

---

entstehen hier Zielkonflikte: Mit knappen Ressourcen können nur wenige Projekte umgesetzt werden. Gerade deshalb ist die Arbeit mit Ideenwettbewerben und Pilotprojekten sinnvoll, um eine Vorauswahl treffen zu können.

Drittens muss sich das Innovationslabor auf das Wesentliche konzentrieren. Statt viele verschiedene Felder zu bearbeiten, sollten Ziele und Mission klar definiert werden. Darauf aufbauend kann dann ein entsprechendes Portfolio an Methoden und Projekten entwickelt werden. So wird die Arbeit nach außen hin greifbarer und gleichzeitig einfacher zu kommunizieren.

Viertens sollte der Mehrwert gemessen werden. Das ist nicht einfach, denn was macht den Erfolg aus? Reicht es, wenn je Kohorte eine Organisation weitergeführt wird? Welche Kriterien setzt man an, um ein Pilotprojekt zu evaluieren? Auf solche

Fragen fehlen oft die Antworten. Hinzu kommt, dass viele Labore so sehr mit der Umsetzung beschäftigt sind, dass ihnen Mittel und Zeit fehlen, um die eigene Tätigkeit zu evaluieren.

Schlussendlich ist es wichtig, von kleinen, oft kurzfristig finanzierten Einrichtungen nicht zu viel zu erwarten. Sie sind nur ein Teil eines innovativen Umfelds. Wer sich einfache Antworten auf komplizierte Probleme erhofft, wird enttäuscht werden. Trotzdem gilt: Wenn Innovationslabore langfristigen Rückhalt bekommen und sich die Zeit nehmen, ihre Aktivitäten, Methoden und ihr Team an die Bedürfnisse der Region anzupassen, können sie einen wertvollen Beitrag zu nachhaltiger, zukunftsorientierter Stadtentwicklung leisten. • •

Mirko Hohmann arbeitete in seinem Kolleg-Jahr in Berlin und Medellín an Fragen der sozialen und öffentlichen Innovation auf Stadtebene.

## Den Privatsektor fördern

*In Tunesien fehlen weiterhin wirtschaftliche Perspektiven – sowohl in der Stadt wie auf dem Land. Privatsektorförderung soll dazu beitragen, Wirtschaftswachstum zu schaffen, das nicht nur Eliten zugutekommt.*

Von Stefan Brantschen

Die Fahrt in unserem Mietwagen dauert bereits vier Stunden. Ziel ist die Oasenstadt Tozeur im Süden Tunesiens. Den industrialisierten Küstenstreifen um die Hauptstadt Tunis haben wir relativ schnell hinter uns gelassen. Nun steuern wir in das Landesinnere, vorbei an Dörfern und Kleinstädten, deren Häuser sich entlang der Hauptstraße ausbreiten. Händler bieten ihre Produkte am Straßenrand feil. Vor den Metzgereien hängen Schafspelze und Kuh-

köpfe als Zeichen, dass es frisches Fleisch zu kaufen gibt. Die Luft ist heiß und trocken. Wir befinden uns im Gliedstaat Sidi Bouzid, im tunesischen Hinterland. Hier hat vor mehr als acht Jahren die arabische Revolution ihren Anfang genommen, als sich der 26-jährige Gemüsehändler Mohamed Bouazizi wegen wirtschaftlicher Perspektivlosigkeit selbst verbrannte und so einen sozialen und politischen Flächenbrand in der gesamten arabischen Welt entfachte.

Der öffentliche Raum in dieser Gegend ist geprägt von Männern. Viele von ihnen sind zwischen 15 und 30 Jahre alt. Einige sitzen in Cafés auf Plastikstühlen und harren der Dinge, die der Tag noch bringen wird. Andere stehen im Schatten der Vordächer, mit dem Rücken an die Hauswand gelehnt. Schule oder Studium haben diese jungen Männer bereits abgeschlossen, Arbeit finden sie jedoch nicht. Sie verkörpern die wirtschaftlichen Probleme, mit denen alle nordafrikanischen Staaten zu kämpfen haben.

### Zwei Realitäten, ein Problem

Szenenwechsel. Wir befinden uns in der Cité de la Culture im Zentrum von Tunis. Das prunkvolle Kultur- und Konferenzzentrum bietet einen Präsentationsaal mit Kinoleinwand. Er ist bis auf den letzten Platz gefüllt. Zehn Jungunternehmen stellen ihre innovativen Geschäftsideen vor. Im Publikum sitzen potenzielle Investoren. Ein paar Monate lang wurden die Unternehmerinnen und Unternehmer von einem Start-up-Gründerzentrum unterstützt. Sie erhielten fachliche Betreuung, Zugang zu einem professionellen Netzwerk sowie einen eigenen Arbeitsplatz.

Die Präsentationen werden in Englisch gehalten, was in der ehemaligen französischen Kolonie Seltenheitswert hat. Man gibt sich mondän, kreativ und digital. Vielleicht wird eine der hier vorgestellten Geschäftsideen ja das nächste Netflix, Spotify oder AirBnB – die Hoffnung auf den Durchbruch ist groß. Die Digitalisierung verspricht auch in Nordafrika neue wirtschaftliche Möglichkeiten. Trotzdem bleibt fraglich, ob eines dieser Unternehmen tatsächlich Erfolg haben wird. Denn, ungeachtet der unterschiedlichen Lebensrealitäten, sowohl in Tunis als auch in Sidi Bouzid kommt die wirtschaftliche Entwicklung seit Jahren nur schleppend voran.

