



KONZEPTSTUDIE

ZUR ENTWICKLUNG EINES

GRÜNDUNGSINKUBATORS

Erstellt von

LOK e.V.

Maria Kiczka-Halit

Naunnystr.68

10997 Berlin

Gefördert durch

Stiftung Taubenfüße

vertreten durch

euroCom Gesellschaft für europäische Kommunikation mbH

Brachvogelstr.1

10961 Berlin

Berlin, 13.02.2009

Gliederung

Gliederung.....	2
Vorwort.....	4
1 Gegenstand der Konzeptstudie	6
1.1 Problemaufriss – Einführung in das Thema	6
1.1.1 Überblick der Gründungsunterstützungsstrukturen seit 1998.....	6
1.1.2 Aktuelle Angebotsstruktur in der Gründungsbegleitung.....	8
1.1.3 Zusammenfassung und Fazit.....	16
1.2 Ziele und Zielgruppen.....	19
1.2.1 Das Inkubatormodell im Überblick	19
1.2.2 Anforderungen des Gründungsinkubatormodells	20
2 Analyse und Bewertung der Umsetzungsbedingungen	23
2.1 Der Inkubator, eine Ideenschmiede	24
2.1.1 Methoden zur Erschließung von Geschäftsideen und lokalen Konsumbedarfs	24
2.1.2 Methoden der Ideenbewertung und Kompetenzermittlung.....	29
2.1.2.1 Erfahrungshintergrund für das Begleitsystem.....	29
2.1.2.2 Entscheidungskriterien für die Aufnahme in die Lern und Experimentierphase	30
2.1.3 Strukturelle Rahmenbedingungen und Finanzierungsstrategien	32
2.2 Der Inkubator, ein Ort zum Lernen und Experimentieren.....	34
2.2.1 Sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen	35
2.2.1.1 Tabellarischer Überblick über mögliche förder- und sozialversicherungsrechtliche Konstellationen	36
2.2.1.2 Schlussfolgerungen für mögliche Modelle	45
2.2.2 Struktur und Inhalte der Begleitung	53

2.2.2.1	Inhaltliche Anforderungen an die Kompetenzentwicklung	53
2.2.2.2	Wirtschaftliches Erproben mit Experimentierkapital	56
2.2.2.3	Übergänge von der Experimentier- zur Unternehmensphase....	60
2.2.3	Strukturelle Rahmenbedingungen und Finanzierungsstrategien	61
2.3	Der Inkubator, ein Ort für unternehmerisches Handeln	66
2.3.1	Strukturmodell I : Umsetzung der Geschäftsidee im Angestelltenverhältnis des Gründungsinkubators	69
2.3.2	Strukturmodell II: Ausgründung mit vertraglicher Bindung	71
2.3.3	Strukturmodell III: Der Gründungsinkubator als Beteiligungsgesellschaft.....	74
2.3.4	Fazit	78
2.3.5	Strukturelle Rahmenbedingungen und Finanzierungsstrategien	79
2.4	Die wirtschaftliche Kraft des Inkubators	82
2.5	Die soziale Kraft des Inkubators	87
3	Zusammenfassung und Fazit	89
Anlagen	100

Vorwort

Diese Konzeptstudie basiert auf der 10 jährigen Erfahrungen des LOK. e.V. im Bereich der Gründungsunterstützung. Begleitet hat uns die ganzen Jahre über die Frage, wie Menschen unterstützt werden können, sich selbstständig zu machen und für sich eine neue Berufsperspektive zu entwickeln. Menschen, die nicht die optimalen persönlichen und beruflichen Voraussetzungen mitbringen, weil sie zu jung sind, zu wenig Berufserfahrung haben, arbeitslos sind, kaum über Eigenkapital verfügen oder sich als Zuwanderer im deutschen System nicht zurechtfinden. Wie sollte eine gute Begleitung aussehen und wer trägt die Kosten, wenn die eigenen finanziellen Ressourcen begrenzt sind? Und wie kann die lokale Wirtschaft über den Aufbau neuer Unternehmen entwickelt werden?

Wir möchten der Stiftung Taubenfüße danken, dass sie mit ihrer Förderung die Möglichkeit eröffnet hat, sich dem Thema Gründungsbegleitung und Förderung von Existenzgründungen in einer anderen Weise zu nähern: die konzeptionelle Beschäftigung mit dem Modell eines Gründungsinkubators, der auch selbst aktiv wird, wirtschaftlich handelt, neue Märkte in den Quartieren erschließt und dabei Menschen „findet“ und mitnimmt, die Lust haben auf unternehmerisches Handeln.

Ein Modell, das Menschen anspricht, die schon lange „etwas in Angriff nehmen“ wollten, die Marktnischen in ihrem Quartier sehen, sich aber nicht trauen - allein ohne Partner und ohne Netzwerk.

Das Modell, das Menschen motiviert auch einen Teil der erhaltenden Unterstützung wieder zurückzugeben, damit andere auch „laufen lernen“ können.

Das impliziert die Frage, wie kann sich ein Gründungsinkubator zu einem sich wirtschaftlich selbsttragendem System entwickeln und damit zumindest eine Teilunabhängigkeit von öffentlicher Förderung erzielen?

Diese Konzeptstudie hat einen ersten Versuch unternommen, sich dem Thema zu nähern und Fragen aufzuwerfen. Konzeptionelle Vorschläge wurden erarbeitet, auf Problemfelder hingewiesen. Die Analysen zu den (förder)rechtlichen Bedingungen basieren auf dem Stand Januar 2009. Weitere Aktivitäten und

Abstimmungen unter Berücksichtigung der Veränderung von förderrechtlichen Bedingungen vor allem mit öffentlichen Behörden sind erforderlich, um ein praktikables Umsetzungsmodell zu schaffen. Kreativität und die Bereitschaft der öffentlichen Verwaltung, traditionelle Wege zu verlassen gehören ebenso dazu wie Menschen, die bereit sind, in das Unternehmen „Gründungsinkubator“ zu investieren.

Berlin, 13.02.2009

Maria Kiczka-Halit

1 Gegenstand der Konzeptstudie

1.1 Problemaufriss – Einführung in das Thema

1.1.1 Überblick der Gründungsunterstützungsstrukturen seit 1998

Vor gut 10 Jahren hat die Diskussion um neue Unterstützungsformen für Existenzgründer/innen begonnen.

Schwerpunkt war dabei die Diskussion um Rahmenbedingungen und Anforderungen an Gründungsbegleitung, die es auch Menschen aus schwierigen wirtschaftlichen Lebenslagen ermöglichen sollte, sich selbstständig zu machen.

In Berlin hat man sich zum einen frühzeitig mit dem Thema einer besonderen Förderung von Frauen beschäftigt und Fördermittel für Qualifizierungen zur Verfügung gestellt, um die Frauenquote an Selbstständigen zu erhöhen. Zum anderen wurde mit dem ARP - Kredit ein Instrument geschaffen, um ehemaligen Arbeitslosen günstige Kleinkredite zu ermöglichen. Trotzdem war das Thema Gründung aus der Arbeitslosigkeit und die besonderen zielgruppenspezifischen Anforderungen von jungen Menschen, Migrant/innen etc. kein Thema. Die Akteure, die hier ein Gründungspotential sahen, wurden eher von den klassischen Vertreter/innen aus Banken und Verwaltungen „belächelt“. Es war einer engagierten Mitarbeiter/innen in der Arbeitsverwaltung zu verdanken, das Thema 'junge arbeitslose Menschen und Gründung' mit einem Modellprojekt 1999 auf die Agenda zu setzen.

Zwischenzeitlich hat sich in diesem Handlungsfeld zwischen Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik vieles verändert.

Die Einführung der umstrittenen Ich-AG und der Boom an Kleinst-Gründungen aus der Arbeitslosigkeit in den Jahren 2003 und 2004 haben dieses Thema verstärkt in den Fokus der öffentlichen Debatte gerückt. Die Instrumente der Agentur für Arbeit (Ich-AG, Überbrückungsgeld und Existenzgründungszuschuss) sind im Vergleich zu anderen Instrumenten der aktiven Arbeitsmarktförderung am Erfolgreichsten. Entgegen der Erwartungshaltung vieler Kritiker hat sich auch herausgestellt, dass die Verbleibsquoten weitaus höher sind als vermutet und die

Junggründer/innen auch steigende Einkünfte zu verzeichnen haben. (GfA Alexander S. Kritikos, Marco Caliendo *Die reformierte Gründungsförderung für Arbeitslose: Chancen und Risiken*, 2007, <http://www.gfa-kritikos.de/media/Discpaper-No8.pdf> und IAB Kurzbericht 10/2008, <http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb1008.pdf>.)

Einen nicht unerheblichen Beitrag zur Verbesserung des Gründungsklimas und zur Sensibilisierung der Politik für verbesserte Rahmenbedingungen für Kleinstgründungen aus der Arbeitslosigkeit hat die Gemeinschaftsinitiative EQUAL geleistet. Die Unterstützung durch den Europäischen Sozialfonds hatte es ermöglicht, modellhaft an diversen Standorten im Bundesgebiet eine Beratungs- und Angebotsstruktur aufzubauen und Mainstreamingaktivitäten (wie Fachtagungen, Gründerwettbewerbe, Expertengespräche, Veröffentlichungen etc.) über eine aktive Netzwerkarbeit der Akteure zu initiieren. Wesentliche Aspekte waren hier zum einen die Diskussion über adäquate Begleitstrukturen vor und nach der Gründung sowie die Diskussion über die Erleichterung zur Finanzierung von Kleinstgründungen. Letzteres führte zur Einrichtung von neuen Mikrokreditfonds. Das Produkt Mikro 10 der KfW und die Gründung des Deutschen Mikrofinanzinstituts (DMI), eine verstärkte Kooperation mit Banken (beispielsweise die Berliner Volksbank mit den im Rahmen der Berliner EP - tätigen Akteure) oder das neueste Produkt der Investitionsbank Berlin zur Vergabe von Krediten ab 1.000 bis 10.0000 Euro sind eine Folge dieses veränderten Bewusstseins.

Die zunehmende Diskussion über zielgruppenspezifische und qualitative Anforderungen an Gründungsbegleitung hatte Qualitätssicherungsoffensiven zur Folge wie die des neu gegründeten Verbandes der deutschen Gründungsinitiativen e.V. (www.vdg-forum.de), das Gütesiegel des deutschen Gründerinnenforums e.V. (www.dgfev.de) oder des Bundesqualitätswirbel Gründungsberatung e.V. (BQZ) (www.bqz-ev.de). Diskussionen in Fachgesprächen und Arbeitskreisen auf regionaler und lokaler Ebene in Berlin dokumentieren ebenfalls diese Entwicklungen.

