

Kritikos, Alexander; Wießner, Frank

Research Report

Existenzgründungen: Die richtigen Typen sind gefragt

IAB-Kurzbericht, No. 3/2004

Provided in Cooperation with:

Institute for Employment Research (IAB)

Suggested Citation: Kritikos, Alexander; Wießner, Frank (2004) : Existenzgründungen: Die richtigen Typen sind gefragt, IAB-Kurzbericht, No. 3/2004, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/158165>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Ausgabe Nr. 3 / 30.1.2004

In aller Kürze

- Gründerzentren können einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Erfolgsaussichten von Existenzgründern leisten.
- Durch intelligente, aufeinander aufbauende Filter erreichen sie die „richtigen“ Zielgruppen.
- Nur Gründer mit hinreichendem Potenzial können von den Zentren sinnvoll unterstützt werden. Diese gilt es zu identifizieren.
- Die Förderung genau dieser Personen ist marktkonform und verursacht kaum Wettbewerbsverzerrungen.
- Eine gezielte Teilnehmerauswahl optimiert die Effektivität und Effizienz der Förderung.
- Die untersuchten Zentren werden so zu einem Vorbild für aktivierende Arbeitsmarktpolitik.
- Der mehrstufige Auswahl- und Aktivierungsprozess ist beispielhaft für viele weitere Förderinstrumente.

Autor/in

Alexander Kritikós
(Europa-Universität Viadrina,
Frankfurt/Oder)

Frank Wießner (IAB)

Existenzgründungen

Die richtigen Typen sind gefragt

Gründerzentren zeigen, wie man mit einem abgestuften Modell aus Selbstselektion und Fremdselektion aktivierende Arbeitsmarktpolitik effizient gestaltet

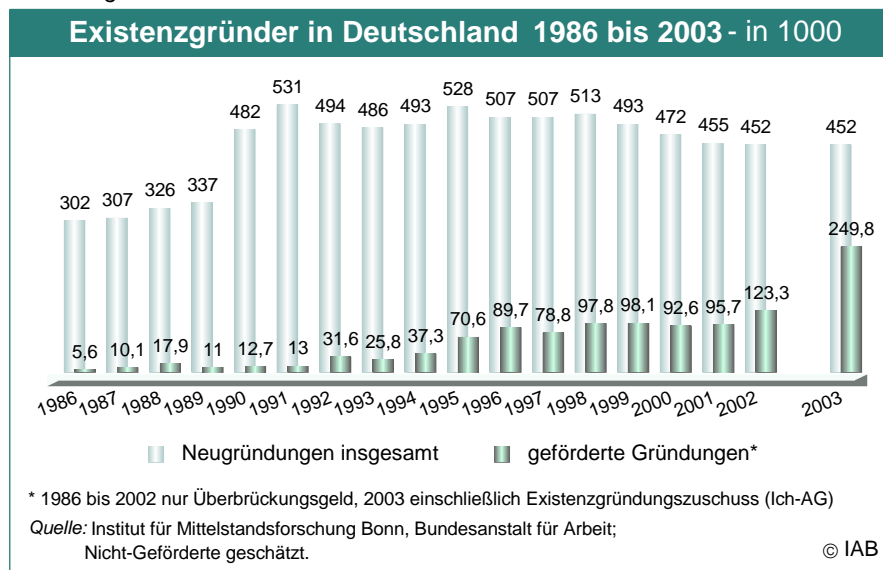
„Sicherheit einlösen – Eigeninitiative auslösen“ lautet die Devise der neuen aktivierenden Arbeitsmarktpolitik, die die Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ um Peter Hartz im Sommer 2002 präsentierte. Auch wenn das Leitbild des „eigenverantwortlichen Bürgers“ den „fürsorgenden Sozialstaat“ allmählich ablöst, so bleibt auf der konkreten Maßnahmeebene gleichwohl noch viel Handlungs- und Steuerungsbedarf, um das neue Paradigma in den Köpfen und Programmen zu verankern. Nachfolgend wird gezeigt, wie gezielte Interventionen die richtigen Förder Teilnehmer erreichen und so deren Eingliederung effizient gestalten können.

Gründung und Förderung

Im Jahre 2003 hat sich fast eine Viertelmillion vormals Arbeitsloser mit Unterstützung des Arbeitsamtes selbständig gemacht. Gut drei Fünftel davon starten mit Hilfe des Überbrückungsgeldes (§ 57 SGB III). Die restlichen fast 93.000 Geförderten gründen eine Ich-AG, die seit

Anfang 2003 mit dem neuen Existenzgründungszuschuss (§ 421 I SGB III) gefördert wird. Gegenüber dem Vorjahr hat sich die Zahl der Förderfälle damit fast verdoppelt (vgl. **Abbildung 1**). Gemeinsam ist diesen Personen das Ziel, mit der Gründung einer selbständigen Existenz ihre Arbeitslosigkeit zu beenden und ihren Lebensunterhalt künftig wieder selbst zu erwirtschaften.

