

Anforderung an einen One-Stop-Shop für Existenzgründerinnen und -gründer

Grundlagen eines Referenzmodells unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse von Frauen, sozial Benachteiligten, Arbeitslosen, Migrantinnen und Migranten sowie körperlich Gehandicapten.

Juni 2003

**Markus Weidner
Silke Schoolmann**

Entwicklungspartnerschaft EXZEPT
Teilprojekt regionale Verankerung
KIZ Kommunikations- und
Innovationszentrum GmbH Networking
Odenwaldring 38
63069 Offenbach
Tel: 069 / 84 84 78 0
Fax: 069 / 82 36 72 51
www.exzept.de, www.kiz.de, info@kiz.de

Forschung im Rahmen der EU Gemeinschaftsinitiative EQUAL, Entwicklungspartnerschaft EXZEPT



Danke!

Wir danken allen Gründerinnen und Gründern, die sich so sehr engagiert haben und uns immer wieder bereitwillig Fragen beantwortet haben.

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen sowie Partnerinnen und Partnern, die uns bei dieser Arbeit mit Ideen und Anregungen unterstützt haben.

Wir danken allen Institutionen, die bereit waren, so offene Auskünfte zu geben.

Wir danken der Forschungsgruppe Metrik und dem Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz für die wissenschaftliche Unterstützung.

Wir danken allen Finanzierungspartnern, die diese Forschung ermöglicht haben:

- der EU Gemeinschaftsinitiative Equal,
- dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit,
- der Deutsche Bank Stiftung,
- der Bundesanstalt für Arbeit, die Arbeitsämter in Offenbach und Hamburg,
- dem Hessischen Wirtschaftsministerium.

Offenbach, Juni 2003

Silke Schoolmann
Markus Weidner

Gliederung

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Einleitung..... | 4 |
| 1.1 | Ausgangssituation..... | 4 |
| 1.2 | Ziel der Studie..... | 4 |
| 1.3 | Durchführung der Studie..... | 5 |
| 1.3.1 | Vorgehen..... | 5 |
| 1.3.2 | Methoden..... | 5 |
| 1.3.3 | Befragte..... | 5 |
| 1.4 | Begriffsdefinitionen..... | 6 |
| 1.4.1 | One-Stop-Shop..... | 6 |
| 1.4.2 | Institutionen..... | 6 |
| 1.4.3 | Fokussierte Zielgruppen..... | 6 |
| 2 | Workshop zum Design der Studie..... | 7 |
| 3 | Strukturierung des derzeitigen Angebotes..... | 8 |
| 3.1 | Auswahl der Organisationen..... | 8 |
| 3.2 | Inhalte..... | 9 |
| 3.3 | Erkenntnisse aus den Begehungen..... | 10 |
| 3.3.1 | Gründungsinitiativen mit Ausrichtung auf die fokussierten Zielgruppen..... | 10 |
| 3.3.2 | Technologie-, Innovations- und Gründerzentren..... | 10 |
| 3.3.3 | Gründungsinitiativen an Hochschulen..... | 11 |
| 3.3.4 | Kammern..... | 11 |
| 4 | Bestimmen der Kunden eines OSS..... | 12 |
| 4.1 | Direkte Kunden..... | 12 |
| 4.2 | Indirekte Kunden..... | 12 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5 | Kundenbedarfe | 13 |
| 5.1 | Bedarfe der Institutionen (indirekte Kunden) | 13 |
| 5.1.1 | Auswahl der indirekten Kunden..... | 14 |
| 5.1.2 | Aufbau der Interviews | 15 |
| 5.1.3 | Erwartungshaltung der Gründer/innen aus der Sicht der indirekten Kunden | 16 |
| 5.1.4 | Erwartungen an die Gründerinnen und Gründer | 18 |
| 5.2 | Bedarfe der Gründer/innen (direkte Kunden) | 21 |
| 5.2.1 | Bedarfe in der Orientierungsphase | 21 |
| 5.2.2 | Bedarfe in der Konzeptphase..... | 23 |
| 5.2.3 | Bedarfe in der Gründungsphase | 25 |
| 6 | Referenzmodell..... | 27 |
| 6.1 | Anforderungen an das Leistungsangebot..... | 27 |
| 6.1.1 | Phasenbezug..... | 28 |
| 6.1.2 | Fachthemen..... | 29 |
| 6.1.3 | Leistungsformen | 31 |
| 6.1.4 | Instrumente..... | 32 |
| 6.2 | Anforderungen an die Organisation..... | 33 |
| 6.2.1 | Regionale Verankerung und Netzwerke..... | 33 |
| 6.2.2 | Menge..... | 34 |
| 6.2.3 | Zielgruppenbezug | 34 |
| 7 | Zusammenfassung und Ausblick | 34 |

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Diese Studie wurde im Rahmen der europäischen Gemeinschaftsinitiative Equal (GI Equal) durchgeführt. Die GI Equal hat sich zum Ziel gesetzt, die Diskriminierungen und Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt zu bekämpfen. Dieses beinhaltet sowohl die Arbeitslosigkeit zu bekämpfen bzw. zu verhindern, als auch die berufliche und soziale Integration von benachteiligten Gruppen (Frauen, Arbeitslose, Migranten, sozial Benachteiligte, körperlich Gehandicapte) zu fördern.

Die Stärkung des Unternehmergeistes ist ein zentrales Thema der europäischen Beschäftigungspolitik. Im Rahmen der GI Equal findet dieses Thema auch besondere Bedeutung. Die Entwicklungspartnerschaft EXZEPT arbeitet in diesem Themenfeld: Ziel ist die „Erleichterung von Existenzgründung durch Akzeptanz“. EXZEPT geht davon aus, dass es zahlreiche Hürden und Ungleichheiten im Gründungsmarkt gibt, die durch gegenseitige Akzeptanz und Zusammenarbeit behoben werden können. Die Vorgehensweise von EXZEPT ist gekennzeichnet durch die Entwicklung und Erprobung von Best-Practice-Ansätzen, die der Multiplikation zugeführt werden. Eine detaillierte Beschreibung ist unter www.exzept.de zu finden.

Als ein dienliches Instrument für die Stärkung des Unternehmergeistes und die Stärkung der Akzeptanz, ist die Einrichtung von One-Stop-Shops für Existenzgründerinnen und -gründer anerkannt worden. Die derzeitige Situation ist vor allem durch lokales Engagement einzelner Akteure gekennzeichnet. Aufgabe von EXZEPT ist es, aus der Vielzahl von Aktivitäten und Pilotprojekten der letzten Jahre, ein Referenzmodell zu entwickeln, das lokal und regional grundsätzlich ungebunden ist und somit Interessierten zur Multiplikation zur Verfügung stehen kann.

1.2 Ziel der Studie

Ziel der Studie ist die Erstellung der Informationsbasis zur Entwicklung eines Referenzmodells eines One-Stop-Shop (OSS) für Existenzgründerinnen und -gründer unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse von Frauen, sozial Benachteiligten, Arbeitslosen, Migranten und körperlich Gehandicapten.

Daraus resultierten folgende Aufgaben:

- Strukturieren des derzeitigen Angebotes
- Bestimmen der Kunden eines OSS
- Erfassen der Erwartungshaltung der Kunden
- Analyse des derzeitigen Angebotes unter Berücksichtigung der Kundenerwartung

1.3 Durchführung der Studie

1.3.1 Vorgehen

Aus den unter 1.2 beschriebenen Aufgaben wurde das Vorgehen abgeleitet. Im Einzelnen wurden folgende Schritte realisiert:

- Workshop zum Design der Studie
- Strukturieren des derzeitigen Angebotes
- Bestimmen der Kundengruppe eines OSS
- Erfassen der Kundenbedürfnisse
- Erarbeiten eines Referenzmodells

1.3.2 Methoden

Folgende Methoden wurden verwendet: Workshops, Begehungen, Interviews, Telefoninterviews, Internetrecherchen. Welche Methoden in der jeweiligen Analysephase eingesetzt wurden, ist zu Beginn der Kapitel beschrieben.

1.3.3 Befragte

Insgesamt nahmen folgende Personen und Institutionen an der Studie teil:

| Gründerinnen und Gründer | Anzahl |
|---------------------------------|------------|
| Orientierungsphase | 160 |
| Konzeptphase | 51 |
| Startphase | 93 |
| Gesamt befragte Personen | 304 |

| Institutionen | Anzahl |
|--------------------------------------|-----------|
| Banken | 5 |
| IHK/HWK | 10 |
| Technologie- und Gründerzentren | 4 |
| Gründerinitiativen | 24 |
| Sozialämter | 3 |
| Arbeitsämter | 5 |
| Gewerbeämter | 3 |
| Gesamt befragte Institutionen | 54 |

Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, werden die Ergebnisse nur zusammengefasst wiedergegeben.

1.4 Begriffsdefinitionen

1.4.1 One-Stop-Shop

Für diesen Bericht wird die Definition der frauenspezifischen Beratungseinrichtungen für Existenzgründerinnen und -gründer vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend verwendet. Diese definieren einen One-Stop-Shop (OSS) wie folgt: Die „Konzentration und Koordination verschiedener Aktivitäten in Beratungszentren und –netzwerken, die etwa von Arbeitsverwaltungen, Kommunen, Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Kammer der Freien Berufe und anderen getragen werden“.