Die Frage nach der Qualität - wie sollte ein Begleitprozess aussehen, über welche Qualifikationen sollten Berater/innen verfügen und welche Anforderungen werden an Organisationen wie Gründungsinitiativen oder Bildungseinrichtungen gestellt? - ist die eine Seite der Medaille. Ihre andere Seite ist die Umsetzung der Er-

kenntnisse und Anforderungen in eine konkrete Angebotsstruktur auf Bundes-, auf Landes- und auf kommunaler Ebene. Ein guter Mix aus individueller Beratung, gemeinschaftlichem Lernen, Selbstlernphasen, Austausch, Netzwerkarbeit, vereinfachte Zugänge zu Finanzierungen und bei Kleinstgründungen auch häufig die lokale Verankerung sind Anforderungen, die eigentlich von Verantwortlichen in Politik und Verwaltung nicht mehr in Frage gestellt werden, wenn sie sich öffentlich dazu äußern.

Was ist aber von dieser Aufbruchstimmung geblieben? Was hat sich im Detail verändert an den Unterstützungsstrukturen für Menschen, die aus der Arbeitslosigkeit oder aus wirtschaftlich schwierigen Lebenslagen gründen möchten, eine berufliche Perspektive suchen, aber dafür neues Wissen erwerben müssen und Unterstützung benötigen?

Die folgenden Ausführungen geben einen kurzen Überblick über das bestehende Förderinstrumentarium, das in Berlin genutzt werden kann. Auch wenn es über das SGB III und II bundesweit gesetzliche Regelungen gibt, werden bestimmte Instrumente gerade im SGB II unterschiedlich angewandt.

1.1.2 Aktuelle Angebotsstruktur in der Gründungsbegleitung

Für die Zielgruppe **Leistungsempfänger/innen (ALG I und II)** bietet die aktuelle Förderpraxis der **Arbeitsagenturen und Jobcenter** zur fachlichen Unterstützung von Gründer/innen weiterhin wenig Spielraum für kreative und individuell ausgerichtete methodische Ansätze.

- Angewandt wird hier zum einen der **§ 46, SGB III**, Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung. Mit dem im Dezember 2008 in Kraft getretenen gesetzlichen Veränderungen im SGB III und II wird der § 48 (Trainingsmaßnahmen) für ALG I und II – Empfänger/innen gestrichen, der bisher genutzt wurde, um Gründungsseminare anzubieten unter Weiterbezug von Transferleistungen. Mit der Gesetzesänderung sind max. nur noch zwei Monate theoretische Weiterbildung und ein Monat betriebliche Erprobung (Praktikum) möglich. Bisher konnte für beide Maßnahmentypen (Theorie und betriebliche Erprobung) der 12 - Wochenzeitrahmen je nach

Inhalt genutzt werden. In der neuen Gesetzgebung bleibt sowohl die Option von Gruppen- und Einzelmaßnahmen erhalten und der Aspekt der Heranführung an eine selbstständige Tätigkeit wird explizit aufgenommen. Allerdings können nun auch diese Maßnahmen mit der Gesetzesänderung nur noch über Ausschreibungen vergeben werden. Trotz des gesetzlichen Spielraums von bis zu drei Monaten wurden Angebote im Kontext der Gründungsvorbereitung in den letzten Jahren in der Regel beschränkt auf 2 - Tagesmaßnahmen oder 14 - Tage - Trainingsmaßnahmen. Es ist davon auszugehen, dass sich die bisherigen Angebote, die von einer Vielzahl von Trägern / Unternehmen in Berlin durchgeführt wurden, sich durch die gesetzliche Änderung nicht ändern werden.

Die Frage ist, ob der Spielraum, der mit der Neuausrichtung des Instrumentes gegeben ist: a) Option der individuelle Maßnahme b) erfolgs- und aufwandsbezogene Vergütung und c) explizite Erwähnung einer Heranführung an eine selbstständige Tätigkeit auch umgesetzt wird oder ob die bisherige finanzielle Praxis (2-3 Euro pro TN Stunde und Gruppenmaßnahmen) beibehalten wird. Eine prozessbegleitende individuelle Beratung ist über dieses Instrument dann nicht möglich. Direkte Rückfragen mit Mitarbeitern der Agentur für Arbeit stimmen hier nicht optimistisch. Die Kritik der JC - Mitarbeiter/innen an der mangelnden Qualität der vorgelegten Konzepte (und auch der fachkundigen Stellungnahmen) spricht allerdings nicht dafür, dass die bisher angebotenen Gruppenmaßnahmen v.a. für ALG II - empfänger/innen, die schon länger aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden sind, für eine qualitative Vorbereitung ausreichend wären.

- Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung nach **§ 77, SGB III**, können theoretisch bis zu 12 Monate laufen. Sie werden durchgeführt über Bildungsgutscheine. Maßnahmen und Träger müssen zertifiziert sein. (Das Gründungszentrum Enigma in Hamburg arbeitet nach diesem Modell.) In Berlin findet diese Form bisher keine Anwendung, auch weil die Bedingungen sehr stark auf die Integration in Beschäftigungsverhältnisse in den ersten Arbeitsmarkt abzielen. Individuelle Beratung kann aufgrund der niedrigen Stundensätze (ca. 3 € pro TN-Std.) darüber nicht finanziert

werden. (Die TN erhalten weiterhin ALG I oder II mit der Ergänzung, dass, sollte die Weiterbildung über den Bewilligungszeitraum hinaus dauern, weiterhin das Arbeitslosengeld gezahlt wird. Umgekehrt erhält der Träger bei Ausscheiden eines TN aus dem Transfer die vereinbarten Lehrgangskosten finanziert, wenn keine Nachrücker gefunden werden können.)

- **Geduldete Freistellung von der Vermittlung** während der Gründungsvorbereitung unter Weiterbezug von Transferleistungen. Wenn für die Begleitstruktur andere Förderprogramme z.B. des Landes, der Bezirke oder des Bundes in Anspruch genommen werden oder der/die Gründer/in die Beratung selbst finanziert, sind zeitliche Überschreitungen von drei Monaten nur möglich, wenn dies von den jeweiligen Vermittlern mehr oder weniger geduldet wird, da die Vermittlung in Arbeit Vorrang hat. Die Praxis ist hier sehr unterschiedlich. Vermittlung in Weiterbildung, Trainingsmaßnahmen oder MAE o.a. auch während eines begonnenen Begleitprozesses waren und sind immer wieder an der Tagesordnung. Es gibt zwar mit dem **§ 120, SGB III**, die Option einer geduldeten Freistellung. Unter Pkt. 4 heißt es, dass ALG I weitergezahlt werden kann, wenn diese 'Maßnahmen der beruflichen Bildung' von den Inhalten her den Trainingsmaßnahmen entsprechen und die Teilnahme auf Vorschlag oder mit Zustimmung der Agentur für Arbeit erfolgt. Inwieweit dieser Paragraph in der Praxis im Bereich der Gründungsvorbereitung über einzelne Vermittler Anwendung findet, kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden. Auf jeden Fall ist es bisher keine offizielle Option für ggf. erforderliche längere Vorbereitungsprozesse im Gründungskontext. Außerdem gilt der § 120 nicht für ALG II-Empfänger/innen.

- Mit dem **§ 16,2** (sonstige weitere Leistungen), **SGB II**, hatten die Jobcenter ein Instrument zur Verfügung, um Gründungsvorbereitung für ALG-II – Empfänger/innen zu unterstützen unter Weiterbezug der ALG II - Leistungen.

Nach Gesetzeslage hätte in den letzten Jahren über dieses Instrument ein Großteil der Beratungs- und Qualifizierungsleistungen für ALG - II - Empfänger/innen einzelfallbezogen finanziert werden können. (vgl. Arbeits-

hilfe SWL, Stand April 2008, S. 7 Pkt.2, Abs.6) Dieses Instrument wurde in Berlin allerdings nur gelegentlich angewandt, anders als dies bspw. in Kassel, Mainz und Frankfurt bereits zukunftsweisend und erfolgreich praktiziert wurde. <http://www.enterprise-plus.de/fachtagung> In Berlin hat sich das Jobcenter Friedrichshain-Kreuzberg nach zwei Modellversuchen, die über Mainstreamingaktivitäten im Rahmen von EQUAL angeschoben und von der LOK.a.Motion GmbH (vgl. <http://www.gruendung-aktuell.de>) und IQ Consult GmbH erprobt wurden, auf ein individuelles Begleitsystem festgelegt. Allerdings findet hier aufgrund der finanziellen Bedingungen und eines Malus-Bonus-Systems eine „Kurzvariante“ Anwendung, die bei vielen Kund/innen voraussetzt, dass sie sich im Vorfeld über andere beraten lassen müssen, ohne dass diese Leistung aber vom Jobcenter übernommen wird. Denn von Seiten des beauftragten Trägers können nur Kunden aufgenommen werden, deren Konzepte mehr oder weniger ausgereift sind und nur noch des letzten Schiffs bedürfen. Prozessorientierte Begleitung und Entwicklung von Gründungskompetenzen gerade auch von Personen mit schwierigen Lebensbedingungen oder komplizierten Vorhaben können über dieses Modell nicht in ausreichendem Maße unterstützt werden.

Mit der Reform fallen der § 16,2 und damit auch die Option weg, ‚sonstige weitere Leistungen‘ zur Verfügung zu stellen. Zwar werden im **§ 16 a** mit den kommunalen Eingliederungsleistungen auch Leistungen, die im § 16,2 aufgeführt waren (wie Schuldner- und Suchtberatung, Betreuung hilfebedürftiger Angehöriger), wieder aufgenommen und auch hier gibt das Wort „insbesondere“ Spielraum für weitere Leistungen. Mit der Spezifizierung des Einstiegsgeldes nach **§ 16 b** (bisher subsumiert unter dem § 16,2) und den eigens aufgeführten begleitenden Hilfen für Selbstständige nach **§ 16 c** (Beschaffung von Sachgütern) werden zwar Leistungen für Selbstständige konkretisiert, was wiederum bedeutet, dass dem Thema mehr Bedeutung beigemessen wird.

Es bleibt abzuwarten, ob Beratungsleistungen, die ja bisher in Berlin auch nur in Ausnahmefällen über den § 16,2 finanziert wurden, jetzt über den § 16 a oder auch den § 16 c gedeckt werden können. Nach Aussagen von

Burghard Walter, Leiter des Bereichs Existenzgründung in der Arbeitsförderung Kassel-Stadt GmbH ist der 16 c auch für Coachingleistungen nutzbar. Er selbst praktiziert dies und er geht aufgrund seiner Beratungsfunktion bei der BA- auch davon aus, dass diese Option in den folgenden Anweisungen und Verordnungen mit aufgenommen wird. Trotz dieser positiven Entwicklung steht zu erwarten, dass in Berlin in Anbracht der zurückhaltenden Praxis in der Vergangenheit dieses Instrument zukünftig nicht in nennenswerter Weise genutzt wird, um individuelles Vorgründungscoaching zu ermöglichen.