Abbildung 1

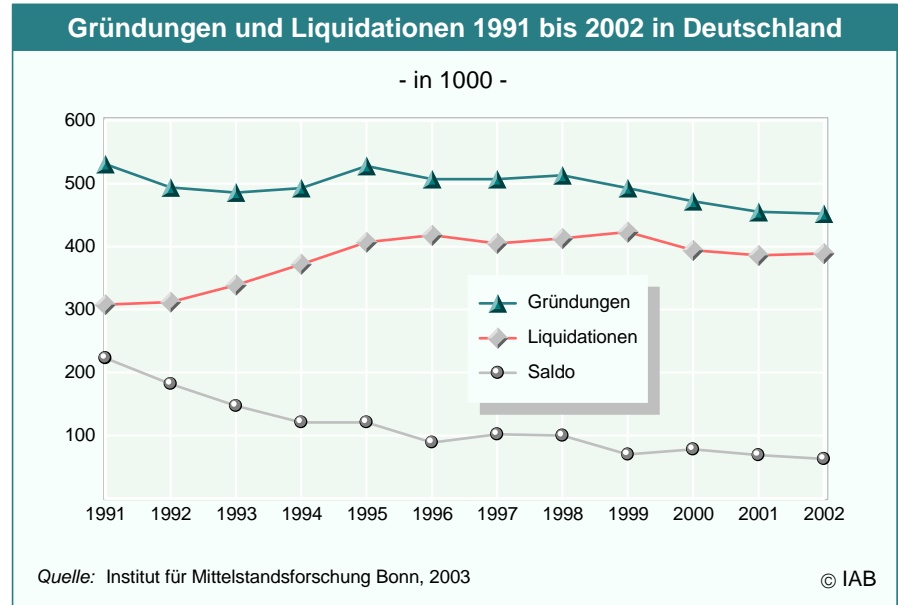


Paradoxerweise stagniert gleichzeitig die Zahl der Gründungen (vgl. **Abbildung 2**). Dies bedeutet, dass mittlerweile fast jeder zweite Existenzgründer in der Bundesrepublik den Weg über das Arbeitsamt nimmt. Eine Erklärung für diese Flaute des Gründungsgeschehens mag in der wachsenden Zahl von Insolvenzen in den vergangenen Jahren (Grotz/Otto, 2003) und – daraus resultierend – einer zunehmenden Angst vor dem Scheitern liegen. Der Anstieg der Pleiten zeigt auch deutlich, dass berufliche Selbständigkeit eben keine Option für jedermann ist. Die Folgen eines Bankrotts sind allseits bekannt: Durch die vorangegangene Arbeitslosigkeit ohnehin geschwächt, wird die finanzielle Situation des gescheiterten Gründers in vielen Fällen durch zusätzliche Schulden noch weiter belastet. Zugleich schwinden die Hoffnung auf Rückkehr in den Arbeitsmarkt und das Selbstvertrauen, wieder eigenes Geld verdienen zu können.

Bereits Mitte der Neunziger Jahre wurde erkannt, dass – neben finanziellen Hilfen zur Sicherung des Lebensunterhaltes während der Startphase – zusätzlich flankierende Unterstützung die Aussichten der Gründer auf ein existenzsicherndes Erwerbseinkommen verbessern kann. Knapp ausgedrückt basiert der Erfolg einer Gründung auf Start- und Humankapital.

Schon lange bevor die heute gebräuchlichen Förderinstrumente – Trainingsmaßnahmen, ESF-finanziertes Coaching und als nachrangiges Instrument die Freie Förderung, – ins Standardrepertoire der Gründungshilfen aufgenommen wurden, hatte das Bundesministerium für Arbeit („BMA alt“) eine Reihe von Förderprogrammen aufgelegt und die Bundesanstalt für Arbeit (BA) mit deren Umsetzung beauftragt.¹ Mit diesen Mitteln wurde seit 1995 eine größere Zahl von Gründerzentren ins Leben gerufen, um verschiedene innovative Wege der Gründerbegleitung zu testen. Nach einer knappen Dekade sind davon heute noch die Modellprojekte „EXIS“ (Dresden), „EXZET“ (Stuttgart) und „ENIGMA“ (Hamburg; mit den Folgeprojekten „Garage“ und „Gründerwerft“) aktiv. Gemeinsam ist den drei Ansätzen das Ziel, die Gründungsrisiken zu minimieren, wenn auch auf verschiedenen Wegen.

Abbildung 2



Im Rahmen eines IAB-Forschungsprojektes werden gegenwärtig die Wirksamkeit und die Wirkungsweise dieser drei Einrichtungen untersucht. Bislang wurden in den Gründerzentren vor Ort Beobachtungen und Expertengespräche durchgeführt, sowohl mit internen wie externen Arbeitsmarktakteuren als auch mit den Gründern selbst. Darüber wird im Folgenden berichtet. Geplant ist bis Mitte 2004 noch eine quantitative Analyse unter Berücksichtigung von Kontrollgruppen auf Basis der so genannten Maßnahmeteilnehmer-Grunddatei (MTG) des IAB.

Gründungsrisiken

Im wesentlichen gehen Insolvenzen von Unternehmen auf zwei Ursachen zurück: Die internen und die externen Risiken der Gründung. Externe Risiken liegen dann vor, wenn die Produkte oder Dienstleistungen trotz durchdachter Entwicklung

und strukturierter Vermarktung von den Kunden nicht angenommen werden. Dies kann gerade bei innovativen Geschäftsideen der Fall sein. Mithin sind externe Risiken weitgehend durch die Unternehmensidee vorbestimmt. Sie können von den Gründern nur insoweit beeinflusst werden, wie diese bereit und fähig sind, ihr Geschäftskonzept zu modifizieren. Da bei einem Großteil der Gründungen aus der Arbeitslosigkeit der Innovationsgrad nicht besonders stark ausgeprägt ist,² soll dieses Risiko in der weiteren Untersuchung, ebenso wie exogen bedingte Konjunkturschwankungen, nicht weiter behandelt werden.