Während gemeinhin im Zusammenhang mit One-Stop-Shops immer auch die räumliche Konzentration gesehen wird, also alle Institutionen sind in einem Gebäude zu finden, wollten wir dies hinterfragen.

1.4.2 Institutionen

Institutionen im Sinne dieser Untersuchung sind alle Organisationen, die im Laufe des Gründungsprozesses eine Rolle spielen können oder müssen. Hierzu gehören zum Beispiel:

- Kammern,
- Banken,
- Steuerberaterinnen und -berater
- Unternehmensberaterinnen und -berater
- Arbeitsamt,
- Sozialamt,
- Gründerzentren und Gründungsinitiativen.

1.4.3 Fokussierte Zielgruppen

Bei der Befragung geht es ausschließlich um die Belange von Klein- und Kleinstgründungen. Die fokussierten Gründerinnen und Gründer starten in der Regel ohne weiteres Personal. Im Laufe der ersten 3 Jahre werden maximal bis zu 5 weitere Arbeitsplätze eingeplant.

Darüber hinaus wurden insbesondere folgende Zielgruppen fokussiert:

- Gründungen aus der Arbeitslosigkeit,
- Gründungen durch sozial Benachteiligten,
- Gründungen durch Frauen,
- Gründungen durch Migranten und Migrantinnen,
- Gründungen durch körperlich Gehandicapten.

2 Workshop zum Design der Studie

In einem ersten Workshop wurde das Design der Studie festgelegt. Es nahmen die verantwortlichen Personen der KIZ GmbH und der Exzept GmbH sowie weitere Partner aus der Entwicklungspartnerschaft teil. Unterstützt wurde der Workshop aus wissenschaftlicher Sicht von der Forschungsgruppe Metrik.

Sehr schnell stand als erste große Fragestellung im Raum: „Was ist ein One-Stop-Shop?“. Die oben beschriebene Definition des Familienministeriums ließ sich aus Sicht der Teilnehmer nicht mit der derzeitigen Realität vereinbaren. Eine räumliche Konzentration ließ sich nicht in der Praxis beobachten.

Nach einiger Diskussion war das Ergebnis, dass die Fragestellung aus Kundensicht beantwortet werden muss. Da der One-Stop-Shop kein Selbstzweck ist, muss er sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren.

Daraufhin stellte sich die nächste Frage: Wer sind die Kunden eines One-Stop-Shops?

Die Antwort, die eindeutig war und auf der Hand lag, war natürlich, dass die Existenzgründerinnen und -gründer die Kunden sind. Darüber hinaus gibt es noch die Institutionen, deren Angebot im Rahmen des One-Stop-Shops koordiniert werden soll. Auch sie sind als Kunden eines OSS zu verstehen. Die Teilnehmer des Workshops verständigten sich darauf, folgende Unterscheidung zu treffen:

- Direkte Kunden sind die Gründerinnen und Gründer.
- Indirekte Kunden sind die Institutionen, deren Leistungsangebot im Rahmen des OSS koordiniert wird oder werden soll.

Es bestand Einigkeit darüber, dass zunächst die Kunden eines One-Stop-Shops bestimmt werden müssen, um dann in einem nächsten Schritt die Anforderungen dieser Kunden festzustellen, um dann daraus ein Referenzmodell für einen OSS abzuleiten. Zu Beginn sollte jedoch das bestehende Angebot strukturiert werden, um sicher zu gehen, keine wesentlichen Bestandteile außer Acht gelassen zu haben.

Das Design der Studie stellte sich also wie folgt dar:

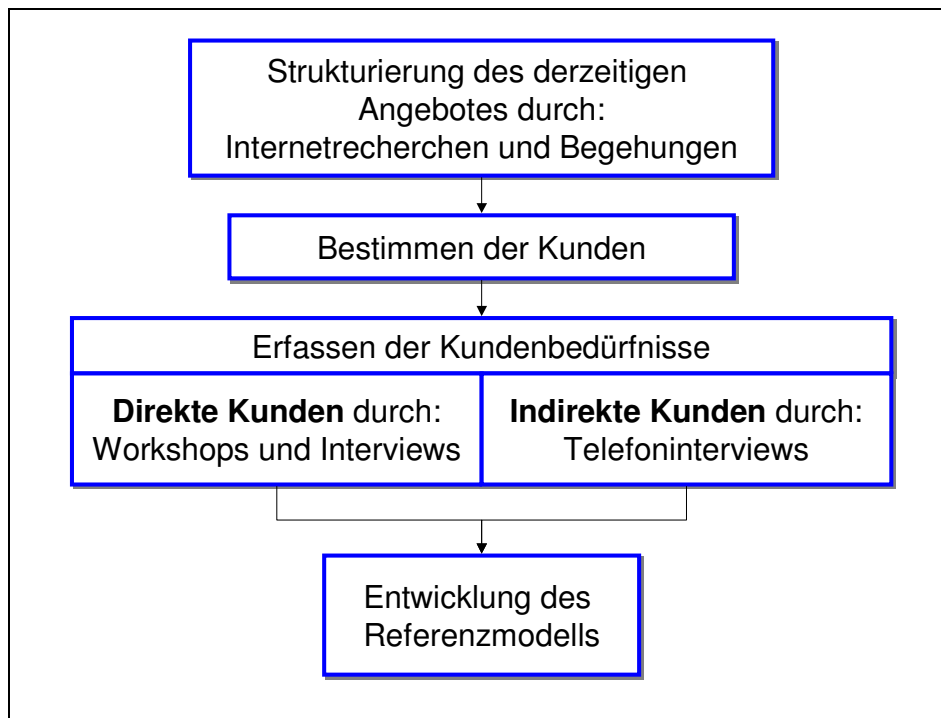


Abbildung 1: Design der Studie

3 Strukturierung des derzeitigen Angebotes

Die Strukturierung des derzeitigen Angebotes fand durch Begehungen und Befragungen statt bestehende Institutionen statt. Hierdurch wurde ein Überblick über Beratungsangebote, Vorgehensweisen, regionale Verankerung, Zielgruppenspezifik, Netzwerke und Finanzierungsmöglichkeiten gewonnen.

3.1 Auswahl der Organisationen

Es wurden Institutionen ausgewählt, bei denen die Vermutung nahe lag, den Ansprüchen eines OSS gerecht zu werden oder aber Know-how in diesem Bereich beistellen zu können.

Im einzelnen waren dies:

- EXZET Existenzgründungszentrum Stuttgart e.V.
- Kompass Heilbronn
- EGP Existenzgründungspartner Nordhessen

- ZfE Zentrale für Existenzgründung Offenbach
- Profi Mannheim – Projekt Firmengründungen
- Innovationsfabrik Heilbronn GmbH
- Technologie- und Gründerzentrum Karlsruhe
- TIGZ – Technologie-, Innovations- und Gründungs- Zentrum Ginsheim-Gustavsburg
- TIZ Darmstadt, Gründerzentrum
- FiDT Kassel, Gründerzentrum
- KEIM e.V. – Karlsruher Existenzgründungs Impuls (Existenzgründer aus Hochschulen)
- Projekt Route A66: Fachhochschule Frankfurt, Hochschule für Gestaltung Offenbach
- IHK Heidelberg
- IHK Kassel
- IHK Offenbach
- HWK Kassel

3.2 Inhalte

Um die Einrichtung und das Angebot kennen zu lernen, wurden folgende Punkte im Gespräch mit den Vertreterinnen und Vertretern der Organisationen besprochen:

- Wie viele Existenzgründerinnen und -gründer betreuen sie im Jahr?
- Wie verteilen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die Zielgruppen?
- Welche Beratungsangebote gibt es?
- Welche Trainingsangebote gibt es?
- Gibt es spezielle Angebote im Bereich des Microlending?
- Durch wen werden die Angebote erbracht (Angestellte, freie Berater, Ehrenamtliche)?
- Sind sie regional verankert? Woran messen sie das?
- Gibt es lokale, regionale oder überregionale Netzwerke in denen sie mitarbeiten?
- Wie finanziert sich ihre Einrichtung? Gibt es einen Träger?
- Wie hoch sind die Eigenanteile der Gründerinnen und Gründer?

3.3 Erkenntnisse aus den Begehungen

Bei den Begehungen der Institutionen wurde die Vermutung bestätigt, dass sich die bestehenden Angebote stark voneinander unterscheiden.

3.3.1 Gründungsinitiativen mit Ausrichtung auf die fokussierten Zielgruppen

Institutionen, deren Angebote sich an eine EXZEPT identische oder teilweise identische Zielgruppe richten, waren für die Analyse sehr wichtig. Hier konnten sehr gute Beispiele kennen gelernt werden, die für den Aufbau eines One-Stop-Shops bedeutend sind. Sehr interessant sind ebenfalls die Erfahrungen von Institutionen, die ihr Angebot auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet haben (bspw. Frauen, Migranten).

