepreneurship?, IW Köln: IW Policy Paper Nr. 2/2016, Köln.

Saam, M.; Viète, S.; Schiel, S. (2016): Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen, Mannheim.

Schröder, C. (2015): Auf dem Weg zur vernetzten Wertschöpfung - Existiert eine Digitalisierungslücke im deutschen Mittelstand?, IfM Bonn: Denkpapier 02/15, Bonn.

Schüler-Institut für Technik und angewandte Informatik e.V. (SITI): <http://www.siti.de/neu/index.html>, Abruf am 19.07.2017.

Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft (SVA) (2015): 20 Jahre NÖ Betriebshilfe - eine Erfolgsgeschichte, Presseaussendung vom 22.02.2015, Wien.

Spiegel Online: Digitalpakt für Schulen – "Ich möchte keine Laptopklassen", <http://www.spiegel.de/lebenundlernen/schule/johanna-wankas-digitalpakt-ich-moechte-keine-laptopklassen-a-1116226.html>, Abruf am 04.10.2017.

Spitzer, M. (2016): Risiken und Nebenwirkungen digitaler Informationstechnik, Anhörung durch die Enquetekommission "Kein Kind zurücklassen – Rahmenbedingungen, Chancen und Zukunft schulischer Bildung in Hessen", Thema "Digitalisierung", Hessischer Landtag 14.10.2016, Wiesbaden.

Startup Canada (2012): Startup Canada Blueprints, Ottawa.

Startup Canada (2012a): Entrepreneurship – The Key to Canada's Success, 30 January 2012, Ottawa.

Startup Canada: About, <http://www.startupcan.ca/about/>, Abruf am 24.10.2017.

Sternberg, R.; von Bloh, J. (2017): Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2016, Hannover.

Suprinovič, O.; Schneck, S.; Kay, R. (2016): Einmal Unternehmer, immer Unternehmer? Selbstständigkeit im Erwerbsverlauf, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 248, Bonn.

Symeonidis, V.; Schwarz, J.F. (2016): Phenomenon-Based Teaching and learning through the Pedagogical Lenses of Phenomenology: The Recent Curriculum Reform in Finland, Forum O´swiatowe, 28(2), S.31-47.

Van Auken, H.; Fry, F.L.; Stephens, P. (2006): The influence of role models on entrepreneurial intentions, in: Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 11 (02), S. 157-167.

Welter, F.; Levering, B.; May-Strobl, E. (2016): Mittelstandspolitik im Wandel, IfM Bonn: IfM Materialien Nr. 247, Bonn.

Wirtschaftskammer Österreich: Betriebshilfe. Begriff - Voraussetzungen - Geldleistung - Sachleistung - Anträge.  
<https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Betriebshilfe1.html>

Wößmann, L.; Lergetporer, P.; Grewenig, E.; Kugler, F.; Werner, K. (2017): Fürchten sich die Deutschen vor der Digitalisierung? Ergebnisse des ifo-Bildungsbarometers 2017, in: ifo-Schnelldienst, 70 (17), S. 17-38.