Stattdessen liegt der Fokus auf der zweiten Ursache vieler Insolvenzen, den internen Risiken. Häufig entwickeln Gründer gute Produkte, haben jedoch Defizite beim Marketing: Entweder können die Kunden den Produktnutzen nicht erkennen und kaufen deshalb das Produkt nicht, oder die Unternehmung arbeitet

¹ Auf das erste Sonderprogramm, „Förderung und Erprobung neuer Wege in der Arbeitsmarktpolitik“ (1995 – 1998) folgte 1998 die „Förderung von Maßnahmen zur Erprobung zusätzlicher Wege in der Arbeitsmarktpolitik“. Ab dem Jahr 2000 konnten aus dem Bundeshaushalt im Rahmen der „Förderung der Erprobung und Entwicklung innovativer Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit“ im Teilbereich „innovative Einzelprojekte“ nur noch neue Modellansätze erprobt und gefördert werden. Zugang zu den Sonderprogrammen bzw. zur nächsten Förderetappe erhielten nur Vorhaben mit nachweislich innovativem Charakter.

In der bundesdeutschen Förderlandschaft sind solche aufeinander folgenden Sonderprogramme die Ausnahme. Da der Modellcharakter stets eine zeitliche Befristung impliziert, haben die Projekte kaum jemals Chancen, sich über einen längeren Zeitraum kontinuierlich zu entwickeln, zu verbessern und zu bewähren.

² Frühere IAB-Untersuchungen zeigen, dass die Geförderten weit überwiegend „konventionelle“ Gründungen tätigen. Auf einen eher geringen High Tech-Anteil lassen auch die anfänglichen Investitionsvolumina schließen, die in den ersten drei Jahren in 90% aller Fälle unter 50.000 Euro liegen, siehe etwa Struck et al. [1998].

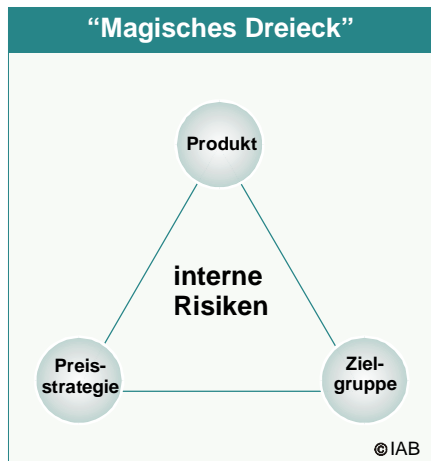
trotz grundsätzlich positiver Kundenresonanz schlichtweg nicht profitabel genug.³ Der Ursprung des internen Risikos liegt also in der operativen Ausgestaltung der Gründungsphase, den Monaten vor und nach der Gründung. Dies macht klar, warum nur manchen Personen eine erfolgreiche Gründung gelingt. Denn die Wahrscheinlichkeit, ein existenzsicherndes Einkommen zu erwirtschaften, ist um so höher, je besser die Markteintrittsstrategie⁴ entwickelt ist. Die Erfolgsaussichten steigen dabei, je besser

- es dem Gründer gelingt, ein *Produkt* zu entwickeln und zu vertreiben, das zu seiner anvisierten Zielgruppe passt,
- die vom Gründer anvisierte *Zielgruppe* den Nutzen seines Angebots erkennt und
- die vom Gründer entwickelte *Preisstrategie* zum Produkt (abgeleitet von den Produktionskosten) und zu den Preisvorstellungen der anvisierten Zielgruppe passt.

Um diesen Dreiklang aus Produkt, Zielgruppe und Preisstrategie⁵ harmonisieren zu können, müssen die Gründer entsprechende Entscheidungen treffen. Erforderlich sind dafür zum einen *Kenntnisse* („Know-How“) über betriebswirtschaftliche Abläufe wie Marketing, Vertrieb, Kostenrechnung, Buchhaltung, Finanzierung, Steuern⁶ etc.. Zum anderen gehören dazu auch *Fähigkeiten* („Skills“), diese Kenntnisse so einzusetzen, dass im Sinne des „magischen Dreiecks“ (*Abbildung 3*) optimierte Ent-

scheidungen getroffen werden. Ganz besonders kommt es darauf an, Entscheidungen auch rechtzeitig zu revidieren oder zu modifizieren, wenn sie sich als falsch erweisen.⁷

Abbildung 3



³ Natürlich kann auch ein schlecht entwickeltes Produkt Ursache für eine Pleite sein. Auf diese offensichtliche Ursache für eine Pleite wollen wir hier jedoch nicht weiter eingehen.

⁴ In Shrader/Simon (1997) finden sich verschiedene Markteintrittsstrategien, unter denen die im folgenden beschriebene Strategie als Nischenstrategie zu verstehen ist.