Die weitere Analyse konzentrierte sich auf diese Gründungsinitiativen. (Die Gründungsinitiativen werden im Anschlussbericht an diese Studie weiter beschrieben und deren Leistungsstruktur näher erforscht.) Mit diesen Institutionen soll während der gesamten Projektlaufzeit zusammengearbeitet werden und ein reger Austausch untereinander stattfinden.

3.3.2 Technologie-, Innovations- und Gründerzentren

Das Angebot der Technologie-, Innovations- und Gründerzentren beschränkten sich in der Regel auf die Vermietung von Büroräumen, wobei nicht selten ein Schwerpunkt auf technologieorientierte Firmen gelegt wird. Um aufgenommen zu werden, müssen Gründerinnen und Gründer ihr Konzept vorstellen. Hierbei sollte es sich um eine innovative Geschäftsidee handeln. Allerdings können auch etablierte Unternehmen Büroflächen anmieten, sofern sie in den Bereich „Innovation oder Technologie“ hineinpassen. Die Betreibergesellschaften der Gründerzentren setzen sich in der Regel aus lokalen Akteuren zusammen, wie z.B. Kommunen, Banken, IHKn zusammen.

Beratung und Unterstützungsangebote werden in der Regel in den Gründerzentren nicht angeboten. Die Gründerinnen und Gründer werden an Unternehmensberaterinnen und -berater, IHKn und kommunale Wirtschaftsfördergesellschaften verwiesen.

Wenn in dieser Studie bestätigt wird, dass die Hauptaufgabe der Zentren in der Vermietung besteht, die Zielgruppe des EXZEPT Projekts von der Zielgruppe der Gründerzentren abweicht und keine Beratungsangebote für Existenzgründerinnen und -gründer angeboten werden, waren die Technologie-, Innovations- und Gründerzentren für die weiterführenden Analysen nicht relevant.

3.3.3 Gründungsinitiativen an Hochschulen

Zielsetzung der Gründungsinitiativen an Hochschulen ist nicht in erster Linie die Betreuung von Gründerinnen und Gründer. Oberstes Ziel ist die Sensibilisierung der Professoren und der Studenten, sowie die curriculare Verankerung des Themas „Existenzgründung“. Begleitet werden nur eine relativ geringe Anzahl von Gründungen im Jahr (selten mehr als 50). Da sich diese Zielsetzung grundsätzlich von den Zielen eines One-Stop-Shops unterscheidet, blieben die Gründungsinitiativen an Hochschulen in der weiteren Analyse unberücksichtigt.

3.3.4 Kammern

Interessanter Weise gingen die Meinungen in Bezug auf Gründungen der fokussierten Zielgruppen stark auseinander. Je höher die Hierarchieebene, desto größer die Kontaktängste. Die Äußerungen gingen auf der Geschäftsführungsebene von „Gefahr für den Markt“ bis hin zu „(das Arbeitsamt) muss sich seiner Verantwortung bewusst sein, wenn es die Leute ins Unglück stürzt“.

Bei den Kammermitarbeiterinnen und -mitarbeitern, die in ihrer täglichen Arbeit mit Gründerinnen und Gründern zusammenarbeiten, wurde häufig die Meinung geäußert, dass es sich bei den fokussierten Zielgruppen um Personen handelt, die eine besondere und intensivere Betreuung brauchen, die nicht im Rahmen des IHK Auftrages erfüllt werden kann.

Die IHK'n in Baden-Württemberg planen so genannte Starter-Center für Existenzgründerinnen und -gründer. Der Betrieb war zum Analysezeitpunkt leider noch nicht aufgenommen, so dass Ergebnisse nicht einfließen konnten.

Wenig ergebnisreich erschienen uns auch die Gespräche mit den Handwerkskammern. Hier wurde auf die Bedeutung der Meisterprüfung und die entsprechende Vorbereitung hingewiesen, was in Bezug auf die Existenzberechtigung der HWK'n die elementare Frage ist. Die aktuelle politische Diskussion zum Thema „Meisterprüfung“ und ihr noch offener Ausgang zu diesem Zeitpunkt, kam erschwerend hinzu.

Die Kammern in ihrer derzeitigen Konstitution haben wir daher als indirekte Kunden eines OSS im Rahmen der Studie eingestuft.

4 Bestimmen der Kunden eines OSS

4.1 Direkte Kunden

Aus der Strukturierung des Angebotes konnten drei Kundengruppen eines OSS abgeleitet werden:

- Gründerinnen und Gründer in der Orientierungsphase

Fragestellungen (Beispiele):

- Welche Geschäftsidee passt zu mir?
- Ist meine Geschäftsidee tragfähig?
- Wer kann mich unterstützen?
- Wie geht das mit der Gründung?

Zeitraum: ca. 12 – 6 Monate vor der Gründung

- Gründerinnen und Gründer in der Konzeptphase

Fragestellungen (Beispiele):

- Was muss ich beachten?
- Wieviel verdiene ich damit?
- Wie kann ich das finanzieren?
- Gibt es genug Kunden?
- Welchen Preis nehme ich?

Zeitraum: ab ca. 6 Monate vor der Gründung

- Gründerinnen und Gründer in der Startphase

Fragestellungen (Beispiele):

- Wo bekomme ich mehr Aufträge?
- Wie lange reicht meine Liquidität?
- Welche Steuern muss ich zahlen?

Zeitraum: bis ca. 36 Monate nach der Gründung

4.2 Indirekte Kunden

Indirekte Kunden eines OSS sind alle Institutionen die im Rahmen des Gründungsprozesses eine Rolle spielen oder spielen können. Aus der Strukturierung der derzeitigen Situation konnten folgende 14 Gruppen abgeleitet werden:

- Arbeitsamt
- Sozialamt
- Banken und Sparkassen
- Örtliche Industrie- und Handelskammern
- Örtliche Handwerkskammern

- Regionale Wirtschaftsfördergesellschaften
- Gewerbeamt
- RKW in seiner Funktion als Verwalter der Beratungskostenzuschüsse der Länder
- Unternehmensberaterinnen und -berater
- Steuerberaterinnen und -berater
- Gründer-, Innovations- und Technologiezentren
- Örtliche Hochschulen
- Gründungsinitiativen
- Freiberuflerverbände

5 Kundenbedarfe

5.1 Bedarfe der Institutionen (indirekte Kunden)

Die Befragung der Institutionen erfolgte mittels halbstrukturierter Telefoninterviews. Der Befragung wurde ein Pretest vorgeschaltet, dieser führte zu keiner Änderung des Leitfadens. Wären Fragen nicht oder falsch verstanden worden, hätte die verwendete Erhebungsmethode des Interviews eine Klärung noch während der Befragung erlaubt.

Ziel der Befragung war es, die Erwartungen, die Existenzgründerinnen und -gründer an die indirekten Kunden haben, sowie die Erwartungen, die indirekte Kunden an die Gründerinnen und Gründer haben, zu ermitteln.

Der Befragung lag die Annahme zugrunde, dass der Mensch Phänomene, die er in der Umwelt beobachtet, einen Namen gibt. Beobachtet er öfter die gleichen Phänomene, entwickelt er bestimmte Annahmen und Erwartungen. Diese Erwartungen ziehen Folgerungen auf affektiver und kognitiver Ebene nach sich. Die abgefragten Erwartungshaltungen lassen Rückschlüsse auf die Handlungen, somit auch auf die Beratungsleistungen zu.

Bei der Befragung wurde ein zweischrittiges Vorgehen gewählt:

- Im ersten Schritt wurden die gegenseitigen allgemeinen Erwartungen erfragt.
- Im zweiten Schritt wurden die gegenseitigen Erwartungen hinsichtlich der besonderen Zielgruppe eruiert.

Dieses Vorgehen wurde gewählt, weil im direkten Vergleich mögliche Unterschiede besonders deutlich werden. Begonnen wurde mit der Ermittlung der in Frage kommenden Institutionen.

5.1.1 Auswahl der indirekten Kunden

Von den oben genannten 14 Gruppen indirekter Kunden wurden jeweils 3-5 Einrichtungen ausgewählt. Die Auswahl erfolgte bundesweit nach dem Zufallsprinzip. Zum Beispiel wurden fünf IHKn aus den Bundesländern Thüringen, NRW, Sachsen und Baden Württemberg befragt. Insgesamt wurde mit 54 Einrichtungen Kontakt aufgenommen.

In den Einrichtungen wurden die in Frage kommenden Ansprechpartner eruiert und ihre Einwilligung zu einem Telefoninterview eingeholt. Mit der Einwilligung zum Interview wurde mit jedem Ansprechpartner ein individueller Termin vereinbart.