Es bleibt ebenfalls abzuwarten, wie mit der Gesetzesänderung der vom Prinzip her methodisch richtige Ansatz des Jobcenters Friedrichshain – Kreuzberg fortgeführt werden kann. Zwar schließt die Kurzvariante Personen aus und erfordert ergänzende Leistungen im Vorfeld, aber die Grundidee, eine individuelle Beratung und Begleitung aus der Regelfinanzierung zu ermöglichen, ist ein Schritt in die richtige Richtung.

Zu kritisieren ist allerdings die „Elitepolitik“ des Jobcenters, da es für diejenigen, die mehr Zeit und intensivere Begleitung benötigen, keine Alternativangebote gibt. Begründet ist das Handeln der Jobcenter mit ihrer Kritik, dass ein Großteil der von ihnen geförderten Existenzgründer/innen weiterhin über sehr lange Zeit Leistungsempfänger/innen bleibt und diesem möchte man vorbeugen. Diese Kritik setzt aber häufig zu kurz an: Dies ist zum einen die Folge nicht ausreichender qualitativer Beratung im Vorfeld einer Gründung, was auch das Abraten von einer Gründung beinhaltet. Es verkennt auch den lernpsychologischen Effekt, der mit der qualifizierten und angeleiteten Auseinandersetzung der eigenen Idee einhergeht.

Zum anderen gibt es ein grundsätzliches strukturelles Problem: Gründer/innen aus dem SGB II haben nicht die Möglichkeit, Rücklagen zu bilden, da Einnahmen unmittelbar mit Zahlung von ALG II verrechnet werden. Während Gründer/innen aus dem ALG I Bezug neun Monate Zeit haben, unter Bezug des Existenzgründungszuschusses ohne jegliche Restriktionen ihr Unternehmen aufzubauen, sind die Gesetzesvorgaben im SGB II

und die entsprechende Verordnung »(§ 11 SGB II - Zu berücksichtigendes Einkommen Gesetzestext - Fassung vom 20.07.2008) eher restriktiv und verhindern positive Geschäftsentwicklungen. Zwar gibt es auch hier im Bundesgebiet Jobcenter, die flexibel sind (Kassel) und von ihrem Ermessensspielraum Gebrauch machen und aktiv mit der BA an Veränderungen mitwirken; im Berliner Raum ist jedoch in den letzten Monate eine zunehmend restriktive Handhabung zu beobachten. In Gesprächen mit verantwortlichen Mitarbeitern im BMAS wurde diese Problematik sehr wohl erkannt: Man suche nach Lösungen, allerdings würde die rechtliche Situation wenig Spielraum lassen, da es sich bei den Leistungen im SGB II um steuerfinanzierte Leistungen handele.

- Individuelle Begleitstrukturen in der Vorgründungsphase für ALG I-Empfänger/innen anzubieten, ist aufgrund der Rechtslage im SGB III bisher leider nicht möglich. Hier ist der Kunde darauf angewiesen, entweder über öffentliche Förderungen, wie es z. B. über Angebote der LOK.a.Motion GmbH im Rahmen von EQUAL- und den WDM - Projekten möglich war und ist, Beratungsleistungen zu erhalten oder die Leistung selbst zu bezahlen. Die einzige Variante einer individuellen Förderung wäre über die freie Förderung nach § 10, SGB III, möglich gewesen; dieser wurde von den Agenturen für Arbeiten für diesen Zweck nicht genutzt bzw. konnte aufgrund von bestehenden Richtlinien nicht angewandt werden. Dieser Paragraph wurde mit der neuen Gesetzgebung abgeschafft. Dafür wurde ein Instrument für Modellprojekte (§ 421 h) geschaffen.
- Das Land Berlin unterstützt Gründungsvorhaben v.a. über ESF –finanzierte Frauenprojekte, mit dem Businessplanwettbewerb incl. begleitender kostenloser Qualifizierungen und unterstützt Gründungen aus der Hochschule. Der Senat hat für 2008/2009 ein Landesprogramm für die Vorgründungsbegleitung aufgelegt, das insbesondere Personen anspricht, die aus der Arbeitslosigkeit heraus gründen; quantitativ sieht das Programm die Beratung von 360 Profiling – Kunden vor, von denen 180 Personen in das Vorgründungcoaching überführt werden sollen. Allerdings gibt es keine explizite Fokussierung auf Gründungen aus der Arbeitslosigkeit. Das Programm,

das treuhänderisch über Zukunft im Zentrum (ziz) verwaltet wird, ist so strukturiert, dass der Prozess der Beratung (Erstberatung, Profiling-Assessment und Coaching) durch unterschiedliche Partner realisiert wird. Ob die Bedingungen geändert werden oder der Umfang in 2010 erweitert wird, ist bisher nicht bekannt.

Weitere Programme sind im Nachgründungsbereich angesiedelt für den Hightech - Bereich (Technologie Coaching Center, TCC GmbH), und für die Kreativwirtschaft das Kreativ Coaching Center für Gewerbebetriebe. Freiberufler, die Mehrzahl der Kreativwirtschaftler/innen in Berlin, profitieren aber nicht von diesem Programm. Mehr Relevanz hat sicher das KfW – Gründercoaching, das (aus Bundes ESF- Mitteln) über die IHK/HWK und die KfW abgewickelt wird. Hier wird jungen Unternehmer/innen Coaching zu adäquaten Konditionen abgeboten. (10% Eigenleistung für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, die auch von den Jobcentern finanziert werden können, und 50% Eigenbeteiligung für Nichtleistungsempfänger/innen).

- Den Berliner Bezirken steht die Option zur Verfügung, über EFRE und ESF im Rahmen der bezirklichen Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit Wirtschaftsdienliche Maßnahmen (WDM) und Projekte nach dem Programm: „Partnerschaft - Entwicklung - Beschäftigung“ (PEB) einzurichten. Inwieweit allerdings Gründungsvorbereitung in der aktuellen Strukturfondsperiode bis 2013 eine Rolle spielen wird, in welcher Form, für welche Zielgruppen und in welchen Bezirken, ist zum aktuellen Zeitpunkt nicht klar. Zu erwarten steht, dass branchenspezifische und zielgruppenspezifische Angebote, die zur Verbesserung des lokalen Arbeitsmarktes und der Wirtschaft beitragen, gefördert werden. Gleiches gilt für Projekte, die über die Quartiersmanagements initiiert werden. Hier entwickelt sich wieder langsam ein Bewusstsein für die Notwendigkeit gründungsunterstützender Angebote.
- Kostenpflichtige Angebote der Kammern und von privaten Unternehmensberatungen werden von den Zielgruppen so gut wie nicht angenommen. Eine private Eigenbeteiligung ist unter dem Gesichtspunkt der Schaffung von Verbindlichkeiten und Verantwortung für die öffentliche Leistung zwar

als sinnvoll zu erachten, kann aber lediglich als Ergänzung gesehen werden. Die häufig immer wieder von Verbänden formulierte Eigenbeteiligung kann bei Empfänger/innen von Transferleistungen schlichtweg nicht kostendeckend sein und muss sich an der Höhe des zur Verfügung stehenden monatlichen Einkommens orientieren. Selbst die im Rahmen vergangener EFRE- und EQUAL - Projekte erprobte geringe Kostenbeteiligung von 120 Euro für den gesamten Prozess wäre für ALG II- Empfänger/innen nicht zu tragen gewesen, wenn die Jobcenter die Kosten nicht übernommen hätten. (Die Agenturen für Arbeit oder die Jobcenter hätten zwar über den § 10, SGB III, freie Förderung, oder den § 16,2, SGB II, sonstige weitere Leistungen, den gesetzlichen Spielraum gehabt, diese Leistungen individuell zu finanzieren und über ein Fördergutscheinsystem den freien Markt zu erhalten, wie dies jetzt über das Land Berlin mit dessen Programm realisiert wird. Dies erfolgte jedoch nicht und einer Weiterleitung z.B. an die kostenpflichtigen Beratungen der IHK erfolgte daher i.d.R. nicht.)

- Über das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) werden über den ESF Coaching und Weiterbildung finanziert, die i.d.R. zu 50% selbst getragen werden müssen.
- Berufsrückkehrerinnen bzw. Arbeitssuchende ohne Transferanspruch haben wenig Möglichkeiten, eine adäquate Unterstützung über die Arbeitsverwaltung zu erhalten. Dies liegt im Ermessen der Vermittler und ist abhängig von haushaltspolitischen Rahmenbedingungen in den Verwaltungen. Hier greifen, wenn nicht privat finanziert wie bei Berufstätigen und/oder Berufswechslern und/oder Jobbern, eher Programme des Bundes, des Landes oder der Bezirke.
- Anders als zunehmend bei Hochschülern, denen an der Universität über Career Center die Gelegenheit gegeben wird, sich auf eine berufliche Zukunft als Unternehmer/in vorzubereiten, geben die Ausbildungsbedingungen den Auszubildenden so gut wie keinen Spielraum für ein integriertes Bildungskonzept, das unternehmerische Kompetenzen fördert.

1.1.3 Zusammenfassung und Fazit

Es wäre nicht angemessen zu sagen, es gäbe keine Angebote für eine Gründungsunterstützung für Zielgruppen mit besonderem Förderungsbedarf.

Bundesweit wirkende Veränderungen wie die Einführung des **KfW Gründercoaching für die Nachgründungsphase** mit besonderen Förderkonditionen für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit weisen in die richtige Richtung und bieten für die Nachgründungsphase ein gutes Begleitinstrument an.

Einen kleinen Überblick verschafft auch eine im Herbst 2007 über das EQUAL - Netzwerk Gründungsunterstützung angeschobene Befragung der ESF - Verwaltungen in den einzelnen Bundesländern zu den geplanten Aktivitäten in der neuen Förderperiode. *(Anlage 1; Thüringen und Berlin hatten sich nicht an der Umfrage beteiligt, sind daher nicht aufgeführt.)*

Was aber gesagt werden kann ist, dass sich die **Instrumente**, die im **Rechtskreis des SGB II und SGB III** zur Vorbereitung einer Gründung zur Verfügung stehen, trotz der zahlreichen öffentlichen Fachdiskussionen nicht geändert haben.

Eher wurde der gesetzliche Spielraum, den Jobcenter haben, nicht genutzt. Die Gewährung von Unterstützungsleistungen wird zunehmend restriktiver gehandhabt. Auch wenn einzelne Jobcenter oder einzelne Vermittler kreativ sind: eine proaktive Gründungsunterstützung nimmt zurzeit – so die unmittelbaren Erfahrungen aus der Beratungsarbeit in Berlin- eher ab als zu.