⁵ Aus dem Überblicksartikel von Mellewigt/Witt (2002) geht in ähnlicher Weise hervor, daß gerade die Verknüpfung der drei Punkte zentrales Anliegen einer jeden Gründung sein muß, um erfolgreich zu werden.

⁶ Für einen Überblick über die Details zum Gründungswissen siehe inter alia Reynolds/Miller (1992).

⁷ Bereits in Röpke (1977) wurde erkannt, daß das Fähigkeitsniveau eines Gründers von ausschlaggebender Bedeutung für die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Gründung ist. Lazear (2003) bezeichnet erfolgreiche Gründertypen, die Fähigkeiten in vielen Bereichen entwickelt haben sollten, als „Jacks of all Trades“.

⁸ Siehe dazu etwa Struck et al. (1998) sowie die Jahresberichte der Deutschen Ausgleichsbank zum Gründungsgeschehen.

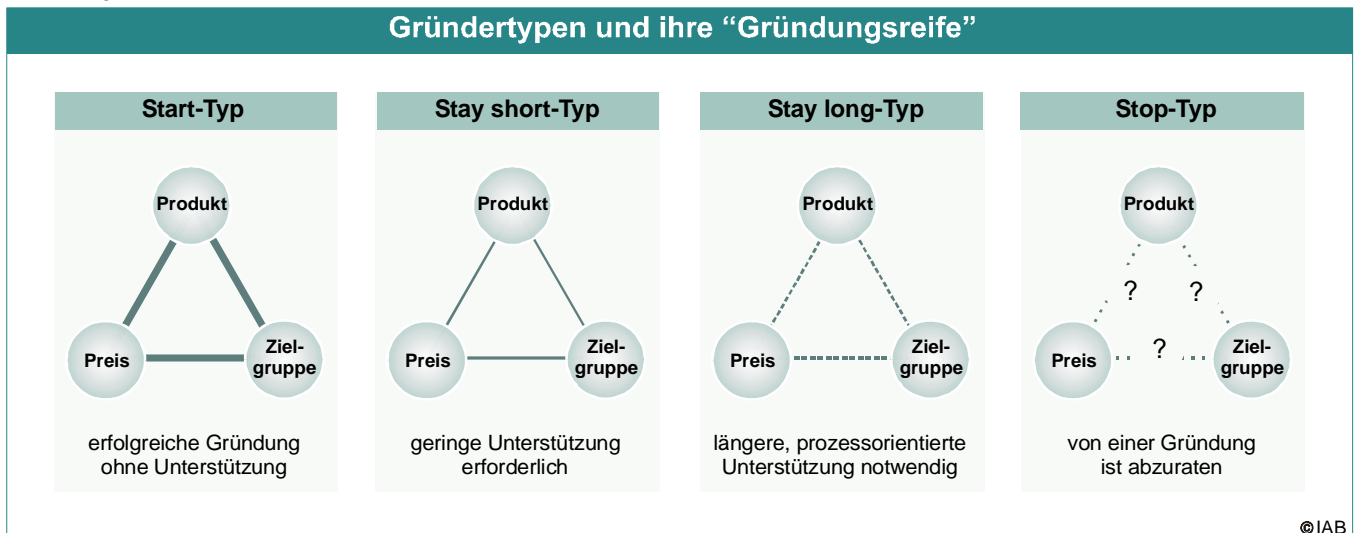
⁹ Trotz einer völlig unterschiedlichen Genese weist diese Kategorisierung deutliche Analogien auf zu den jüngst spezifizierten Kundengruppen der neuen Organisationseinheit „Produkte und Programme“ in der Arbeitsverwaltung. Hier wird künftig unterschieden zwischen „Marktkunden“, „Beratungskunden“ („Intervention“/ „Investition“) und „Betreuungskunden“.

Dem Marketing-Mix aus Produkt, Zielgruppe und Preisstrategie sind verschiedene Komponenten der „Unternehmerpersönlichkeit“ zuzuordnen, die ihrerseits abhängig sind vom individuellen Fähigkeits- und Kenntnisgrad.

Eine Ursachenanalyse von Insolvenzen in der jüngeren Vergangenheit zeigt vor allem Mängel bei Vorbereitung und Planung der Gründungen - interne Risiken also.⁸ Daraus folgt, dass die Gründer über unterschiedliche Kenntnis- und Fähigkeitsniveaus verfügen. Im Wesentlichen können vier Gründertypen unterschieden werden (vgl. *Abbildung 4*):⁹

1. Personen, die ein ausreichendes Fähigkeitsniveau besitzen und nur wenige zusätzliche Kenntnisse benötigen. Sie können eine erfolgreiche Gründung auch ohne Unterstützung eines Gründerzentrums realisieren („Start-Typ“).

Abbildung 4



2. Personen, die bereits weitgehend über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse für eine erfolgreiche Gründung verfügen. Sie können mit geringer, aber gezielter Unterstützung bald „Gründungsreife“ erlangen („*Stay-short-Typ*“). Diese Art der Flankierung gibt es bei den *Kenntnissen* in konventioneller Seminarform praktisch überall. Dagegen ist das Angebot zur *Entwicklung von Fähigkeiten* hierzulande noch immer weitaus geringer.