Auffallend war, dass es mit vier indirekten Kundengruppen nicht zu inhaltlichen, zielführenden Gesprächen kam:

1. Gruppe: Arbeitsamt
2. Gruppe: Sozialamt
3. Gruppe: Gewerbeamt
4. Gruppe: Steuerbüro

Bei der ersten bis dritten Gruppe ist es darauf zurückzuführen, dass jede „offizielle“ Anfrage zu einem Interview oder einem Gespräch auf der Leitungsebene landete. Die durchaus freundlichen Gespräche hatten aber in der Regel keinen inhaltlichen Nutzen. Ebenso waren Gespräche mit der Pressestelle wenig fruchtbar, an die auch regelmäßig verwiesen wurde. Erschwert wurde dies sicher auch durch die zum Analysezeitpunkt stattfindende, heftige Diskussion über die Neustrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit (Hartz-Kommission). Wir mussten uns bei unseren Informationen daher immer auf „nicht offizielle Vier-Augen-Gespräche“ stützen. Die Erkenntnisse dieser Gespräche sind in die Arbeit eingeflossen. In der Statistik wurden sie aber nicht aufgeführt.

Dass die Gruppe der Steuerberaterinnen und -berater nicht zu Gesprächen bereit war, verwunderte uns sehr. Eine Begründung konnten wir dafür nicht finden. Allerdings ist es beachtenswert, dass von fünf unterschiedlichen Steuerbüros nicht eines zu einem Gespräch bereit war. Es wäre eine interessante Aufgabe, das Selbstbild dieser Gruppe in Bezug auf den Gründungsprozess mit dem Fremdbild, das eine Gründerin bzw. Gründer von einer Steuerberaterin bzw. Steuerberater hat, abzugleichen. Diese wäre aber im Rahmen dieser Analyse nicht zielführend gewesen.

Tatsächlich befragt werden konnten 25 Personen aus 9 Gruppen.

| Institution | Anzahl gesamt | Am Termin erreicht | Am Termin nicht erreicht |
|---------------|------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Banken | 5 | 3 | 2 |
| IHK | 5 | 4 | 1 |
| HWK | 5 | 3 | 2 |
| Wifö | 5 | 4 | 1 |
| AA | 5 | 0 | 0 |
| RKW | 3 | 2 | 1 |
| Steuerberater | 5 | 0 | 0 |
| Grüz/TIZ | 4 | 3 | 1 |
| Uni/FH | 3 | 2 | 1 |
| Sozialamt | 3 | 0 | 0 |
| Gewerbeamt | 3 | 0 | 0 |
| Grü.Projekte | 5 | 1 | 4 |
| Berater | 3 | 3 | 0 |
| Gesamt | 54 | 25 | 29 |

Diese Befragung konnte eine Ausschöpfungsquote von 46,3% vorweisen.

5.1.2 Aufbau der Interviews

Bei dem Pretest stellte sich erwartungsgemäß heraus, dass die Frage „Was erwarten Sie von einem One-Stop-Shop für Existenzgründerinnen und -gründer?“ nicht verstanden wurde. Auch die Frage nach einer „zentralen Anlaufstelle für Existenzgründer“ endete regelmäßig in einem Gespräch, ob so etwas erforderlich sei und ob dies die Kammern nicht machen würden.

Wir gingen daher von folgender Logik aus:

- Die indirekten Kunden kommen im Laufe des Gründungsprozesses mit den Gründerinnen und Gründern in Kontakt.
- Ein OSS erfüllt die Erwartungen der indirekten Kunden dann, wenn die Gründerinnen und Gründer best möglich auf die Anforderungen der indirekten Kunden vorbereitet sind.

Beispiele:

Die indirekte Kundin „Bank“ erwartet von der Gründerin bzw. dem Gründer ein schlüssiges Unternehmenskonzept. Der OSS sollte Sorge dafür tragen, dass die Gründerin bzw. der Gründer ein Konzept erstellt und erst dann zur Bank geht, wenn das Konzept „Bankreife“ hat.

Die indirekte Kundin IHK erwartet bei einem Kontakt eine grobe Beschreibung der Geschäftsidee, wobei vor allem die Tätigkeiten detailliert beschrieben sein sollen, damit evtl. Genehmigungen und Beschränkungen geprüft werden können. Der OSS erfüllt seine Aufgabe dann, wenn die Gründerin bzw. der Gründer optimal auf diese Fragen vorbereitet ist.

Dieser Logik folgend befragten wir die indirekten Kunden, welche Erwartungen sie an die Gründerinnen und Gründer haben und was sie vermuten, welche Erwartungen die Gründerinnen und Gründer an die Einrichtung stellen. Aus diesen Anforderungen konnte dann abgeleitet werden, welche Anforderungen an einen OSS gestellt werden

Im Einzelnen wurden folgende Fragen gestellt:

- Fragenblock I „Was erwarten die Gründerinnen und Gründer von den Institutionen“.
- Fragenblock II „Was erwarten die Institutionen von den Gründerinnen und Gründern“.
- Fragenblock III „Welche Besonderheiten konnten hinsichtlich Gründerinnen und Gründern festgestellt werden“.
- Fragenblock IV „Welche Besonderheiten konnten hinsichtlich der speziellen Zielgruppe festgestellt werden“.

5.1.3 Erwartungshaltung der Gründer/innen aus der Sicht der indirekten Kunden

5.1.3.1 Ergebnisse

Die Eingangsfrage „Was erwarten die Gründerinnen und Gründer von ihnen?“ konnte nur sehr allgemein beantwortet werden, was sicher auch in dem heterogenen Kundenklientel begründet liegt. Folgende fünf Aussagen waren hier von Bedeutung:

- Infos und Unterstützung in allen betrieblichen Fragen
- Infos und Unterstützung in allen Fragen zum Standort und Markt
- Alles einschließlich der Idee
- Ermutigung
- Einschätzung des Vorhabens

Die oben beschriebenen unterschiedlichen Aussagen ergeben sich u.a. dadurch, dass sich die Dienstleistungen der einzelnen Gruppen deutlich unterscheiden. So ist die Dienstleistung einer Bank eine vollkommen andere als die der IHK. Allerdings waren auch die Antworten innerhalb einer Gruppe durchaus unterschiedlich. Die Zusatzfrage nach dem vorherrschenden „Selbstverständnis“ verdeutlicht den Sachverhalt. Das Selbstverständnis in den Institutionen weicht nicht nur unter den verschiedenen Gruppen, sondern auch innerhalb einer Gruppe mehr oder

weniger stark voneinander ab. Die oben beschriebenen Institutionen wiesen demnach eine große Spannweite bei ihrem Selbstverständnis auf.

Selbstverständnis der indirekten Kunden:

- Hilfe zur Selbsthilfe
- Einstiegsberatung
- Intensivberatung
- Moderator
- Kritisch-konstruktiver Partner
- Sondierungsstelle für gute Gründerinnen und Gründer
- Gute Gründer sind Gründer, an denen wir verdienen
- Von der Einzel bis zur Komplettberatung

5.1.3.2 Bewertung

Die Beraterinnen und Berater der befragten Institutionen konnten die Frage, was die Gründerinnen und Gründer von ihnen erwarten, nicht eindeutig beantworten. Dies liegt u.a. daran, dass die direkten Kunden unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an einen indirekten Kunden haben. Damit ist es nicht möglich zu sagen, alle Existenzgründerinnen und -gründer brauchen eine bestimmte Leistung. Sondern es ist, um den Anforderungen der einzelnen Kunden gerecht zu werden, eine Differenzierung des Angebotes sowie eine besondere Ausrichtung hinsichtlich der Zielgruppen notwendig. Während der Interviews wurde deutlich, dass Institutionen, die in einem Netzwerk agieren, die Erwartungen der Kunden differenzierter benennen konnten. Um den unterschiedlichen Anforderung der Kunden gerecht zu werden, haben diese Institutionen Netzwerke gegründet. Diese ermöglichten ihnen ein spezifisches Angebot zu offerieren.

Dass unterschiedliche Institutionen wie Banken, Unternehmensberater usw. ein unterschiedliches Selbstverständnis bezüglich ihrer Arbeit haben, scheint nicht weiter verwunderlich. Dass sich das Selbstverständnis z.B. einer IHK in NRW von der in Niedersachsen unterscheidet, ist erwähnenswert. Wenn sich eine IHK als „Sondierungsstelle für gute Gründer“ versteht, sollte dieses dem Gründer bekannt sein, damit er im Vorfeld abwägen kann, ob hier seinen individuellen Besonderheiten Rechnung getragen werden kann. Für den Kunden wäre es aus diesem Grund hilfreich, wenn entsprechende Unterlagen zur Information zur Verfügung stehen. Dies unterstreicht die Forderung, dass eine Ausrichtung auf eine bestimmte Zielgruppe der Gründerin bzw. dem Gründer zugute kommt.