Mit dem Existenzgründungsschuss für ALG I Empfänger/innen und dem Einstiegsgeld (16 b, SGB II) sowie der neuen auch im Gesetz zusätzlich aufgenommenen Option zur Vergabe von Darlehen oder Zuschüssen für Betriebsausstattungen (nach Aussage aus Kassel auch für Coaching) nach § 16 c, SGB II, stehen Instrumente zur Verfügung, die unter Vorbehalt (‘Ungleichbehandlung’ von ALG I und II –Empfänger/innen bei der Anrechnung von Einkommen) wichtig sind für den Gründungsstart. Aber für die Gründungsvorbereitung gibt es weiterhin für die Empfänger/innen von Transferleistungen keine verlässliche Begleitstruktur aus den Instrumenten des SGB II und III, die den von den diversen Institutionen

geforderten Qualitätsanforderungen entspricht und dementsprechend auch die Option individueller prozessbegleitender Beratung vorhalten sollte.

Bundes-, Landes- oder kommunale (Bezirks-)programme sind in der Regel finanziert aus europäischen Mitteln: Sie sind wichtig und notwendig und reagieren auf temporäre und regionale Anforderungen. Aber auch diese Projekte bieten auf Dauer keine langfristige, institutionalisierte Struktur. Diese zu schaffen, wird im Gegenzug häufig als Anforderungen gegenüber den Trägern dieser Projekte unter dem Stichwort „Nachhaltigkeit“ gestellt.

Positiv ist in diesem Zusammenhang zu vermerken, dass Landesverwaltungen wie das Land Berlin ein Programm zur Vorgründungsberatung für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit aufgelegt – wenn auch zeitlich begrenzt und in kleinem Umfang - und dabei Erkenntnisse und Erfahrungen aus den EQUAL Projekten integriert hat.

Trotzdem gibt es in Berlin selten eine Linie oder eine abgestimmte Strategie zwischen der Landesverwaltung, den Bezirksverwaltungen, den Jobcentern und den Agenturen für Arbeit, wenn auch mit den Bündnissen für Wirtschaft und Arbeit in den Bezirken wird der Versuch unternommen wird, eine „gemeinsame“ Arbeitsmarkt – und Wirtschaftspolitik zu organisieren.

Im Kontext der Gründungsbegleitung für Zielgruppen des Arbeitsmarktes gibt es aufgrund der fehlenden institutionellen Verankerung keine Kontinuität in den Angeboten und kein gemeinsames Verständnis zu den zielgruppenspezifischen Anforderungen. Es gibt kleinere Ansätze von Arbeitsgruppen wie der Verein LONEX e.V. (Lokales Netzwerk Existenzgründung in Friedrichshain-Kreuzberg), die AG Existenzgründung bei der Wirtschaftsförderung Lichtenberg oder das Existenzgründernetzwerk im Bezirk Mahrzahn Hellersdorf, die sich mit Fragen zielgruppenspezifischer Anforderung und Qualität und/oder kooperativer Verfahren befassen. Allerdings ist es eher ein Austausch als eine zielgerichtete Diskussionen zur Verzahnung und Verbesserung bestehender Angebote unter Berücksichtigung von Qualitätsgesichtspunkten. Es fehlt, trotz diverser Aktivitäten im Rahmen von EQUAL, immer noch ein gemeinsames Grundverständnis, das erforderlich ist für die unterschiedlichen Zielgruppen und ein Verständnis, wer (auch) Verantwortung tragen sollte für die Finanzierung. Aufgrund fehlender a) Transparenz, b)

Detailwissen und c) unterschiedlicher Qualitätsansprüche heißt es immer noch zu häufig: "Wir haben doch ein reichhaltiges Angebot" und Verantwortung wird dann allzuoft auf den jeweils anderen Sozialpartner delegiert.

Diese Problematik einer nicht verlässlichen institutionalisierten öffentlichen Unterstützungsstruktur greift diese Machbarkeitsstudie auf. Sie ist wichtige Motivation für die Entwicklung eines Gründungsinkubatormodells, das der Frage nachgeht:

- Wie müssten Strukturen für eine Gründungsbegleitung beschaffen sein, die langfristig wirtschaftlich tragfähig sind und damit unabhängig von aktueller öffentlicher Förderung existieren können, um zukünftigen Gründer/innen, die aus schwierigen Bedingungen heraus gründen und nicht über das entsprechende Eigenkapital verfügen, eine adäquate Vorbereitung auf ihre Gründung zu ermöglichen?

Das Modell des Inkubators greift noch einen weiteren wichtigen Aspekt auf, der in der ganzen Gründungsdebatte der letzten Jahre so gut wie gar nicht thematisiert wurde:

- Welche Unterstützung finden die Menschen, für die ein klassisches „fremdbestimmtes“ Arbeiten nicht die Alternative ist, Unternehmer/in zu sein aber auch nicht? Oder zugespitzter formuliert: Unterstützung für diejenigen die keinen Job mehr finden, gute Ideen haben, sie aber nicht allein umsetzen können oder wollen, d.h. nicht allein unternehmerisch tätig werden wollen?
- Und was ist mit den Geschäftsideen, die in vielen Quartieren auf der „Straße liegen“ aber nicht genutzt werden, für wirtschaftliches Handeln und die Schaffung von Arbeit?
- Welche aktive Rolle kann hier ein Gründungsinkubator übernehmen und diejenigen unterstützen, die aktiv werden wollen und ihre Ideen umsetzen möchten?

1.2 Ziele und Zielgruppen

1.2.1 Das Inkubatormodell im Überblick

Mit dem Gründungsinkubator soll ein innovatives Unternehmensmodell entwickelt werden, das folgende Kriterien erfüllen soll:

Der Inkubator bietet Menschen mit schwierigen Startbedingungen oder denjenigen, die nicht allein gründen wollen, die Möglichkeit einer qualitativen Gründungsvorbereitung und Realisierung. Er ist auch ein Ort, wo Bedarfe einer Region aufgegriffen, Ideen entwickelt und Kompetenzen in Gründerteams gebündelt werden (1. Stufe).

Der Inkubator ist Lern- und Experimentierfeld: In ihm wird praxisorientiert gelernt und Selbstständigkeit bereits erprobt. D.h., wirtschaftliches Handeln findet im geschützten Raum einer bestehenden Unternehmensstruktur statt und Gründungskapital für das eigene Unternehmen kann erwirtschaftet werden. (2. Stufe). Um diesen Prozess zu unterstützen, wird fallbezogenes Experimentierkapital als Zuschuss zur Verfügung gestellt. Das Modell lehnt sich an ein belgisches Inkubatormodell an, das in EQUAL I von einer belgischen Entwicklungspartnerschaft (www.sace-asbl.be) entwickelt wurde.

In einer dritten Stufe gründen die „Incubes“ aus oder nutzen weiterhin den Inkubator als Ort für ihr Unternehmen.

Die neuen Unternehmen übernehmen über Beteiligungen oder Refinanzierungsmodelle Verantwortung für die Finanzierung der Begleitstruktur des Inkubators oder dieser setzt den von den Entrepreneurs des Gründungsinkubators erwirtschafteten Gewinn ein, um wiederum Menschen mit neuen Ideen zu begleiten und neue Ideen zu kreieren.

Der Inkubator soll sich step by step zu einem Unternehmensmodell (Social Business) entwickeln, das sich perspektivisch selbst trägt, neue Geschäftsideen „ausbrütet“ und aus eigener wirtschaftlicher Kraft Menschen beim „Laufen lernen“ und Gründen unterstützt.

Ein wichtiges Element des Inkubators ist, dass er ein Modell sein soll, das mit dazu beiträgt, Potenziale einer Region zu erschließen und selbst Ideen zu gene-

rieren, die dann von interessierten Personen realisiert werden können. Er soll der Ort des wirtschaftlichen Handelns sein und damit gibt er die Regeln vor für diejenigen, die die Leistungen des Inkubators in Anspruch nehmen wollen. Daraus ergibt sich eine erste Kategorisierung der Zielgruppen:

- a) Gründungsinteressierte, die über eigene Ideen verfügen und sie innerhalb der Unternehmensstruktur des Inkubators erproben und realisieren möchten.
- b) Personen, die die im Inkubator ausgebrüteten Ideen umsetzen möchten, allein oder mit anderen.
- c) Klassische Gründer/innen, die das System des Experimentierens zur Vorbereitung ihres persönlichen Gründungsvorhabens nutzen wollen und die bereit sind, die in Anspruch genommene Unterstützung bei der Ausgründung ihres Unternehmens „zurückzugeben“.

1.2.2 Anforderungen des Gründungsinkubatormodells

Die im Folgenden skizzierten fünf zentralen Anforderungen an ein innovatives Gründungsinkubatormodell bilden die inhaltliche konzeptionelle Grundlage und werden im Verlauf der Studie auf ihre Machbarkeit hin betrachtet.

Der Inkubator als Ideenschmiede

- Der Inkubator spricht Menschen mit guten Ideen aber schwierigen Startbedingungen an, die in der geschützten Struktur des Inkubators eine Perspektive zur Entwicklung, Erprobung und Realisierung ihrer Geschäftsideen sehen.
- Er soll über eine Bedarfsermittlung selbst Geschäftsideen „ausbrüten“ für neue Dienstleistungen und Produkte in ausgewählten Quartieren unter Nutzung der diversen Kompetenzen seiner Bewohner/innen.
- Er soll in diesem Sinn ein Ort der Kreativität und des Austausches sein, wo die Kommunikation mit 'Gleichgesinnten' erfolgt und neue Ideen entstehen können.
- Er soll interessierten Menschen die Möglichkeit bieten, diese Ideen aufzugreifen und daraus für sich eine berufliche Perspektive zu entwickeln.

- Er fördert mit seinen Aktivitäten die Erschließung wirtschaftlicher Potenziale eines Quartiers und trägt damit zur Entwicklung lokaler Wirtschaft bei.

Der Inkubator, ein Ort zum Lernen- und Experimentieren

- Der Inkubator soll Lern- und Experimentierfeld sein, um Geschäftsvorhaben in einem geschützten Raum konkret vorzubereiten.
- Er soll learning by doing ermöglichen. Dies impliziert wirtschaftliches Handeln vor einer offiziellen Gründung.
- Er soll Experimentierkapital aufbauen und zur Verfügung stellen, um die wirtschaftliche Tätigkeit 'anzukurbeln'
- Er soll Modelle entwickeln, wie Ausbildung und unternehmerische Kompetenz – Theorie und Praxis - miteinander verzahnt werden können.

Der Inkubator, ein Ort für unternehmerisches Handeln

- Der Inkubator bietet einen Ort für diejenigen, die wirtschaftlich tätig sein möchten oder Ideen für neue Dienstleistungen und Produkte haben. Im Inkubator können sie ihre Geschäftsidee realisieren, selbstbestimmt arbeiten und ein „eigenes“ erfolgsabhängiges „Einkommen“ schaffen, ohne selbst ein eigenes Unternehmen zu führen.
- In seiner Rolle als Prozesssteuerer und Ideenentwickler entscheidet der Inkubator, welche neuen Geschäftsmodelle in welcher Form im Unternehmen verbleiben, welche „Incubes“ in die wirtschaftliche Selbstständigkeit entlassen werden.
- Er bleibt den ausgegründeten Unternehmen über eine „Netzwerkstruktur“ und/ oder Beteiligungsstruktur verbunden: Über Monitoring und Coaching wird die wirtschaftliche Entwicklung der neuen Unternehmen verfolgt und bei Bedarf Einfluss genommen.