3. Personen mit erfolgversprechenden Geschäftsideen, deren Kenntnis- und Fähigkeitsniveau eher niedrig aber grundsätzlich „entwicklungsfähig“ ist. Sie können eine erfolgreiche Gründung nur mit einer längeren prozessorientierten Unterstützung realisieren („*Stay-long-Typ*“).

4. Personen ohne ausbaufähige Gründungsidee oder mit niedrigem, nicht entwickelbarem Fähigkeitsniveau. Sie können trotz flankierender Unterstützung in absehbarer Zeit keine oder allenfalls eine wenig aussichtsreiche Gründung schaffen. Dieser Personengruppe ist von einer Gründung abzuraten („*Stop-Typ*“).

Die Besonderheiten der Modellprojekte

Aus diesen vier Gründertypen lassen sich Schwerpunkte und Methoden der untersuchten Gründerzentren ableiten. Ihr Hauptziel ist es, die Fähigkeit zu trainieren, vermittelte Kenntnisse auf die *eigene* Gründung anzuwenden. Damit unterscheiden sich die drei Zentren elementar von der „konventionellen“ Gründungsberatung.

Um die Integration von Kenntnissen *und* Fähigkeiten zu gewährleisten, haben die Gründerzentren einen strukturierten Ablaufplan entwickelt, nach dem ihre Angebote ineinander greifen. Eine zentrale Rolle spielt dabei eine Vielzahl aufeinander folgender Filter, die gleichzeitig verschiedene Funktionen ausüben.

Bei *EXIS Dresden*, das aufgrund seines Angebotsspektrums - bedingt durch Budget- und Kapazitätsrestriktionen – ausschließlich „*Stay-Short-Typen*“ zur Zielgruppe hat, beginnt die Auswahl mit einem persönlichen Erstgespräch. Dabei werden den Gründern Aufgaben zur Weiterentwicklung ihrer Geschäftspläne gestellt (etwa eigenständige Kunden-

gewinnung). Diese können in erster Linie von „*Stay-short-Typen*“ erfüllt werden. Gründertypen mit geringeren Fähigkeiten scheitern daran gewöhnlich. Gründer, die diese Anforderungen erfüllen, erhalten Einzelberatungen für bis zu 12 Monate nach der Gründung. Parallel werden Seminare zur gezielten Kenntnisvermittlung angeboten.

Ziel der Einzelberatungen ist es, den Gründern Feedback zu geben auf ihre strategischen Entscheidungen im Gründungsprozess und auf eine vollständige Planung zu achten. Kurz gefasst geht es beim Angebot von EXIS darum, „*Stay-short-Gründer*“ zu erkennen, zu unterstützen und die Nachhaltigkeit ihrer Gründungen zu verbessern.

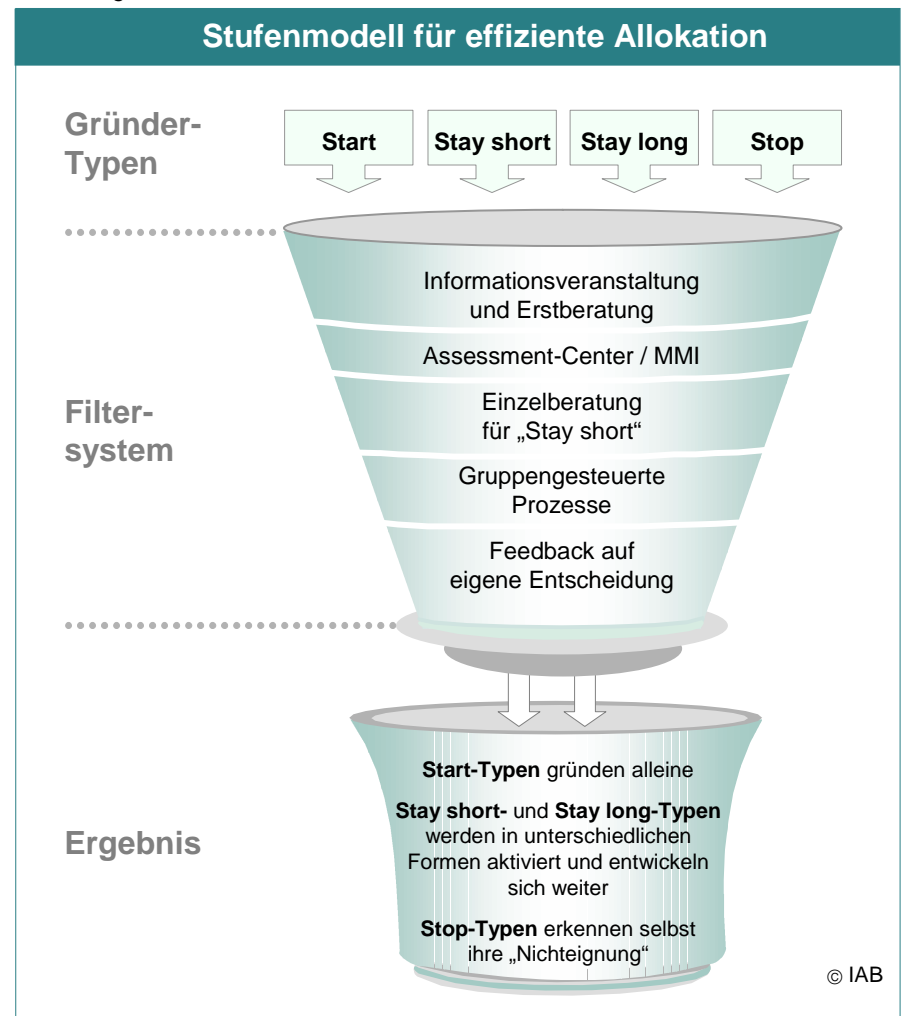
Im Unterschied zu EXIS verfügen *ENIGMA Hamburg* und *EXZET Stuttgart* über ein breiteres Angebotsspektrum, das sich sowohl an „*Stay-short*“- als auch „*Stay-long-Gründer*“ richtet. Dabei stellt die trennscharfe Unterscheidung von „*Stay-*