5.1.4 Erwartungen an die Gründerinnen und Gründer

Im Gegensatz zur Eingangsfrage hatten die befragten Interviewpartner sehr konkrete Vorstellungen, was sie von den Gründerinnen und Gründern erwarten. Die unten beschriebene Auflistung bildet die Vielfalt der Antworten ab. Die vollständigen Aussagen sind aus Gründen des Datenschutzes nicht abgebildet.

| Erwartungen an die Gründerinnen und Gründer ... |
|--|
| ... an ihre fachlichen Kompetenzen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Branchen-Know-how • BWL-Know-how • Vertriebsfähigkeiten • Führungs-Know-how |
| ... an ihre persönlichen Kompetenzen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Überzeugend/ Kompetent • Gutes Nervengerüst • Offenheit • Konsequenz • Können sich präsentieren |
| ... weiterführende Erwartungen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sind bereit sich zu bilden • Können die Situation realistisch einschätzen • Werden von der Familie unterstützt • Waren bereits als Angestellte erfolgreich • Wollen wirklich Geld verdienen • Sind gut vorbereitet (von der konkreten Idee bis zu vollständigen Unterlagen) • Bilden keine Konkurrenz zur beratenden Stelle • Bringen ein Unternehmenskonzept mit |

Die Frage, was die Institutionen von den Gründerinnen und Gründern erwarten, konnte mit überraschend großer Übereinstimmung beantwortet werden. Besonders erwähnenswert ist, dass 90% aller befragten Personen erwarten, dass die Gründerinnen und Gründer eine Unternehmerpersönlichkeit haben.

Was unter einer Unternehmerpersönlichkeit verstanden wird, wurde wiederum sehr unterschiedlich definiert. Ein OSS sollte im ersten Schritt die Merkmale für eine Unternehmerpersönlichkeit mit seinen indirekten Kunden zusammen erarbeiten. Aus dem Ergebnis könnten Leistungsbausteine zur Bildung einer Unternehmerpersönlichkeit entwickelt werden. Diese Bausteine könnten den Gründerinnen und Gründern offeriert werden, um auf der einen Seite die Entwicklung der professionellen Persönlichkeit der Gründerin und des Gründers zu fördern, und auf der anderen Seite den Anforderungen der indirekten Kunden gerecht zu werden.

5.1.4.1 Ergebnisse zur Zielgruppe der Frauen

Im zweiten Teil des Telefoninterviews wurden die Institutionen nach Besonderheiten in der Zielgruppe „Frauen“ gefragt. Auch hier gab es eine Vielzahl an unterschiedlichen Meinungen.

| Antworten zu Besonderheiten bei Gründungen von Frauen |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Frauen sind weniger vorsichtig und emotionaler• Frauen sind genauer• Nehmen Beratungsangebote eher wahr, brauchen mehr Orientierung• Müssen SEHR überzeugend sein• Haben seltener ernsthafte Gewinnerzielungsabsichten• Können die Lage realistischer einschätzen• Denken auch an eine soziale Absicherung• Müssen nicht so viel verdienen, wenn sie einen Partner haben• Haben stärkere familiäre Verpflichtungen• Haben kaum kaufmännisches Wissen• Bevorzugen den Dienstleistungsbereich• Es gibt keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern• Es gibt einen Unterschied und darum bekommen sie ein Frauenprogramm• In akademischen Berufen gibt es keinen Unterschied |

5.1.4.2 Bewertung

Das große Spektrum der Antworten verdeutlicht, wie unterschiedlich Frauen als Gründerinnen betrachtet und beurteilt werden. In der Befragung wurden zwei Besonderheiten hinsichtlich der Unterschiedlichkeit zwischen Männern und Frauen deutlich.

- wenn Kinder vorhanden sind, obliegt es den Frauen, den Beruf und die Kinder miteinander zu vereinbaren. Damit haben Frauen ein geringeres Zeitkontingent zur Verfügung.
- Frauen – abhängig von ihrem Selbstwertgefühl – haben eine defensivere Strategie bei der Gründung. Diese beeinflusst entscheidend das „wie“, „wann“ und „ob“ der Gründung.

Beide Bedingungen machen ein spezielles Angebot empfehlenswert, das im Rahmen des OSS angeboten werden sollte. Auch die große Inanspruchnahme frauenspezifischer Angebote in der Praxis veranschaulicht diesen Sachverhalt.

5.1.4.3 Ergebnisse zu anderen benachteiligten Zielgruppen (Arbeitslose, Migranten, sozial Benachteiligte, körperlich Gehandicapte)

Die letzte Frage im Interview zielte auf die Besonderheit in der Gruppe benachteiligter Gründerinnen und Gründer ab. Gerade diese Gruppe wurde von der Mehrzahl der Interviewpartner als sehr kritisch eingestuft, was auch bedeutet, dass dieser Gruppe kaum eine erfolgreiche Existenzgründung zugetraut wird.

Antworten zu Besonderheiten bei benachteiligten Personengruppen

- Sind ein Risiko
- Machen die Preise kaputt
- Wollen nur einen Stempel, um Geld zu bekommen
- Sind nicht qualifiziert
- Sollen es besser bleiben lassen
- Sind nur gut für Handel und Gastronomie
- Haben zu viele Altlasten
- Sind motivierter als andere
- Wissen um ihre letzte Chance
- Bekommen ein besonderes Angebot, das ihrer Lage gerecht wird

5.1.4.4 Bewertung

Die differenten Antworten unterstreichen deutlich, daß diese spezielle Kundengruppe von Personen und Institutionen betreut werden sollte, die sich auf diese Zielgruppe spezialisiert haben. Während des Interviews herrschte der Eindruck vor, je größer der Erfahrungswert mit dieser

Zielgruppe ist, desto weniger Vorurteile bestehen. Auffallend war hier, dass in den neuen Bundesländern Arbeitslose nicht in der Gruppe der sozial Benachteiligten angesiedelt wurden.

Die Teilweise diskriminierenden Antworten wiesen darauf hin, dass diese Personengruppe geschützt werden sollte, sowohl vor Diskriminierung als auch vor Überforderung. Dieses beinhaltet eine sorgfältige Analyse im Bezug auf die benötigten Fähigkeiten und Ressourcen inklusive einer Analyse der sozialen Rahmenbedingungen der Gründerinnen und Gründer.

Die Ergebnisse der Analyse sollten genutzt werden, um eine angemessene Unterstützung vor, während bzw. nach der Gründung zu gewährleisten. Darüber hinaus sollte anhand von Erfolgsstatistiken jedem Kunden ersichtlich sein, welche Zielgruppen von den Institutionen betreut werden, und wie viel sich von diesen dann tatsächlich selbständig machen.

5.2 Bedarfe der Gründer/innen (direkte Kunden)

Neben den Telefoninterviews wurde bei den Existenzgründerinnen und -gründern die Befragung in einem Workshop mittels der Moderationsmethode durchgeführt. Mit dieser Methode konnte der Effekt genutzt werden, dass subjektive Aussagen anonym abgefragt sowie das kreative Potential der Gruppe genutzt werden konnte.

Auf diesem Wege wurde ermittelt, welche Erwartungen und damit Anforderungen die Existenzgründerinnen und -gründer an einen OSS haben, bzw. welche Erwartungen sie an eine professionelle Unterstützung hinsichtlich der Existenzgründung stellen. Aus einem Pool von 6.000 Gründerinnen und Gründern wurden per Zufallsprinzip 304 Personen zur Befragung ausgewählt, wobei der Zielgruppe gesondert Rechnung getragen wurde. Zur Differenzierung der Anforderungsstruktur wurden die Gründerinnen und Gründer in drei Gruppen eingeteilt.

- Gründerinnen und Gründer in der Orientierungsphase
- Gründerinnen und Gründer in der Konzeptphase
- Gründerinnen und Gründer in der Gründungsphase

5.2.1 Bedarfe in der Orientierungsphase

5.2.1.1 Ergebnisse

Es wurden 160 Interviews mit potentiellen Existenzgründerinnen und -gründern geführt, die sich in der Orientierungsphase befinden. Ihre Bedarfe bezüglich einer professionellen Unterstützung sowie ihre Anforderungen an einen OSS wurden ermittelt.

Folgende Themenfelder wurden benannt, in denen ein One-Stop-Shop Angebote vorhalten soll:

- Finanzen (Unterstützung bei der Finanzierung des Vorhabens, Kreditvergabe, Buchführung)
- Orientierung im Sinn eines Fahrplans
- Tragfähigkeitsbescheinigung
- Persönlichkeitstraining (Was fehlt mir noch zur Unternehmerpersönlichkeit?)
- Sie erwarten eine kompetente Beratung (kein Zeitdruck, Expertenberatung, kritisches und konstruktives Feedback vom Coach, Coach im Sinne eines festen und langfristigen Partners bzw. Partnerin)
- Vermittlung von Sicherheit hinsichtlich einer tragfähigen Idee
- Hilfestellung bei der Abwicklung von Verwaltungs- und Behördenbelangen bezüglich der Gründung
- Aufzeigen von Marktnischen
- Motivation (Eigen- und Fremdmotivation)

5.2.1.2 Bewertung

Bei den Gründerinnen und Gründern in dieser Phase herrscht der Wunsch vor, Sicherheit und Struktur zu bekommen. Das Bedürfnis nach Sicherheit, nach Entscheidungshilfe, und Verantwortungsübernahme wird gekoppelt und gefordert mit dem Wunsch nach einer fachkundigen Persönlichkeit.

Aus der Sicht der Gründerinnen und Gründer erteilt eine feste Ansprechpartnerin Strukturierungshilfen in Form eines Fahrplanes. Sie muss Sicherheit hinsichtlich der Idee und der persönlichen Eignung der Gründerin bzw. des Gründers liefern. Darüber hinaus soll sie die richtigen und angemessenen Schritte aufzeigen. Hierzu gibt sie gezielte Informationen zur weiteren Vorgehensweise in Bezug auf Ansprechpartner und Prozess. Ferner legt sie gemeinsam mit der Gründerin oder dem Gründer einen noch offenen Qualifizierungsbedarf fest.