Die wirtschaftliche Kraft des Inkubators

- Der Inkubator soll über die erfolgreiche Realisierung von Geschäftskonzepten eine eigene wirtschaftliche Kraft entwickeln und sich selbst tragen

können, um unabhängig von öffentlichen Fördermitteln neue Unternehmer/innen beim „Laufen lernen“ zu unterstützen.

- Er finanziert seine Ausgaben über den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmungen und baut ein Refinanzierungs- und Beteiligungsmodell auf, an dem sich die Unternehmen innerhalb oder außerhalb des Inkubators beteiligen.
- Er soll darüber auch in der Lage sein, die wirtschaftliche Entwicklung der neuen Unternehmen zu unterstützen.
- Erfolgreiche Unternehmen des Inkubators entwickeln, beraten und coachen andere, die in einer ähnlichen Branche ein Unternehmen außerhalb des Inkubators aufbauen wollen als Fachleute in ihrer Branche. Der Inkubator entwickelt damit sukzessive branchenspezifische Beratungskompetenz.
- Perspektivisch kann diese branchenspezifische Kompetenz genutzt werden, um Ausbildungsmodule für Berufsbilder von zukünftigen Selbstständigen zu entwickeln und zielgerichtet und orientiert am lokalen Bedarf anzubieten und in öffentliche Bildungssysteme zu integrieren.

Die soziale Hilfe des Inkubators

- Der Inkubator ist auch Ort für Menschen mit schwierigen Start- und Lernbedingungen, denen je nach Anforderung Unterstützungsleistungen angeboten werden. Dafür werden projektbezogen ergänzende öffentliche Mittel akquiriert (z.B. für junge Migrant/innen, ehem. Straffällige o.a.).

2 Analyse und Bewertung der Umsetzungsbedingungen

Diese fünf Anforderungen an das Gründungsinkubatormodell bilden die Grundlage zur Strukturierung der Studie. Die Bausteine werden getrennt voneinander betrachtet und auf ihre Machbarkeit hin analysiert und bewertet. Dies beinhaltet die Prüfung sozialversicherungs- und förderrechtlicher Aspekte ebenso wie Ausführungen zur inhaltlichen Ausgestaltung der Begleitstrukturen und die Thematisierung struktureller und finanzieller Rahmenbedingungen.

In den Beschreibungen werden Ergebnisse aus den vorangegangenen Punkten teilweise aufgegriffen und bei dem jeweiligen Schwerpunkt ggf. neu bewertet. Dabei geht es nicht nur darum zu analysieren, was machbar ist, sondern es gilt auch zu betrachten, was nicht geht und warum und welche weiteren Aktivitäten erforderlich sind.

Handlungsmöglichkeiten und offene Fragen werden soweit wie möglich bei den konkreten Punkten formuliert.

Die Zusammenfassung greift die wichtigsten Aspekte in der Form heraus, so dass daraus ein Vorschlag für ein mögliches Modell entsteht. Mit den wichtigsten offenen Fragen und Ausführungen zu nächsten Arbeitsschritten schließt die Studie ab.

Materialrecherche und Auswertung sowie Gespräche mit Verantwortlichen und Akteuren aus Verwaltung, Politik und Gründungsinitiativen bilden die Basis für die inhaltlichen Ausführungen und konzeptionellen Überlegungen.

2.1 Der Inkubator, eine Ideenschmiede

Die unter 1.2.1 aufgeführten Zielvorgaben sind entscheidend für die grundsätzliche Ausrichtung des Gründungsinkubators. Er ist nicht nur ein Gründungszentrum, das Beratung und Qualifizierung anbietet und die Ideen anderer auf ihre Machbarkeit hin bewertet, sondern der Gründungsinkubator ist ein Unternehmensmodell, das selbst aktiv wird, Geschäftsideen generiert und die Bedingungen festlegt, welche Personen und Ideen in den Inkubator aufgenommen werden.

Damit übernimmt er eine aktive steuernde Rolle, die sich nach Kriterien der Wirtschaftlichkeit richtet. Die Bedarfe und Möglichkeiten zur Ansiedlung von neuen Unternehmen auf lokaler Ebene stehen dabei im Fokus seines Handelns.

2.1.1 Methoden zur Erschließung von Geschäftsideen und lokalen Konsumbedarfs

Dieses Unternehmenskonzept erfordert eine kleinteilige lokale Herangehensweise. Ideengenerierung und Gewinnung von Personen mit guten Ideen steht an erste Stelle der Aktivitäten.

Aus der Gründungsarbeit des LOK e.V. und anderer Gründungsinitiativen liegen fundierte Erfahrungen vor, mit welchen Strategien der Öffentlichkeitsarbeit interessierte Menschen gewonnen werden können - von den klassischen Instrumenten über Arbeit mit Multiplikatoren bis hin zu Geschäftsideenwettbewerben.

Dies sollte ein kontinuierliches Element der Arbeit sein. Ein neuer Ansatz ist es, über gezielte Markt- und Bedarfsanalysen in ausgewählten Quartieren selbst aktiv zu werden.

Im Rahmen des EQUAL –Projektes 'Generations: Berlin integriert Erfahrung' wurden erste Versuche unternommen, Konsumbedarfe für die Neuen Märkte 45+ zu erfragen und die Ergebnisse interessierten Gründungswilligen zur Verfügung zu stellen für die Entwicklung von Geschäftsideen. Obwohl es sich um ein kleines modellhaftes Vorhaben handelte, hat die Nachfrage nach den Ergebnissen ge-

zeigt, dass dieser Ansatz in die richtige Richtung geht, um Gründungspotenziale von Personen und der Region zu erschließen.

Ein Gründungsinkubator, der diese aktive und aktivierende Rolle übernehmen will, sollte daher regelmäßige Bedarfs- und Marktanalysen in sein Geschäftskonzept integrieren und in ausgewählten Quartieren der Bezirke durchführen, in denen er einen Unternehmenssitz plant.

Für Bedarfs-/Marktanalysen stehen diverse Instrumente zur Verfügung von Telefoninterviews, mündliche und schriftliche Bewohnerbefragungen, Tiefeninterviews etc.

Vor dem Hintergrund, dass der Gründungsinkubator mit Zielgruppen arbeitet, die schwierige Startbedingungen haben, im Bereich von Klein(st)unternehmen angesiedelt ist und die lokalen Märkte im Auge hat, sollte man sich auf Instrumente konzentrieren, die die Kommunikation mit den Bewohner/innen ermöglichen, d.h. mündliche Vor-Ort-Befragungen und Experteninterviews. Über Expert/innen und Multiplikatoren könnten dann auch schriftliche Befragungen mit den Bewohner/innen lanciert werden.

Auch macht es Sinn, Bedarfsermittlungen für neue Märkte auf besondere Zielgruppen (Alters -und Aktivitätengruppen) zu spezifizieren oder Branchen in den Focus zu rücken, die bereits in den bezirklichen Aktionsplänen (Bezirkliche Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit , Quartiersmanagement etc.) als Potenziale benannt wurden oder wo besondere Entwicklungsbedarfe festgestellt wurden (demografischer Wandel, Gesundheitswirtschaft, ältere Migrant/innen, Alleinerziehende, Tourismus, Freizeit etc.).

Das setzt voraus, dass die Initiatoren eines Gründungsinkubators sich intensiv mit lokaler Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik und ihren Akteuren auseinandersetzen. In Verbindung mit der Recherche von Sekundärliteratur zu identifizierten Themengebieten wie haushaltsnahen oder Gesundheitsdienstleistungen, lassen sich die Themen und Interviewleitfäden auf bezirkliche Bedarfe hin fokussieren. Die Konzentration auf lokale Ansiedlung und Bedarfe hilft, Synergien und Wertschöpfungsketten entwickeln zu können.

Am Beispiel des Themas Neue Märkte 50+ könnte eine Bedarfsermittlung für Geschäftsideen und Gründungspotenziale folgendermaßen aussehen:

Es werden Analysen in ausgewählten Quartieren des Bezirkes, in denen der Inkubator ansässig ist und die unterschiedliche Profile aufweisen, durchgeführt. Damit ist sichergestellt, dass ein breites Spektrum von Quartierstypen Berücksichtigung findet. Dies betrifft die Altersstruktur genauso wie die soziale Struktur und die vorherrschenden Berufs- wie auch Lebensbiographien.

Die mündliche Befragung besteht aus **Experteninterviews**, die auf der Grundlage standardisierter Gesprächsleitfäden durchgeführt werden.

Bei den Expertinnen und Experten handelt es sich um Multiplikatoren, die in unterschiedlicher Funktion und Rolle in den ausgewählten Quartieren tätig sind. Dies sind Gewerbetreibende aus Handel, Handwerk und Dienstleistung. Ergänzend werden ortsansässige kommunale Entscheidungsträger sowie zivilgesellschaftliche Akteure aus Vereinen, Bürgerinitiativen, Senioreneinrichtungen, Familienzentren, Kirchen, Migrantenorganisationen etc. zu dieser Thematik befragt.

Auf diese Weise wird das ‚zusammengefasste Wissen‘ derjenigen erschlossen, die über den direkten und sehr häufigen Kontakt mit der Zielgruppe über lange Jahre hinweg verfügen und zugleich wird die Sensibilisierung der Betroffenen für die Thematik ‚Neue Märkte 50+‘ erreicht.

Damit ist eine statistisch signifikante Anzahl von Rohdaten zu erreichen, die es gestattet, belastbare Aussagen in Bezug auf die aktuelle Situation und die Bewertung von Marktpotenzialen für potentielle Existenzgründer/innen abzuleiten.

Ausgehend von der genannten Schwerpunktsetzung könnten u.a. folgende Aspekte untersucht werden:

- Welche Dienstleistungen/Produkte werden in der untersuchten Altersgruppe nachgefragt bzw. vermisst?
- Gibt es spezifische Zielgruppenbedarfe (Frauen, MigrantInnen)?
- Sind Unternehmensformen sinnvoll und gewünscht, in denen die Kompetenzen Jüngerer und Älterer zusammenfließen?

- Bestehen Angebotsstrukturen für die Zielgruppe, aus denen sich neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln lassen?
- Gibt es engagierte Bewohner/innen, die Interesse an der wirtschaftlichen Entwicklung ihres Wohnumfeldes haben und hier Möglichkeiten sehen, allein oder mit anderen ein Unternehmen aufzubauen?

Expertenbefragungen könnten ergänzt werden durch **Vor-Ort - Tiefeninterviews von Bewohner/innen**, die zumindest in einem der ausgewählten Quartiere detaillierte Informationen liefern zur Identifizierung konkreter Defizite im Angebotsspektrum im Kiez und zusätzlich Potenziale beinhalten wie etwa die Ermittlung der Kaufkraft bzw. der Kaufbereitschaft in den identifizierten Segmenten.