long-Gründern“ und „*Stop-Gründern*“ hohe Anforderungen an den Auswahlprozeß. Gilt es doch zu erkennen, bei welchen Gründern in ausreichendem Maße Fähigkeiten *entwickelt* werden können, um die geplante Unternehmung erfolgreich zu gestalten. Dementsprechend verwenden EXZET und ENIGMA zur Auswahl „förderungsfähiger“ Gründertypen ein ganzes System aufeinander aufbauender Filter (vgl. *Abbildung 5*).

Die stufenweise Aktivierung beginnt mit einer halbtägigen Informationsveranstaltung für gründungsinteressierte Personen. Die Aufklärung über Anforderungen und Risiken in Verbindung mit dem Schritt in die Selbständigkeit setzt zunächst einen Selbstselektionsprozess in Gang.¹⁰ Wer nach dieser ersten Selbst-

¹⁰ In einer parallelen US-amerikanischen Studie (siehe Cox et al., 2002) zeigte man sich erstaunt, daß die pure Information über Anforderungen an Gründungen den Kreis potentieller Gründer nicht erweitert sondern einschränkt.

Abbildung 5



prüfung die Angebote der beiden Gründerzentren noch immer nutzen will, muss sich zuvor einem weiteren Filter unterziehen – einem Assessment Center in Hamburg und einem multimodalen Interview in Stuttgart. Dieser zweite Filter versetzt die Zentren schon frühzeitig in die Lage, ihre Klientel mit gewisser Sicherheit auf die vier Gründertypen aufzuteilen. In anschließenden Feedback-Gesprächen wird „Start-Typen“ zu einer Gründung ohne weitere Unterstützung geraten – für diese Gruppe fungieren die ersten beiden Filter lediglich als externe Validierung ihres Unternehmenskonzeptes. „Stay-short-Typen“ werden Kurzseminare in Kombination mit zeitlich begrenztem Einzelcoaching empfohlen, wobei diese Angebote in Stuttgart und Hamburg dem oben skizzierten Ablauf von EXIS Dresden ähneln. „Stop-Typen“ wird von einer Gründung abgeraten. Konsequenterweise werden sie von den beiden Zentren auch nicht weiter betreut. „Stay-long-Typen“ – die wichtigste Zielgruppe der beiden Zentren – werden dazu eingeladen, innerhalb moderierter Gruppenprozesse (in Stuttgart) bzw. innerhalb eines „Inkubators“ mit informellen Gruppenprozessen (in Hamburg) ihre Gründung zu planen und zu realisieren.¹¹

Ziel der Zentren in Stuttgart und Hamburg ist es, die Gründer so zu begleiten, dass sie bis zum Ende der Überbrückungsgeld-Förderung ein möglichst existenzsicherndes Einkommen erwirtschaften können. Dazu wurden Gruppenprozesse mit folgender Struktur entwickelt:

1. Zunächst werden bestimmte Aufgaben festgelegt, die jeder Gründer im nächsten Arbeitsschritt bearbeiten muss (z.B. Marktanalyse oder Befragung potenzieller Kunden). Begleitend können den Gründern in Seminaren die dafür notwendigen Kenntnisse vermittelt werden.
2. Während einer solchen Phase werden in informellen Kleingruppen Informationen ausgetauscht oder in moderierten Workshops Methoden zur Anwendung der Kenntnisse auf die eigene Unternehmung vermittelt.
3. In regelmäßigen Abständen werden die Ergebnisse der letzten Arbeitsschrit-

¹¹ Anders als EXIS und EXZET bietet ENIGMA den Gründern zusätzlich die Möglichkeit, für die Dauer des Überbrückungsgeld-Bezuges innerhalb des Inkubators Räumlichkeiten und Infrastruktur kostenfrei zu nutzen.

te vor der Gruppe präsentiert. Gruppe und Moderator geben darauf ein Feedback und illustrieren dem Gründer den aktuellen Entwicklungsstand seines Vorhabens.

Die strukturierte Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte (Seminar, Workshop, eigenes Handeln, Vorstellung der Zwischenergebnisse, Feedback durch Coach und Gruppe) sowie die knappen Zeitvorgaben beschleunigen und intensivieren die Vorbereitung („Stufenmodell“, vgl. *Abbildung 5*). Dabei lernen *entwicklungsfähige Personen*, die Entscheidungsprozesse für ihre eigene Unternehmung erfolgreich zu gestalten. In den Hamburger Inkubatoren und den Stuttgarter Gründerzirkeln werden Gründer auf diese Weise für bis zu sechs Monate nach der formellen Gründung betreut. Gründer, die sich weitaus schneller als die anderen entwickeln (also eigentlich „Stay short“-Typen), oder solche, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstrukturen für gruppenspezifische Prozesse weniger geeignet sind („Einzelgänger“) steigen aus der Gruppe aus und organisieren ihre Gründung in eigener Regie. Umgekehrt erkennen auch die meisten „Stop-Typen“, die nicht schon im Anfangsfilter identifiziert werden konnten, dass sie für eine selbständige Existenz ungeeignet sind.