In dieser Phase müssen den Gründerinnen und Gründern nachfolgende Fragen beantwortet werden:

- Ist meine Idee gut oder gibt es eine bessere?
- Kann ICH mit der Idee erfolgreich sein?
- Welche Informationen brauche ich, um erfolgreich ein Unternehmen zu gründen?
- Wer kann mich unterstützen, besonders finanziell?

5.2.2 Bedarfe in der Konzeptphase

5.2.2.1 Ergebnisse

In dieser Gruppe wurden 51 Existenzgründerinnen und -gründer befragt. Die befragten Personen befanden sich in einer dreimonatigen Unternehmergebung. Diese Ausbildung beinhaltete die Bearbeitung aller relevanter Themen der Existenzgründung und damit auch die Erstellung eines Unternehmerkonzeptes. Von diesen Gründerinnen und Gründern wurden sieben übergeordnete Themenfelder als Erwartungen an eine professionelle Unterstützung sowie als Anforderung an einen OSS benannt.

Finanzen

- Unterstützung bei der Finanzierung/Kapitalbeschaffung – wo und wie ist staatliche Förderung zu beantragen – Auskünfte über Zuschüsse
- Informationen über Banken, die mit Existenzgründern zusammen arbeiten
- Konzepterstellung/ Unternehmenskonzept + Einzelcoaching, Leitfäden, Checklisten
- Tragfähigkeit

Beratung

- Kompetente, individuelle Beratung in unterschiedlichsten Bereichen (Buchführung, Verkauf, Preisgestaltung, Rechtsform, etc.)
- Verschiedene Berater mit unterschiedlichen Kompetenzen (Steuerberater, Anwälte, ..)
- Aktive Anregungen zur Konzeptverbesserung
- Kritische Fragen
- praxisorientierte Anleitung von der Idee bis zur Gründung

Information

- Informationen über Steuer- und Rechtshilfen in meiner Region, Bürokratie
- EU-spezifische Informationen
- Liste, wo welche Informationen aktuell gefunden werden können
- Überblick über alle relevanten Themen für die Existenzgründung

Kontakte

- Vermittlung von Ansprechpartnern (Steuern, Recht, Banken,...)
- Treffen mit anderen Existenzgründerinnen und -gründern
- Möglichkeiten, günstige Büroräume anzumieten
- Vermittlung von Kooperationen/ Partnern(innen) / Kontakten

Seminare/Schulungen

- vielseitiges Seminarangebot
- Zeit für Recherchen und Rückkopplung

Qualität

- Gute Organisation
- Fachliche Kompetenz
- Zeit haben
- Gutes Management
- Dialogfähige, kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Öffentlichkeitsarbeit

- Verbesserung der Rahmenbedingungen
- Lobbyarbeit
- Bessere Einbeziehung der Behörden und Verbände

5.2.2.2 Bewertung

Auch in dieser Phase wünschen sich die Gründerinnen und Gründer eine feste Ansprechperson. Die Angst vor dem Schritt in die Selbständigkeit wird scheinbar kaschiert mit sehr hohen und vielfältigen Erwartungen an den Coach oder die Trainerin bzw. an die Institution. Diese zeigen die umfassenden Anforderungen, die die befragten Gründerinnen und Gründer an einen OSS stellen.

Je stabiler das Selbstbewusstsein der Gründerin bzw. des Gründers in dieser Phase ist, desto gezielter können sie ihre Fähigkeiten einschätzen und bei Bedarf die benötigte Unterstützung einfordern.

Die Bedürfnisse aus Sicht der Kunden können im Kern auf folgende Fragen zusammengefasst werden:

- Wie wird meine Idee tragfähig?
- Was muss ich dazu alles wissen und können?
- Wie viel Geld brauche ich?

Um diese Fragen beantworten zu können, brauchen die Gründerinnen und Gründer einen Fahrplan im Sinne eines umfassenden Konzeptes. In Form von Seminaren und/ oder Einzelcoachings usw. kann die Gründerin bzw. der Gründer an Hand des Konzeptes gezielt auf die Selbständigkeit vorbereitet werden. Besonderer Fokus während dieser Zeit sollte ebenfalls die Entwicklung einer professionellen Persönlichkeit sein, da der Erfolg der Gründung entscheidend von dem gelebten Selbstbewusstsein der Gründerin bzw. des Gründers abhängt.

5.2.3 Bedarfe in der Gründungsphase

5.2.3.1 Ergebnisse

In der dritten Gruppe wurden 93 Gründerinnen und Gründer in 8 Workshops befragt, welche professionelle Unterstützung aus ihrer Sicht wünschenswert sei, um die ersten 36 Monate nach der Gründung erfolgreich zu bewältigen. Der Gründungszeitpunkt lag zwischen 2 und 36 Monaten zurück.

Der Bedarf nach angemessener Unterstützung liegt bei den befragten Personen in zwei Leistungskomponenten: Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle und Gründung eines Netzwerkes.

Anforderungen an eine zentrale Anlaufstelle

Begleitung durch einen Mentor (Kritisch - konstruktiver Partner)

Individuelle Beratung

- Hilfe bei Problemen, Plattform für Fragen und Antworten
- Hotline über das Internet

Eigenes Büro/ Gründerbüro

- Günstige Einstiegsbüros
- Austausch der Gründerinnen und Gründer untereinander „auf dem Flur“

Gezielte Weiterbildung

- Tagesseminare (Verkauf, Finanzierung, etc.)
- Arbeitskreise, gemeinsame Veranstaltungen, Messen
- Einzelcoaching zu Fachfragen

Alles aus einer Hand

- Vermittlung an Experten, andere Gründerinnen und Gründer, gründerfreundliche Unternehmen
- Ein Ansprechpartner von der Orientierung bis zur Gründung
- Regelmäßige Informationen
- Newsletter, Infobriefe mit aktuellen Daten, Chatroom

Anforderungen an ein Netzwerk

Austausch

- Erfahrungsaustausch, Know-how Transfer
- Berichte über positive und negative Erfahrungen mit der Gründung

Kontakte

- dadurch mehr Aufträge, zusätzliche Geschäfte
- Gemeinsame Projekte, neue Partner, ggf. Kooperationspartnerinnen
- Multiplikatoren

Gegenseitige Unterstützung

- Gegenseitige Hilfestellung bei Problemen, gemeinsame Werbung
- Auftragsvermittlung, neue Kunden
- Informationsbörse (Wer hat was? Wer kann was?)

5.2.3.2 Bewertung

Bei allen befragten Gründerinnen und Gründer wurde deutlich, je höher die Angst vor der Selbstständigkeit desto höher die Erwartungen an das beratende System. Das bedeutet auch, dass je höher die Angst war desto diffuser und wenig konkret konnten die Erwartungen benannt werden.

Die Gründerinnen und Gründer in dieser Gruppe wünschen sich vermehrt Kontakte bzw. Unterstützung in der Akquise. Dazu wird ein Netzwerk von gleichgesinnten und Profis zum Austausch gewünscht. Aber auch in dieser Phase wird ein fester und starker Ansprechpartner als wichtig angesehen.

Die Fragen in dieser Phase lauten für die Gründerinnen und Gründer:

- Wie komme ich an mehr Kunden?
- Wie kann ich meine finanzielle Situation besser steuern?
- Wie kann ich mich täglich motivieren, das Richtige zu tun?
- Mit wem kann ich mich ehrlich austauschen?
- Gibt es eine zuverlässige „Feuerwehr“?

6 Referenzmodell

Das nachfolgend beschriebene Referenzmodell ist aus den oben aufgeführten Erwartungen der direkten und indirekten Kunden an einen OSS abgeleitet. Anhand dieses Referenzmodells soll es möglich sein

- Organisationen als OSS einstufen zu können
- Organisationen die Möglichkeit zu geben, für sich Optimierungspotential zu erkennen, um die direkten und indirekten Kunden noch besser bedienen zu können.

Die Anforderungen, die den Erfolg eines OSS ausmachen, können in vier Gruppen unterteilt werden:

- Anforderungen an das Leistungsangebot
- Anforderungen an die regionale Verankerung und Netzwerke
- Anforderungen an die Quantität
- Anforderungen an den Zielgruppenbezug

Ein wesentliches Problem im Rahmen der Forschung war es, dass die gleichen Begriffe mit komplett anderen Inhalten besetzt sind. Unter „Beratung“ versteht zum Beispiel das RKW ein umfassendes Projekt von durchschnittlich 4 Beratungstagen, die IHK zählt hingegen jeden Anrufer als Beratung, auch wenn nur Informationsbroschüren zugeschickt wurden. Unter dem Begriff „Existenzgründungsseminar“ werden Veranstaltungen von einem halben Tag bis zu 12 Wochen angeboten.