Vor dem Hintergrund, in dem jeweiligen Marktsegment Unternehmen anzuschieben und Gründungsinteressierte zu motivieren, werden die Ergebnisse der Untersuchungen (beispielsweise besondere Bedarfe für haushaltsnahe Dienstleistungen arabischer Seniorinnen) öffentlich präsentiert.

Diese **öffentliche Präsentation** ist Startschuss, um zum einen Gründungswilligen eine Plattform (Ideenschmieden) zu geben, auf der sie ihre Kreativität und ihre Ideen formulieren können, und zum anderen Menschen zu finden, die Interesse haben, Geschäftsideen, die vom Inkubatorunternehmen bereits entwickelt wurden, weiter zu entwickeln und umzusetzen.

Sinn macht es im nächsten Schritt mit zwei Instrumenten zu arbeiten:

In **Kreativworkshops** werden die Ergebnisse der Befragungen mit Menschen diskutiert, die aktiv werden und etwas Eigenes schaffen wollen und gleichzeitig Interesse haben, im Themengebiet der neuen Märkte 50 + in der Struktur eines Inkubators unternehmerisch tätig werden wollen. Sie müssen nicht, über eine eigene Idee verfügen, sondern sie suchen Partner und wollen ihre Kompetenzen einbringen in einen kreativen Prozess. Möglicherweise suchen sie aber auch Anregungen und Partner/innen für die Verwirklichung einer eigenen Idee.

Der Workshop verfolgt das Ziel, die unterschiedlichen Menschen zusammenzubringen und einen Prozess anzustoßen, der Kreativität freisetzt, die Entwicklung innovativer Ideen fördert und Teambildungen vorantreibt. Daneben gilt es, neues

Selbstbewusstsein zu schaffen durch die Herausarbeitung der eigenen Potenziale und der Neubewertung der eigenen Kompetenzen.

Sichtung eigener Erfahrungen, Fertigkeiten und Kompetenzen, Sammlung und Systematisierung vorhandener Ideen, Entwicklung neuer Ideen, Erarbeitung, wie Potenziale, Ressourcen und Kompetenzen der Teilnehmer/innen eingesetzt werden können, um daraus innovative Dienstleistungen / marktfähige Produkte zu entwickeln sowie die Herausarbeitung von Realisierungsmöglichkeiten sollten Kernelemente dieser Workshops sein.

Ein anderer Weg ist es, kleinere Geschäftsideenwettbewerbe durchzuführen. Die Erfahrungen von LOK e.V. bei der Durchführung von Ideen- und Gründerwettbewerben, insbesondere wenn sie bezirklich und zielgruppenspezifisch ausgerichtet waren, zeigen das große Aktivierungspotenzial, das mit diesem Instrument mobilisiert werden kann. (<http://www.lok-berlin.de/angebote/wettbewerbe.htm>)

Der **Wettbewerb** findet auf der Basis der Ergebnisse der Untersuchungen statt. Damit sollen zukunftsfähige Geschäftsfelder auch entsprechend berücksichtigt und die Befragungen ergänzende Erkenntnisse gewonnen werden. Die Wettbewerbe erfüllen auch die Funktion, sich für einen Platz im Inkubator zu bewerben. Dementsprechend sind anders als bei offenen Wettbewerben die Bedingungen von Beginn an so formuliert, dass auch nur diejenigen teilnehmen sollten, die in Betracht ziehen und bereit sind, ihre Geschäftsidee im Rahmen des Inkubators zu erproben und ggf. auch umzusetzen. Dies begründet sich damit, dass der Inkubator als Unternehmen ein eigenwirtschaftliches Interesse verfolgt und mit seiner aktiven und steuernden Rolle entscheidet, wer und welche Geschäftsidee in die Lern- und Experimentierphase aufgenommen werden.

Diese Ideenwettbewerbe integrieren auch Fragen der Umsetzung und Wünsche bei der möglichen Suche nach Partnern. Darüber gewinnen die Initiatoren ein plastisches Bild über Anforderungen und Wünsche an den Begleitprozess und können frühzeitig Menschen und Interessen zusammenführen.

Öffentliche Prämierungen unterstützen die auch im Rahmen der Rolle des Gründungsinkubators als Ideenschmiede gewollte Aktivierung lokaler wirtschaftlicher Potenziale.

Der hier beispielhaft skizzierte Prozess sollte Grundlage und Anregung sein für eine Spezifizierung möglicher Instrumente zur Ideengenierung und Bedarfsermittlung in verschiedenen Marktsegmenten.

2.1.2 Methoden der Ideenbewertung und Kompetenzermittlung

Die proaktive Gewinnung von Ideen und die Mobilisierung hin zu unternehmerischem Handeln ist ein Baustein in diesem Handlungsschwerpunkt. Die Bewertung der Ideen, die Ermittlung der Kompetenzen und die Entscheidung, wer in den Inkubator aufgenommen wird, ist eine zweite und entscheidende Aktivität.

An dieser Stelle erfolgen nur Ausführungen zu den inhaltlich-fachlichen Entscheidungskriterien für die Aufnahme in den Inkubator; sozialversicherungsrechtliche Entscheidungskriterien werden unter Pkt. 2.2.1 betrachtet.

2.1.2.1 Erfahrungshintergrund für das Begleitsystem

Im Rahmen von EQUAL wurden Bundes – und europaweit verschiedene Instrumente und Methoden entwickelt und Erfahrungen ausgewertet, wie Gründungsbegleitung optimal gestaltet werden sollte und welche inhaltlichen Anforderungen erfüllt sein sollten.

Konsens war hier die Strukturierung des Gründungsprozesses in vier Phasen: Orientieren, Planen, Starten und Stabilisieren/Wachsen. Hinter jeder dieser Phase verbergen sich Zielvorgaben und qualitative Anforderungen an den Begleitprozess. Hintergrund für die Festlegung einheitlicher Standards in der Prozessbegleitung war, dass die Ergebnisse und Leistungen des Beratungs- und Begleitprozesses, auch wenn sie individuell den zielgruppenspezifischen und lokalen Bedingungen angepasst werden, vergleichbar und kalkulierbar sein sollen und einer qualitativen Bewertung unterzogen werden können. In den einzelnen Phasen soll den Gründer/innen dabei ein breites Spektrum an unterschiedlichen Instrumenten zur Verfügung gestellt werden, die über die, den Prozess steuernde Per-

son/Institution den Kunden vermittelt werden. Eine zielgruppengerechte Ansprache, eine am Gründungsprojekt und den Lebensbiografien der Kunden/innen ausgerichtete individuelle und persönliche Gründungsbegleitung, lokale Anlaufstellen und die Integration in lokale Netzwerke und Ökonomien sind hier Elemente eines Baukastensystems, wo das Ineinandergreifen und Zusammenspiel der einzelnen für den Begleitprozess typischen Bausteine wie Beratung, Qualifizierung, Selbstlernaktivitäten und Förderung von Netzwerken, Mentoren-, Experten- und Bankgespräche für die unterschiedlichen Zielgruppen und Leistungen gemagt werden. Methodisch wird großer Wert darauf gelegt, dass neben individueller Begleitung genügend Raum für den gemeinsamen Austausch, das gemeinsame Lernen und networking bleibt und jeder/jedem die Möglichkeit geboten wird, die für ihn/sie geeignete Lernform zu finden und zu nutzen.

In Berlin waren es v.a. die Entwicklungspartner der GI EQUAL Verbund Enterprise ... und Enterprise plus (2002 2007), die im Rahmen dieser EP -aber auch in Förderprojekten des Landes -Instrumente und Methoden zur Gründungsbegleitung entwickelt und erprobt haben. (www.enterprise-plus.de; www.lok-berlin.de, <http://www.iq-consult.com/>)

Es bietet sich an, dass die Begleitstruktur des Gründungsinkubators dieses grundsätzliche Strukturmodell beibehält bzw. sich daran orientiert. Es wird sich aber zeigen, dass Modifikationen zu erfolgen haben, da der methodische Ansatz des Gründungsinkubators sich doch in nicht unwesentlichen Punkten von der Arbeitspraxis der klassischen Gründungsinitiativen unterscheidet.

2.1.2.2 **Entscheidungskriterien für die Aufnahme in die Lern und Experimentierphase**

Bevor eine Person in die Lern- und Experimentierphase des Gründungsinkubators eintritt, müssen vorerst die gründungs- und persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen ermittelt werden sowie auf der Basis einer gemeinsamen Reflexion darüber entschieden werden, ob Selbstständigkeit bzw. unternehmerisches Handeln eine geeignete berufliche Perspektive ist.

Dies setzt auch die Kenntnis der persönlichen Fähigkeiten („soft skills“) der potentiellen Unternehmer/innen voraus. Sie vergleichen die Fremdeinschätzung mit

ihrer Selbsteinschätzung und reflektieren ihre Gründungsidee. Sie erhalten einen Überblick über Anforderungen an eine/n Unternehmer/in und die grundsätzlichen Voraussetzungen für eine Unternehmensgründung.

Aufgrund der besonderen Ausrichtung des Gründungsinkubators, Geschäftsideen in einer eigenen Struktur zu realisieren, liegt der Blick aber nicht nur auf der unternehmerischen Kompetenz der Einzelperson, sondern der Inkubator bietet daneben Raum für die Zusammenführung von Menschen und Kompetenzen. D.h., wenn die Geschäftsidee Entwicklungspotenziale hat, kann sie sowohl im Team realisiert werden oder eben auch mithilfe der Infrastruktur des Inkubators.

Dies gilt es auszuloten und einzelfallbezogene Entscheidungen zu treffen.

Dafür stehen neben den o.a. Ideenwettbewerben und Kreativworkshops folgende Instrumente zur Verfügung:

- Einzel- bzw. Gruppenberatung
- Erprobte Assessmentcenter zur Ermittlung der soft skills sowie
- Grundlagenseminare, in denen die Anforderungen an eine zukünftige Unternehmensführung und notwendiges (Fach-)Wissen vermittelt werden.

Entscheidend für die Aufnahme in die Lern- und Experimentierphase sind:

- Die Interessenten müssen über eine entwicklungsfähige Geschäftsidee verfügen.
- Vorlage einer Projektskizze nach einem einheitlichen System.
- Die Berater/innen im Inkubator geben die fachliche Empfehlung, auf deren Basis die Geschäftsführung des Inkubators entscheidet, ob die Gründungsperson oder das Team in die Lern- und Experimentierphase aufgenommen werden.
- Die Interessierten erklären sich mit den Konditionen des Inkubators einverstanden und Regelungen und Verbindlichkeiten werden vertraglich festgehalten. Diese Regelungen beinhalten bereits die Optionen zukünftiger Formen der Zusammenarbeit.

- Die unter 2.2.1 weiter ausgeführten sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen sind ein weiteres nicht unerhebliches Entscheidungskriterium.