Zusammengefasst geht es bei EXZET Stuttgart und ENIGMA Hamburg also vor allem darum, „Gründerpotenziale“ zu erkennen, Personen zu formen und zu *entscheidungsfähigen* Unternehmern auszubilden.

Lehren für effektive und effiziente Gründungsförderung

Die Forderung „Mehr Gründer für Deutschland“ als wirtschaftspolitisches Ziel geht einher mit einer arbeitsmarktpolitisch motivierten Betonung selbständiger Erwerbstätigkeit als Ausweg aus der Arbeitslosigkeit. Dies zeigt sich auch in den erleichterten Zugangsbedingungen zu Überbrückungsgeld und Existenzgründungszuschuss. So genannte „niedrigschwellige“ Angebote wie der neue Existenzgründungszuschuss (§ 42 I SGB III) und eine expansive Förderpolitik ziehen aber neben den „guten Risiken“ auch verstärkt „Stay-long“-Gründer

und „Stop-Typen“ an. In früheren Untersuchungen (Wießner 2000) konnte jedoch gezeigt werden, dass eine komfortablere Förderung allein die Nachhaltigkeit und die Erfolgsaussichten von Existenzgründungen nicht verbessert.

Eine volkswirtschaftlich sinnvolle Allokation von Fördermitteln wie von Humankapital erfordert deshalb auch, die entsprechenden Gründertypen richtig zu erkennen, passgenau zu betreuen und den „Stop-Typen“ von einer Gründung abzuraten. Gelingen kann dies nur, wenn auf breiter Basis Intermediäre tätig werden, die anders als im reinen Seminarbetrieb nicht nur Wissen transferieren, sondern zugleich auch die Fähigkeiten der Gründer aus- und weiterbilden. Eine effiziente Unterstützung besteht darin, den jungen Unternehmern gezieltes Feedback auf ihre Entscheidungen im Gründungsprozess zu geben und sie in die Lage zu versetzen, ihre Planungsschritte „zu Ende zu denken“. Im Ergebnis wird so das interne Risiko der Gründung minimiert – und damit auch die Angst vor dem Scheitern.

Die skizzierten Abläufe unterstreichen die zentrale Bedeutung mehrstufiger Filter: Ein ungefiltertes Angebot der Gründerzentren würde bei „Start-Typen“ zu Mitnahmeeffekten führen und bei „Stop-Typen“ wirkungslos verpuffen. Eine frühzeitige Identifizierung des individuellen Gründerprofils stellt sicher, dass in erster Linie die *entwicklungsfähigen* und damit *förderwürdigen* „Stay-Typen“ Unterstützung bei ihrer Gründung erhalten.

Zudem ermöglichen die Filter eine frühzeitige Zuordnung und Anpassung der einzelnen Angebote in den Gründerzentren an die unterschiedlichen „Stay-Typen“. Erst dadurch kann ein angemessener Grad an Aktivierung erreicht werden. Gründerzentren der hier beschriebenen Art liefern damit ein *Vorbild* für eine aktivierende Arbeitsmarktpolitik, das auch bei der Ausgestaltung anderer Instrumente genutzt werden könnte.

Mit dieser Form der Unterstützung ist darüber hinaus ein marktkonformes Instrument entwickelt worden, das kaum Wettbewerbsverzerrungen verursacht. Denn die öffentlichen Mittel fließen ausschließlich in die Weiterentwicklung persönlicher Fähigkeiten, hier speziell in die Entwicklung eines Alleinstellungs-

merkmals¹² junger Unternehmen. Die Produkte der Gründer werden in keiner Weise subventioniert, Verdrängungseffekte somit gering gehalten. Mitnahmeeffekte durch „Start“-Gründer sind ebenso wie Fehlallokationen durch intensive Betreuung von „Stop“-Typen durch die geschickt miteinander verzahnte Fremd- und Selbstselektion kaum zu erwarten.

Gründerzentren dieses neuen Typs erfordern aber auch ein Umdenken, wenn es um die Finanzierungsstrukturen der Einrichtungen geht. Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der notwendigen Mehrfachfilter in den Gründerzentren ist eine differenzierte Förderstrategie. Ziel muss z.B. sein, die bisherigen Förder-schienen des SGB III (Trainingsmaßnahmen – ESF-BA-Programm – Freie Förderung) noch stärker als bisher miteinander zu verzahnen.

Die Lösung der Finanzierungsfrage durch so genannte „Globalbudgets“, wie man sie etwa aus den USA kennt, erscheint zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt unter haushaltsrechtlichen Gesichtspunkten als unerreichbar. Ein „deutscher Weg“ könnte vielleicht in einer segmentierten Unterstützung bestehen, die verschiedene Module miteinander kombiniert und so eine flexible Durchführung gewährleistet. Zu untermauern wäre dieser Ansatz durch klar definierte Qualitätsstandards und durch Zielvereinbarungen hinsichtlich der Zahl der Gründungen von „Stay-short“- und „Stay-long“-Gründern.