Um bewerten zu können, ob die Anforderungen an einen OSS erfüllt sind, müssen die beschriebenen Inhalte angeschaut werden. Die reine Benennung eines Angebotes ist hierfür nicht ausreichend. Im Folgenden verwenden wir die Begriffe, die sich im Rahmen der Arbeit als „gängigste“ herausgestellt haben, oder die eine Abgrenzung am besten beschreiben.

Im Rahmen dieser Studie können diese Anforderungen benannt und beschrieben werden. Es ist die Aufgabe einer nachfolgenden Arbeit, messbare Indikatoren zu erarbeiten und die Stichhaltigkeit der Kriterien zu überprüfen. Grade vor dem Hintergrund einer immer wieder geforderten Qualitätssicherung in der Gründungsarbeit ist dies der nächste wichtige Schritt.

6.1 Anforderungen an das Leistungsangebot

Unter den Anforderungen an das Leistungsangebot, wurden alle Punkte zusammengefasst, die fragen „Was muss ein OSS anbieten?“. Hierbei kann unterschieden werden, welche fachlichen Themen angeboten werden, in welcher Form die Themen angeboten werden und mit welchen Instrumenten diese Formen unterstützt werden.

6.1.1 Phasenbezug

Extrem wichtig ist eine Gliederung des Leistungsangebotes in die jeweiligen Phasen der Gründung. Bei der Befragung der Gründerinnen und Gründer kam deutlich heraus, dass die gewünschten Fachthemen sehr stark von Phase zu Phase unterschiedlich sind. Es liegt auf der Hand, dass es zum Beispiel ein Gründer, der sich seiner Idee noch nicht sicher ist, nicht in den selben Workshop passt wie eine Gründerin, die unmittelbar vor den Bankgesprächen steht um die Finanzierung zu klären. Eine Vermischung dieser Kundengruppen führt zu Uneffizienz und Unzufriedenheit.

6.1.1.1 Orientierungsphase

Die Gründungsphase beginnt zunächst mit dem meist recht allgemeinen Gedanken, sich selbstständig zu machen oder eine Geschäftsidee umzusetzen. In dieser Phase brauchen Gründerinnen und Gründer Orientierung. Wie sich in der Befragung herausstellt, gehen in dieser Phase sehr viele Menschen schon auf die Kammern oder Banken zu. Hier kommt es dann eher zu „Abwehrberatungen“.

Wir zählen die letzten sechs bis drei Monate vor der Gründung zu dieser Phase, wohlwissend, dass sie oftmals schon Jahre vor der Gründung beginnt. Sie schließt mit der Festlegung auf eine konkrete Geschäftsidee ab.

Anforderungen an den OSS: Ein OSS ist aufgefordert, entsprechende Angebote für die Orientierung, Information sowie die Ideenfindung und –konkretisierung anzubieten.

6.1.1.2 Konzeptphase

Nach Beendigung der Orientierung gehen die Gründerinnen und Gründer an die Konzeption ihres Unternehmens. In dieser Phase benötigen die Gründerinnen und Gründer alle Informationen um die Entscheidung treffen zu können, ob die Idee langfristig tragfähig ist und ob SIE diese Idee umsetzen wollen.

Die Konzeptphase schließt mit der Entscheidung ab, ob sich die Gründerin bzw. der Gründer selbstständig macht. Die Konzeptphase umfasst etwa die letzten drei Monate vor der Gründung.

Anforderungen an den OSS: In dieser Konzeptphase ist der OSS aufgefordert den Gründerinnen und Gründern folgendes zur Verfügung zu stellen:

- spezifische Fachinformationen,
- Methoden und Instrumente, um die relevanten Informationen effektiv zu sammeln und zu strukturieren,
- Feedback, damit die Gründerinnen und Gründer sehen ob sie auf dem richtigen Weg sind.

6.1.1.3 Startphase

Als Start des Unternehmens bezeichnen wir die Entscheidung, dass die Existenzgründung vollzogen wird. Die juristische Bedeutung mancher Definitionen für den „Beginn des Unternehmens“, sei es die Gewerbeanmeldung, das Gespräch bei der Bank oder der erste Auftritt auf dem Markt, lassen wir hier bewusst bei Seite. Die Startphase endet nach ca. 36 Monaten. Eine Ende dieser Phase lässt sich nicht eindeutig definieren. Indizien für ein Ende sind:

- Es gibt einen festen Kundenstamm, der regelmäßig kauft.
- Die ersten beiden Jahresabschlüsse sind endgültig bearbeitet.
- Die Zusammenarbeit mit der Bank hat sich eingespielt.
- Es gibt feste Zulieferer.
- Es werden Gewinne erzielt, die den Lebensunterhalt nachhaltig sichern und die eine soziale Absicherung gewährleisten.

Bei der Befragung stellte sich ein interessantes Phänomen heraus: Alle sind sich über die Wichtigkeit der Betreuung in der Startphase einig, aber nur die wenigsten nehmen sie in Anspruch.

Die Wichtigkeit wurde bei den indirekten Kunden, von den Kammern über die Berater bis hin zu den Banken mit hoher Priorität eingestuft. Auch die Gründerinnen und Gründer sind sich in jeder Phase der Gründung über die Wichtigkeit im klaren. Und trotzdem ist die Zahl derer, die eine Betreuung in Anspruch nehmen, sehr gering. Eine exakte Erhebung war nicht Gegenstand der Untersuchung. Aus dem Gespräch ließ sich aber eine Quote von unter 10% ableiten. Dieses Phänomen sollte Gegenstand einer nachfolgenden Studie sein.

Anforderungen an den OSS: In dieser Startphase ist der OSS aufgefordert, den Gründerinnen und Gründern folgendes zur Verfügung zu stellen:

- Schnelle Beantwortung einzelner Fachfragen aus dem Alltag.
- Feedback, damit die Gründerinnen und Gründer sehen, ob sie auf dem richtigen Weg sind.
- Unterstützung, um die Veränderungen des sozialen Umfeldes zu verstehen.
- Vermittlung von Kontakten zur Vertriebsunterstützung.

6.1.2 Fachthemen

Nachfolgend werden die Fachthemen beschrieben, die im Rahmen der Analyse als relevant festgestellt wurden. Wir haben jeweils das Sammelsurium an genannten Themen mit einem Begriff überschrieben, der aus unserer Sicht die Themen am treffendsten umschreibt. Zusammenfassungen und weitere Strukturierungen wurden nicht vorgenommen.

6.1.2.1 Ideenfindung

Diese Themen werden nur in der Orientierungsphase angeboten. Später wirken sie eher kontraproduktiv, da sie dann ablenken und nicht mehr konzentrierend wirken. In diesem Feld gibt es zwei grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen.

Die eine, auf den ersten Blick naheliegende, ist das Vorschlagen von Geschäftsideen auf Basis der individuellen Marktgegebenheiten. Hierzu können auch das Vorschlagen von Franchisekonzepten oder die Übernahme von Betrieben gezählt werden.

Die andere Methode unterstützt die Gründerin bzw. den Gründer in der Konkretisierung einer eigenen Geschäftsidee, die auf Basis der individuellen Berufs- und Lebenserfahrungen entwickelt wird. Es wird keine Bewertung der Idee vorgenommen. Aussagen zu den Erfolgsaussichten werden nicht getroffen. Die Gründerin bzw. der Gründer bewertet in der Konzeptphase selbst die Erfolgsaussichten.

Als Ideenfindungsthemen wurden genannt:

- Eigen- und Fremdmotivation für die Selbständigkeit
- Wie komme ich an gute Ideen (Marktnischen)?
- Kann ich jede Idee nehmen (Franchisekonzepte)?
- Was muß ich tun, um gut vorbereitet zu sein?
- Feedback zur Person und zur Idee (Tragfähig)

6.1.2.2 Betrieb

Der Bereich Betrieb umfasst alle Themen, die mit der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Unternehmens zu tun haben. Einige von Ihnen sind zu Beginn der Konzeptphase dominierend und verlieren im weiteren Verlauf an Bedeutung.

Als Themen wurden genannt:

- Steuern
- Buchführung
- Unternehmensplanung
- Vorbereitung auf das Bankgespräch
- Finanzierung
- Wahl der Rechtsform (einschließlich rechtlich relevanter Fragestellungen)
- Gewerbliche Fragen
- Versicherungen
- Umgang mit Behörden

6.1.2.3 Markt

Der Bereich Markt umfasst alle Themen, die mit dem Auftritt auf dem Markt in Zusammenhang stehen.

Als Themen wurden genannt:

- Hilfe bei der Marktanalyse
- Wie gestalte ich Werbung?
- Wie sehen Marketingunterlagen aus?
- Welche Marktstrategie brauche ich?
- Wie komme ich an Kunden?

6.1.2.4 Mensch

Der Bereich Mensch umfasst alle Themen, die direkt und unmittelbar mit der Person zu tun haben. Es ist hierbei zu beachten, dass diese Themen weniger von den Gründerinnen und Gründern genannt wurden, als viel mehr von den indirekten Kunden.

Als Themen wurden genannt:

- Was ist eine „Unternehmerpersönlichkeit“?
- Persönlichkeitstraining
- Wie kann ich mich als Person gut verkaufen?
- Wie gehe ich mit meiner Zeit um?