2.1.3 Strukturelle Rahmenbedingungen und Finanzierungsstrategien

Die lokale Ausrichtung macht es erforderlich, dass in jedem Bezirk, in dem eine Inkubatorstruktur angeboten werden soll, auch die notwendige räumliche Infrastruktur vorgehalten wird.

Zentrale Kooperationspartner sollten die Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit sein, in denen die zentralen Akteure und Sozialpartner (Wirtschaftsförderung, Jobcenter, Agentur für Arbeit, Kammern, Wirtschafts- und Trägerverbände) vertreten sind.

Die Aktivitäten des Inkubators in seiner Funktion als Ideenschmiede verlangen im Wesentlichen drei Finanzierungsstränge:

- Finanzierung der Marktstudien und Präsentationen
- Aktivierung interessierter Personen über Ideenwettbewerbe und/oder Kreativworkshops
- Kompetenzfeststellung und Auswahlverfahren

Zu unterscheiden ist an dieser Stelle aber grundsätzlich für alle Handlungsfelder des Inkubators zwischen einer Startfinanzierung und der Regelfinanzierung.

Für die Marktstudien macht es Sinn, über die aktuellen europäischen Förderprogramme der Bezirke (WDM und PEB) die Finanzierung von Studien zu beantragen. Auch stehen Mittel aus den ESF-Programmen (LSK und LOS) zur Verfügung. Integriert werden könnten hier die Ideenwettbewerbe als ein die Studien ergänzender Baustein zur Konkretisierung möglicher Geschäftsideen.

Für ein 'Leuchtturmprojekt', das ggf. auch mehrere Bezirke umfasst, sollten Landesmittel aus dem EFRE in Betracht gezogen werden.

Kreativworkshops, Kompetenzfeststellung und Auswahlverfahren könnten für Transferleistungsempfänger/innen auch aus Mitteln des § 46, SGB III, (*Maßnah-*

men zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung, vgl. auch Pkt. 1.1.2 und 2.2.1.1) finanziert werden.

Die Nutzung des Vorgründungscoaching des Landes Berlin - hier die Erstberatung und das Assessment - ist weniger geeignet, da sich dieses Programm auf eigenständige Gründungsvorhaben konzentriert und die Bewertungskriterien, ob eine Geschäftsidee Aussicht auf Erfolg hat, andere sind. Zudem muss sich der Inkubator als zukünftig eigenwirtschaftliches Unternehmensmodell diese Entscheidung vorbehalten. Denkbar wäre, die Ergebnisse aus den ACs, die von unabhängigen Organisationen durchgeführt werden, für die eigene Bewertung zu nutzen. Im Falle einer negativen Bewertung liegt es im Ermessen des Inkubators, die Interessierten trotzdem in seine Begleitstruktur aufzunehmen.

Im Falle eines positiven Votums durch das AC ist aber zu klären, inwieweit und unter welchen Bedingungen Mittel aus dem Landescoachingprogramm für die Lern- und Experimentierphase genutzt werden können, wenn von Seiten der „Incubes“ das Interesse besteht, den Gründungsinkubator als Ort zur Vorbereitung und/oder Umsetzung ihrer Geschäftsideen zu nutzen.

Hier besteht grundsätzlicher Klärungsbedarf, wie das Land Berlin zu dem Ansatz des Gründungsinkubators steht, inwieweit das Land Berlin im Rahmen einer neuen Ausschreibungsphase die Konditionen verändern und an neue Unterstützungsmodelle anpassen würde.

Grundsätzlich und nicht nur in der Aufbauphase wird empfohlen, Marktstudien, die auch dazu beitragen sollen, bezirkliche Gründungspotenziale zu erschließen und auch von bestehenden Unternehmen für Anpassung und Erweiterung ihres Geschäftskonzeptes genutzt werden könnten, über öffentliche Mittel zu finanzieren, da dies zur Stärkung der lokalen Wirtschaft beiträgt und damit im Interesse der Bezirke liegt.

Für die Kompetenzfeststellung gelten ähnliche Anforderungen an die öffentliche Hand, hier insbesondere an die Jobcenter und Agenturen für Arbeit, die über Mittel für ihre Klientel verfügen und den offiziellen Auftrag haben, Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung (§ 46, SGB III) zu fördern. Aufgrund

des geringen Anteils an kostenintensiver Einzelberatung ist dieses Instrument für diesen Baustein gut geeignet. Tiefenprüfungen über individuelle Beratungsgespräche liegen in dieser Phase auch im eigenwirtschaftlichen Interesse des Inkubators und sollten über sein wirtschaftliches System getragen werden.

Für Nichtleistungsempfänger/innen sollte in dieser Phase das Selbstzahlerprinzip gelten, wenn nicht andere öffentliche Mittel erschlossen werden können.

2.2 Der Inkubator, ein Ort zum Lernen und Experimentieren

Eine zentrale Anforderung an den Inkubator ist, Lern- und Experimentierfeld zu sein, um Geschäftsvorhaben in einem geschützten Raum konkret vorzubereiten. Diese Vorbereitung impliziert nicht nur die theoretische Auseinandersetzung mit den Anforderungen an die Umsetzung der Geschäftsideen, sondern der Inkubator soll den „Incubes“ die Möglichkeit geben, über konkretes wirtschaftliches Handeln unternehmerische Kompetenzen zu erwerben und zu erproben, ob das geplante Vorhaben wirtschaftlich tragfähig ist. Dafür soll den „Incubes“ auch Experimentierkapital zur Verfügung gestellt werden, um die wirtschaftliche Tätigkeit 'anzukurbeln.'

Dies setzt voraus, dass wirtschaftliches Handeln bereits in der Lern- und Experimentierphase stattfindet.

Dem schließt sich unmittelbar die Frage an: Wer handelt wirtschaftlich und wer macht Umsatz? Ist es der Inkubator oder die „Incubes“?

Grundannahme dieses Inkubatormodells ist, dass wirtschaftliches Handeln auch in der Experimentier- und Lernphase über die Rechtsstruktur des Inkubators erfolgen soll. Dies bedeutet, dass zwar die „Incubes“ durch ihre wirtschaftliche Tätigkeit – im konkreten Fall die wirtschaftliche Erprobung von (ihrer) Geschäftsidee(n)– Umsatz generieren, dieser aber Umsatz des Unternehmens „Inkubator“ ist.

Dieser Aspekt hat unmittelbare Auswirkung auf die Auswahl der Personen, die als „Incubes“ in den Inkubator einsteigen, auf deren sozialrechtlichen Status und auf die inhaltliche und strukturelle Gestaltung des Lernangebotes.

Es sind daher in einem ersten Schritt folgende grundsätzlichen Fragen zu klären:

- Welche Zielgruppen können unabhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Eignung (vgl. Pkt 2.1.2.2) unter welchen Bedingungen in den Inkubator einsteigen?
- Wie gestaltet sich der sozialversicherungsrechtliche Status der „Incubes“?
- Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Umgang mit erwirtschafteten Einnahmen zum einen und dem zur Verfügung gestellten Experimentierkapital zum anderen?

Von der Beantwortung dieser Fragen hängt entscheidend ab, ob und wie der Anspruch, bereits in der Vorbereitungsphase wirtschaftliches Experimentieren und Handeln als praxisorientiertes Lernmodul zu integrieren, möglich ist.

2.2.1 Sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen

Prämisse für die Ausgestaltung der sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen ist, dass in der Lern- und Experimentierphase der Inkubator nicht für den Unterhalt der „Incubes“ aufkommen wird.

Es ist aber davon auszugehen, dass ein Großteil der interessierten Personen abhängig von Transferleistungen sein wird. Daher müssen die Förderbedingungen des SGB III und II dahingehend betrachtet werden, unter welchen sozialversicherungsrechtlichen Bedingungen ein Lernen und Experimentieren, d.h. wirtschaftliches Handeln, möglich ist.

Darüber hinaus werden andere Einkommensquellen von potentiellen „Incubes“ auf ihre Kompatibilität zur Mitarbeit bzw. Teilnahme im Inkubator in dieser Phase betrachtet werden müssen.

Im Rahmen einer Kostenkalkulation wird letztendlich zu prüfen sein, ob es machbar ist, dass der Inkubator den Unterhalt aus eigenen Mitteln bestreiten kann und über wie viel wirtschaftliche Kraft er verfügen müsste, um diesen Ansatz / diese Zielsetzung umsetzen zu können.

2.2.1.1 Tabellarischer Überblick über mögliche förder- und sozialversicherungsrechtliche Konstellationen

Mit der folgenden tabellarischen Darstellung soll der Blick gelenkt werden auf den Einkommensstatus potentieller „Incubes“. Dieser wird in Relation gesetzt zu den optionalen Finanzierungsmöglichkeiten für den Begleitprozess, ihren möglichen sozialversicherungsrechtlichen Status im Inkubator und der damit verbundenen Option, wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben zu können.

Der Überblick enthält eine Kurzbewertung der Instrumente im Hinblick auf eine Umsetzungsoption in der Lern- und Experimentierphase im Inkubator.

Einkommensquelle /Unterhalt	Optionale Kostenträger für fachliche Begleitung	Sozialversicherungsrechtlicher rechtlicher Status	Wirtschaftliches Handeln	Kurzbewertung
TRANSFERLEISTUNGEN ALG I ODER ALG II	JC oder AA: SGB III, § 46 A) Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung bis zu acht Wochen zur theoretischen Wissensvermittlung	Bildungsteilnehmer/innen mit Eingliederungsvereinbarung	nein	geeignet für einzelne Seminarbausteine insbesondere in der Orientierungsphase (Ideenschmiede)
	B) Ebenda als vierwöchiges Vollzeitpraktikum (betriebliche Erprobung)	Praktikant	Ja	Mit der Reduzierung auf vier Wochen macht diese Form von Praktikum nur Sinn in der Kombination mit anderen Instrumenten. Es könnte genutzt werden z.B. - zur Vertiefung branchenspezifischer Kompetenz - als Profilingphase zur Aufnahme in den Inkubator Für die Erprobung wirtschaftlichen Handelns ist die Zeitspanne zu kurz Grundsätzlich ist noch Klärungsbedarf vorhanden mit der Arbeitsverwaltung.
	Kombination von A und B	a) TN Status b) Praktikant im Inkubator	a) nein	Es muss noch geklärt werden, ob beide Elemente verzahnt werden