Fazit

Eine auf Teilnehmer bezogene Abrechnung der Träger (z.B. über Gutscheine oder Beratungs-Schecks) ließe die Typisierung der Gründer unberücksichtigt und würde Fehlanreize setzen: Ohne Zielvereinbarung würden die Zentren dann einmal gewonnene Teilnehmer grundsätzlich bis zum Ende der „Maßnahme“ betreuen, länger und kostenintensiver als eigentlich erforderlich. Auch

¹² Ein Alleinstellungsmerkmal oder „Unique Selling Proposition“ (USP) bezeichnet die Unterscheidung des Anbieters von (möglichst allen) anderen Marktteilnehmern. Die daraus resultierende „Nischenstrategie“ im Markt verringert den Verdrängungswettbewerb zwischen gleichartigen Angeboten.

„Stop“-Typen, denen schon zu ihrem eigenen Schutz von einer Gründung abgeraten werden sollte, würden die Förderprogramme bis zum „bitteren Ende“ durchlaufen. Mit Zielvereinbarung – z.B. zum Eingliederungserfolg – wäre eine Konzentration auf „Start-Typen“ und „Stay-Short-Typen“ wahrscheinlich („Creaming-Effekt“). Diese verursachen nämlich den geringsten Betreuungsaufwand, da sie im Prinzip schon alle Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start in die Selbständigkeit mitbringen.

Ein solches Verfahren wäre nicht nur mit den fortschrittlichen Abläufen in den Gründerzentren mit ihren Mehrfachfiltern unvereinbar. Auch aus der Förderperspektive wäre es fatal. Denn Gründerzentren würden „Start-Typen“ dann nicht mehr zur sofortigen Gründung ermuntern und „Stop-Typen“ nicht mehr sofort von der Gründung abraten. Der Anreiz für eine differenzierte Betreuung und Aktivierung unterschiedlicher Gründertypen ginge so verloren.

Ein ähnlicher Effekt ist zu befürchten, wenn bei Ausschreibungen im Wettbewerb Entscheidungen ausschließlich über den Preis getroffen würden und die jeweiligen Zielgruppen außer Acht blieben. Die Zuschläge würden an die preisgünstigsten Träger mit den meisten „Start“- oder „Stay-short-Typen“ gehen, die am wenigsten Unterstützung benötigen. Gründungsförderung hätte sich so selbst ad absurdum geführt.

Eine Grundfinanzierung der Gründerzentren, die die Fixkosten (bei „Stay-long-Gründern“) angemessen berücksichtigt, wäre in Verbindung mit einer Zielvereinbarung, die nach Gründertypen differenziert, die beste Lösung für alle drei Beteiligten, für Gründer, Arbeitsamt und Träger.

Literatur

Cox, L.W. / Mueller, S.L. / Moss, S.E. (2002): The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Self-Efficacy, *International Journal of Entrepreneurship Education* 1, S. 229-245

Grotz, R. / Otto, A. (2003): Betriebsgründungen in der Bundesrepublik Deutschland: Überlebenschancen und Arbeitsmarkteffekte, Bonn

Koch, S. / Wießner, F. (2003): Ich-AG oder Überbrückungsgeld? Wer die Wahl, hat die Qual, IAB-Kurzbericht Nr. 2

Lazear, E.P. (2003): Entrepreneurship, IZA Disc. Paper No. 760

Mellewig, T. / Witt, P. (2002): Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 72, S. 81-110

Reynolds, P. / Miller, B. (1992): New Firm Gestation: Conception, Birth, and Implications for research, *Journal of Business Venturing* 7, S. 405-417

Röpke, J. (1977): Die Strategie der Innovation, Mohr Verlag Tübingen

Shrader, R.C. / Simon, M. (1997): Corporate versus Independent new Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences, *Journal of Business Venturing* 12, S. 47-66

Struck, J. / Thomsen, U. / Kuhn, C. (1998): Gründungsfinanzierung und Überbrückungsgeld – zwei Förderansätze, eine Zielgruppe? Wissenschaftliche Reihe der DtA, Bd. 8

Wießner, F. (2000): Masse statt Klasse?. IAB-Materialien 2, S. 14 –15

Wießner, F. (2001): Arbeitslose werden Unternehmer, Nürnberg

Impressum

IAB Kurzbericht

Nr. 3 / 30.1.2004

Redaktion

Ulrich Möller, Elfriede Sonntag

Graphik & Gestaltung

Monika Pickel, Elisabeth Strauß

Technische Herstellung

Hausdruckerei der BA

Rechte

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des IAB gestattet

Bezugsmöglichkeit

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung,
Regensburger Str. 104,
D-90327 Nürnberg
Tel.: 0911/179-3025

IAB im Internet:

<http://www.iab.de>

Dort finden Sie unter anderem auch diesen Kurzbericht im Volltext zum Download

Rückfragen zum Inhalt an

Dr. Frank Wießner, Tel. 0911/179-5235
oder e-Mail: frank.wiessner@iab.de,
kritikos@evu-frankfurt-o.de

ISSN 0942-167X