### *Sie sind das Rückgrat der Wirtschaft: Kleine und mittlere Unternehmen schaffen die meisten Arbeitsplätze*

Der Druck, die angeschlagenen Volkswirtschaften in den nordafrikanischen Ländern zu stärken, ist riesig. Am Beispiel Tunesiens lässt sich das Ausmaß veranschaulichen: Auch Jahre nach der Revolution ist die verarbeitende Industrie nur ungenügend entwickelt, viele Güter werden importiert, während die Inflation hoch und die Arbeitslosigkeit noch höher ist. Ein Drittel aller Hochschulabsolventen findet nach der Ausbildung keine Anstellung. Hinzu kommt, dass knapp die Hälfte der Bevölkerung jünger als 30 Jahre ist.

Vor diesem Hintergrund versucht die Entwicklungszusammenarbeit mittels Privatsektorförderung eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung zu befähigen. Privatsektorförderung schafft neue Beschäftigungsmöglichkeiten und verbessert die Qualität bestehender Arbeitsplätze. Sie reformiert Ausbildungssysteme, damit auf dem Arbeitsmarkt gefragte Fähigkeiten vermittelt werden. Sie geht gezielt gegen Korruption vor. Kurz, sie begünstigt ein Wirtschaftswachstum, das nicht nur den Eliten zugutekommt.

In Nordafrika liegt ein besonderer Fokus auf der Unterstützung von Start-ups sowie kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen (KKMU). Denn in der ganzen Region sind es KKMU, die die meisten Arbeitsplätze schaffen. Sie bilden das Rückgrat der Wirtschaft. Sie zu fördern, macht doppelt Sinn, mit Blick auf die hohe Quote der Staatsangestellten. In der Vergangenheit haben viele nordafrikanische Länder arbeitslose Hochschulabsolventen für den öffentlichen

---

Dienst rekrutiert und so die Arbeitslosenzahlen künstlich nach unten korrigiert. Angesichts der hohen Staatsverschuldung und des aufgeblähten Verwaltungsapparats ist dies künftig nicht mehr möglich.

#### **Mit ganzheitlichem Ansatz zum Erfolg**

Fördermaßnahmen für KKMU sind vielfältig. Beispielsweise wird das Management eines Industriebetriebs in Tunis in moderner Personalführung beraten, damit es gut ausgebildete junge Fachkräfte langfristig im Unternehmen halten kann. Währenddessen besucht die Betreiberin einer Konditorei eine Schulung für die Herstellung von Pralinen und Backwaren, damit sie den Fertigungsprozess optimieren und ihre Produkte verfeinern kann.

Diese Unterstützung ist aber nur dann sinnvoll, wenn gleichzeitig ein unternehmerisches Ökosystem entwickelt wird. Damit sind jene Akteure und Rahmenbedingungen gemeint, die ein KKMU direkt umgeben. In einer abgelegenen Region im Landesinneren von Tunesien kann dies der Aufbau eines Coworking Space bedeuten, die Ausbildung von lokalen Unternehmensberatern oder die Einrichtung einer Anlauf- und Beratungsstelle für neugegründete Betriebe.

Im Großraum Tunis sind die Bedürfnisse anders gelagert. Dort können Investitionen in IT-Gründerzentren und Technoparks unter Umständen mehr bewirken. Das soll nicht heißen, dass Tech-Projekte nur in urbanen Regionen anzusiedeln sind. Jedoch können sie erst in urbanen Zentren

*Den Finanz- und Bankensektor reformieren, damit kleine Unternehmen leichter an Kredite kommen können*

implementiert werden, wo die nötige Infrastruktur bereits vorhanden ist, um von dort aus in weniger entwickelte Regionen zu gelangen.

Ein entscheidendes Problem blockiert aber auf dem Land sowie in der Stadt die Entwicklung: Es fehlt an Finanzierungsmöglichkeiten. Für Start-ups und KKMU ist es besonders schwierig, Kredite zu erhalten, um Investitionen zu tätigen – sei es von Banken oder anderen Institutionen. Deshalb versucht Privatsektorförderung, auch die staatlichen Rahmenbedingungen zu verbessern: zum Beispiel durch die Entwicklung des Finanz- und Bankensektors. Hier besteht gerade in Nordafrika großer Nachholbedarf. Die Schaffung gesetzlicher Grundlagen vereinfacht zum Beispiel den Einsatz neuer Technologien. Denn bereits über ein normales Mobiltelefon kann ärmeren Bevölkerungsschichten der Zugang zum Finanz- und Bankensystem ermöglicht werden.

#### **Mit Bedacht und Geduld in die Zukunft**

Privatsektorförderung ist vielfältig und das ist ihre Stärke. In den kommenden Jahren wird es die größte Herausforderung sein, sie sinnvoll und entsprechend ihren Möglichkeiten einzusetzen. Wenn der Ruf der Politik nach wirtschaftlicher Entwicklungszusammenarbeit lauter wird, steigt der Druck, schnelle Ergebnisse zu liefern. Dabei darf nicht vergessen werden, dass wirtschaftlicher Fortschritt in kleinen Schritten passiert. Um die unterschiedlichen regionalen Begebenheiten zu kennen und sie in der Gestaltung und Implementierung von Entwicklungsprojekten zu beachten, sind lokale Kenntnisse unabdingbar. Sich diese anzueignen, benötigt Zeit. Denn Sidi Bouzid ist nicht Tunis. • •

Stefan Brantschen beschäftigte sich in Tunis und Bern mit unterschiedlichen Aspekten der Privatsektorförderung in Nordafrika.