6.1.3 Leistungsformen

Um auf die unterschiedlichen Vorkenntnisse der Gründerinnen und Gründer reagieren zu können, sollte ein OSS die oben genannten Themen grundsätzlich in drei unterschiedlichen Formen zur Verfügung stellen. Auf diese Weise kann der Intensitätsgrad der Unterstützung dem Bedarf angepasst werden. Die einzelnen Formen werden nachfolgend beschrieben.

6.1.3.1 Coaching

Kennzeichnend für das Coaching ist der prozesshafte Verlauf. Der Prozess beginnt mit einer Auftragsklärung. Hier geht es inhaltlich um die Klärung der oft vielfältigen und widersprüchlichen Erwartungen. Weiter wird davon ausgegangen, dass der entscheidende Prozess nicht nur während der Beratungssitzung sondern auch zwischen den Sitzungen stattfindet.

Für das Coaching ist ebenso bedeutsam, dass der Prozess kundenorientiert gestaltet wird. D.h. der Leistungserbringer bietet möglichst genau das an, was der Kunde haben will, und nicht nur das, was er nach Meinung der „Fachleute“ braucht. Damit der Kunde die gezielte Unterstützung

erhält und auch annehmen und umsetzen kann, muss der Prozess nicht nur nach objektiven Indikatoren, sondern auch am subjektiven Bedarf des Kunden ausgerichtet werden. Gerade in Bereichen, wo Dienstleistungen von den Kunden mangels Finanzkraft nicht selbst gekauft werden (können), sondern von Dritten gewährt werden, ist die Kundenorientierung eine wichtige Schubkraft. Denn hier erweist sich die genaue Klärung der Kundenwünsche als ein Weg, um Zeit, Geld und Energie zu sparen.

In der Regel erfolgt das Coaching in Einzelgesprächen. Gruppencoaching kann nur erfolgreich sein, wenn die zu beratenden Kunden gleiche Erwartungen bzw. Problemstellungen haben.

6.1.3.2 Fachworkshops

Der Begriff Fachworkshop wurde bewusst gewählt, um eine Abgrenzung vom Seminar bzw. Unterricht vorzunehmen. Denn ein Fachworkshop ist nicht, wie von Herbart vor 200 Jahren postuliert, „wenn alles schweigt und einer spricht, erkennt man es ist Unterricht...“. Ein Fachworkshop zeichnet sich durch nachfolgend genannte Kriterien aus:

- Er hat eine durchschnittliche Dauer von 1-3 Tagen.
- In dieser Zeit wird ein bestimmtes Thema bzw. Fragestellung behandelt.
- Der klassische Vortrag von max. 20 Minuten wird nur als impulsgebender Themeneinstieg genutzt.
- Die aktive Beteiligung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wird durch einen hohen Praxisbezug sichergestellt.
- Der Praxisbezug wird durch die Auswahl und Anwendung der entsprechenden Sozialformen und Methoden gewährleistet.

6.1.3.3 Curriculare Unternehmer/innenausbildung

Unter der curricularen Ausbildung verstehen wir eine umfassende Unternehmergebung. Die Ausbildung erstreckt sich über einen Zeitraum von 4-12 Wochen und beinhaltet ungefähr 160 bis 480 Leistungsstunden. Die für die Ausbildung relevanten Themen können nicht beliebig oder einfach nur in einer zeitlichen Reihenfolge abgehandelt werden. Sondern das Curriculum stellt einen Begründungszusammenhang zwischen den Entscheidungen über das „Was“, „Warum“, „Wie“ und „Wann“ der Leistungsstunden her.

6.1.4 Instrumente

Die Anforderungen an das Instrumentarium eines OSS ist überschaubar. Allerdings scheint der Erfolg wesentlich vom Einsatz dieser Instrumente determiniert zu werden. Diese Instrumente sind das Unternehmenskonzept und der Gründungsfahrplan.

6.1.4.1 Unternehmenskonzept

Da von allen indirekten Kunden das Unternehmenskonzept als wichtigste Basis für die Zusammenarbeit genannt wird, ist es das wichtigste Instrument. Der OSS ist aufgefordert, in diesem Bereich geeignete Unterstützung anzubieten.

6.1.4.2 Gründungsfahrplan

Die Gründerinnen und Gründer benötigen in der Orientierungs- und der Konzeptphase vor allem Sicherheit. Ein Gründungsfahrplan ist daher ein wichtiges Instrument, um den Gründerinnen und Gründern die nötige Sicherheit und Orientierung zu geben.

6.2 Anforderungen an die Organisation

Neben diesen Anforderungen an die Leistungen eines OSS gibt es Anforderungen an die Organisation und die Rahmenbedingungen. Im Rahmen der Studie stellt sich heraus, dass die nachfolgenden Faktoren als wichtige Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines OSS bewertet werden.

6.2.1 Regionale Verankerung und Netzwerke

Die regionale Verankerung ist ein wichtiger Faktor. Der OSS ist aufgefordert, die vorhandenen Unterstützungsangebote für Gründerinnen und Gründer zu vernetzen. Dies führt zu folgenden Vorteilen:

- Sicherheit für die Gründerinnen und Gründer, da sie in der Orientierungsphase von mehreren Institutionen auf den OSS hingewiesen werden.
- Kostenvorteile, da die vorhandenen Angebote genutzt werden.
- Arbeitserleichterung für die indirekten Kunden, da Doppelarbeiten vermieden werden.

Die regionale Verankerung ist eine große Herausforderung. Aus den Interviews mit den Gründerinitiativen kam heraus, dass vor allem die „Alteingesessenen“ Institutionen wie die Kammern und das RKW zunächst mit massiven Abwehrmaßnahmen reagieren.

Allerdings wurde auch mehrmals darauf hingewiesen, dass eine zu frühe Abstimmung oft zum Stillstand geführt hatte. Die Initiatoren eines OSS sind daher aufgefordert, die richtige Geschwindigkeit zwischen: „Wir werden es tun!“ und „Jeder ist eingeladen mitzumachen!“ zu finden.

6.2.2 Menge

Für einen OSS ist es wichtig, einen nennenswerten Anteil der Gründerinnen und Gründer der fokussierten Zielgruppen innerhalb einer Region zu betreuen. Im einzelnen lässt sich dies aus folgenden Anforderungen ableiten:

- Für die Akzeptanz des OSS bei den indirekten Kunden ist dies von großer Bedeutung. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wird umso größer, je mehr Personen von dem OSS betreut werden.
- Für die Akzeptanz des OSS bei den direkten Kunden ist dies von großer Bedeutung. Der Wunsch nach Sicherheit wird dadurch in hohem Maß befriedigt, dass viele andere Gründerinnen und Gründer in der gleichen Situation den selben Weg schon gegangen sind.
- Die oben beschriebenen Leistungsformen benötigen eine kritische Masse, um in einem sinnvollen Kosten-Nutzen-Verhältnis angeboten werden zu können.
- Die Themenvielfalt kann nur durch ein Netzwerk an Beraterinnen und Berater abgedeckt werden. Der Aufwand der Schnittstellenabstimmung muss zu den Umsatzaussichten der Beraterinnen und Berater passen.

Wie groß die Zahl im einzelnen sein muss konnte nicht im Rahmen dieser Analyse festgestellt werden. Es wird Gegenstand der weiteren Arbeit sein, hier eine konkrete Zahl festzustellen.

6.2.3 Zielgruppenbezug

Die fokussierten Zielgruppen müssen im Rahmen des OSS besonders berücksichtigt werden. Dies bedeutet:

- Die fokussierten Zielgruppen werden als „vollwertige“ Existenzgründerinnen und -gründer gesehen.
- Den Besonderheiten wird durch spezielle Leistungsangebote Rechnung getragen.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Neben der Befragung von 54 Einrichtungen, die Existenzgründungsberatung durchführen, fußt diese Studie auf 304 Interviews mit Existenzgründerinnen und -gründern aus der oben beschriebenen Zielgruppe.

Die Studie ist folgenden vier Fragen nachgegangen:

- Was wird derzeit von wem angeboten? (Kapitel 3)
- Wer sind die Kunden eines OSS? (Kapitel 4)
- Welche Erwartungen haben diese Kunden (Kapitel 5)

Auf der Basis der Ergebnisse dieser drei Fragen wurde ein Referenzmodell – welches das Ziel dieser Studie war - erarbeitet. (Kapitel 6)

Im nächsten Schritt wird untersucht, in welcher Ausprägung sich das entwickelte Referenzmodell in der deutschen Praxis finden lässt. Wir gehen davon aus, dass bundesweit etwa 20-30 Institutionen den Anforderungen des Referenzmodells gerecht werden.

Mit diesen OSS gemeinsam werden im dritten Schritt messbare Kriterien entwickelt, die es erlauben, eine Initiative / eine Organisation auf ihren One-Stop-Shop-Charakter hin zu bewerten.

Wünschenswert wäre darüber hinaus, dass sich aus den vorhandenen OSS ein Qualitätszirkel bildet, der die weitere Forschung zur Qualitätssteigerung der Gründungsbetreuung steuert.