Einkommensquelle /Unterhalt	Optionale Kostenträger für fachliche Begleitung	Sozialversicherungsrechtlicher rechtlicher Status	Wirtschaftliches Handeln	Kurzbewertung
		für die Zeit des Praktikums	b) Ja	<p>können</p> <p>Wenn ja, ob eine Trennung zwischen Weiterbildungsträger und Praktikumsbetrieb vom Grundsatz her erforderlich ist.</p> <p>Wenn keine Trennung erforderlich ist: Wie sehen vertragliche Regelungen für die jeweiligen Phasen aus?</p>
	<p>JC, SGB II, § 16 a oder 16 c</p> <p>Kommunale Eingliederungsleistungen und Hilfen für Selbstständige als Einzelfallförderung</p>	<p>Duldung durch JC oder anerkannt</p> <p>⇒ dann Eingliederungsvereinbarung mit JC und Kundenvertrag mit Inkubator</p>	nein	<p>Ob dieses Instrument zur Finanzierung der Beratung eingesetzt werden kann, ist noch offen.</p>
	<p>AA, JC SGB III § 77</p> <p>Förderung der beruflichen Weiterbildung</p>	<p>Bildungsteilnehmer/in mit Eingliederungsvereinbarung</p>	Nein	<p>Zertifizierung des Trägers und der Maßnahmen sind erforderlich, eine Finanzierung, die sich nur in der Masse und unter qualitativen Gesichtspunkten (individuelle Beratungsanteile müssten ergänzend finanzierbar sein) als zusätzlicher Baustein rechnet.</p>

Einkommensquelle /Unterhalt	Optionale Kostenträger für fachliche Begleitung	Sozialversicherungsrechtlicher rechtlicher Status	Wirtschaftliches Handeln	Kurzbewertung
	Praktikumsanteil im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme	Praktikant im Inkubator/⇒ Inkubator ist nicht identisch mit Weiterbildungsträger	ja	<p>Könnte eine interessante Variante sein, wenn zeitgleich zusätzlich Mittel für individuelle Beratung vorhanden sind. (s.o.)</p> <p>Praktikanten sollen in Firmen „normal“ arbeiten. D.h. sie dürfen auch wirtschaftlichen Mehrwert schaffen.</p>
	ESF - Landesprogramm Vorgründungscoaching	Duldung durch JC oder AA wahrscheinlich, (vgl. unten § 120, SGB III) Option eines Praktikantenstatus ist zu klären mit dem Senat und der Arbeitsverwaltung	Bei Duldung nein als Praktikant ja	<p>Geeignet zur Finanzierung der Beratung. Durchführende können Coachs des Inkubators oder Externe sein.</p> <p>Das neue Landesprogramm setzt allerdings auf Förderung von eigenständigen Unternehmen. Inwieweit die Programmverantwortlichen wirtschaftliches Handeln im Inkubator auch als Förderung der Selbstständigkeit werten, muss geprüft werden, v.a., da mit Einstieg in die Experimentierphase offen ist, welchen Weg letztendlich jede/r einzelne ge-</p>

Einkommensquelle /Unterhalt	Optionale Kostenträger für fachliche Begleitung	Sozialversicherungsrechtlicher rechtlicher Status	Wirtschaftliches Handeln	Kurzbewertung
				hen wird. Vgl. auch Ausführungen unten zum § 120, SGB III;
	EFRE/ESF-Bezirk- WDM/PEB ESF Xenos, BIWAQ Bund	Duldung durch JC oder AA wahrscheinlich, Option eines Praktikantenstatus klären mit der Arbeitsverwaltung (Bei Duldung nein als Praktikant ja	Geeignet zur Finanzierung der Beratung und zum Aufbau einer Infrastruktur für den Inkubator
	Eigenleistung Inkubator	Duldung durch JC oder AA wahrscheinlich, Option eines Praktikantenstatus klären mit der Arbeitsverwaltung	Bei Duldung nein als Praktikant ja	Die Finanzierung der Beratungs- und Qualifizierungsleistungen aus Eigenmitteln des Inkubators entsprechen dem Grundgedanken eines sich zukünftig selbst tragenden Systems, das ohne öffentliche Förderung neue unternehmerische Aktivitäten fördert. In der Aufbauphase macht diese Variante aus wirtschaftlichen Erwägungen nur nach eingehender Einzelfallprüfung Sinn, wenn mit den Kunden der zukünftige Mehrwert für den Inkubator gegeben ist, z.B. über

Einkommensquelle /Unterhalt	Optionale Kostenträger für fachliche Begleitung	Sozialversicherungsrechtlicher rechtlicher Status	Wirtschaftliches Handeln	Kurzbewertung
				Gründungsidee oder Persönlichkeit und „Refinanzierungsoption“ und/oder der Inkubator aus anderen Quellen (Eigenkapital, Kreditaufnahme z.B. im Rahmen einer Neugründung) über entsprechende Eigenmittel verfügt.
<p>PRAKTIKUMSVERGÜTUNG + GGF. TRANSFERLEISTUNG</p> <p>SGB III, 235 b</p> <p>EQ Einstiegsqualifizierung für Jugendliche</p>	<p>AA SGB III + IHK anteilig über EQJ Förderung ESF/EFRE – Programme.</p>	<p>Praktikant mit SV - Vertrag</p>	<p>ja</p>	<p>Geeignetes Instrument für die gesamte Phase für die ZG der jungen Menschen bis 25 Jahren.</p> <p>Allerdings:</p> <p>Es ist ausgerichtet als Ausbildungsvorbereitung in speziellen Berufen: Bisher fehlt Innovationsbereitschaft der Regionaldirektion Berlin - Brandenburg, das Instrument modellhaft zu erweitern. (vgl. <i>Stellungnahme zur Beratung mit der RegDir. Berlin, Anlage 2</i>)</p>

Einkommensquelle /Unterhalt	Optionale Kostenträger für fachliche Begleitung	Sozialversicherungsrechtlicher rechtlicher Status	Wirtschaftliches Handeln	Kurzbewertung
<p>LOHNKOSTENZUSCHUSS SGB II 16a Landes - ÖBS mit 75% + 25 % Landesmittel (100%) Förderung der Lohnkosten für Arbeiten, die im öffentlichen Interesse liegen (nur ALG II)</p>	<p>Bildungsanteile + Aufwand für Arbeitsplatzaufbau</p>	<p>angestellt</p>	<p>Vom Grundsatz her nein,</p>	<p>Eingeschränkter Personenkreis kann unterstützt werden: (2 Jahre arbeitslos und schwer vermittelbar) Nur in Arbeitsfeldern nutzbar, die im öffentlichen Interesse liegen, d.h. bewusst keine Wirtschaftsorientierung. Könnte eine Option für den Einstieg Einzelner sein: Stufenmodell vereinbaren. Zusätzliche Landesförderung wird nur solange in Anspruch genommen, wie das Lernen als Aktion die Tätigkeit bestimmt. Mit dem Einstieg in die experimentelle Lernphase wäre ein Wechsel in das Lohnkostenzuschussprogramm nach § SGB II 16 a erforderlich. (Eher fraglich)</p>
<p>SGB II 16a Beschäftigungsförderung Einstellungszuschuss bis 75 % für Arbeitgeber, optional degressiv</p>	<p>Bildungsanteile + Kosten für Aufbau Arbeitsplatz sowie optional die o.g. ESF/FRE Landes- und Bundesprogramme</p>	<p>Angestellter im Inkubator</p>	<p>Ja</p>	<p>Eingeschränkter Personenkreis kann unterstützt werden. 25% Eigenanteil muss erwirtschaftet oder über andere Geldquellen wie Stiftungen oder andere Projekte</p>

Einkommensquelle /Unterhalt	Optionale Kostenträger für fachliche Begleitung	Sozialversicherungsrechtlicher rechtlicher Status	Wirtschaftliches Handeln	Kurzbewertung
(nur ALG II)				(vgl. ESF/EFRE) finanziert werden. Auch der Bildungs- und Beratungsanteil erfordert finanzielle Ergänzung über die Kombination mit anderen Programmen oder über Eigenleistung des Inkubators, siehe oben.
	Selbstfinanzierung			„Incubes“ könnten Teil der Beratung aus ihrem Einkommen finanzieren. Inkubatorinterne Konstruktionen überlegen; Stichwort: „Bildungskredit“, aber diesmal umgekehrt.
SGB III § 217, 218, 219, 421 f und 421 p , LKZ für diverse Zielgruppen 30-70 % der Lohnkosten (ALG I und II)	Landesprogramm Stelle statt Stütze bis 1.800 Euro pro Person ggf. ESF/EFRE Bezirksprogramm- e	angestellt	ja	Offen, ob in der Experimentierphase genügend Mittel erwirtschaftet werden können, so dass der Restlohn gedeckt ist.
Landesprogramm Stelle statt Stütze LKZ für Nichtleistungsempfänger/innen bis 1.000 Euro pro Monat	Landesprogramm Stelle statt Stütze bis 1.800 Euro pro Person	angestellt	ja	Offen, ob in der Experimentierphase genügend Mittel erwirtschaftet werden können, so dass der Lohn gedeckt ist.

Einkommensquelle /Unterhalt	Optionale Kostenträger für fachliche Begleitung	Sozialversicherungsrechtlicher rechtlicher Status	Wirtschaftliches Handeln	Kurzbewertung
MINIJOB + ERGÄNZENDE TRANSFERLEISTUNG	Verschiedene ESF/EFRE Programme (Bund/Land/Bezirk)	TZ-Angestellter im Inkubator	Ja	Diese Angestelltenvariante macht dann Sinn, wenn über das wirtschaftliche Experimentieren auch Gelder zurückfließen, aus denen der Lohn finanziert werden kann oder andere Finanzierungsquellen zur Verfügung stehen.
EIGENFINANZIERUNG Gehalt, Rente oder anderes, Unterhalt über Lebenspartner, Eigenmittel und arbeitsuchend gemeldet	Selbstfinanziert oder über zur Verfügung stehende öffentliche Projektfinanzierung	Praktikant mit entsprechendem Vertrag	ja	Dies ist eine machbare Variante für Nichtleistungsbezieher, die den Inkubator nutzen wollen. Bei wechselbereiten Berufstätigen wäre die Angebotsstruktur organisatorisch anzupassen.

2.2.1.2 Schlussfolgerungen für mögliche Modelle

Aus dem Gesagten lassen sich Modelle ableiten, unter welchen Bedingungen die Zielgruppen in die Experimentierphase des Inkubators eintreten können. Aus formalrechtlichen Gründen sind grundsätzlich nur zwei sozialversicherungsrechtliche Optionen möglich: zum einen der Praktikantenstatus und zum anderen das Angestelltenverhältnis.

Praktikantenstatus

Da der Inkubator in der Lern- und Experimentierphase nicht die Kosten des Unterhaltes trägt, sind **die Optionen für Transferleistungsempfänger/innen** gesetzlich beschränkt.

Für Zielgruppen, die unter Weiterbezug ihrer Transferleistungen in die Experimentierphase des Inkubators einsteigen wollen und für die gleichzeitig wirtschaftliches Handeln im Inkubatorunternehmen möglich sein soll, sind folgende Varianten diskussionsfähig:

a) Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach § 77 ff, SGB III

Unter dem Gesichtspunkt des sozialversicherungsrechtlichen (SV-) Status ist aufgrund des zur Verfügung stehenden Zeitraumes nur das integrierte Praktikum im Rahmen einer Weiterbildungsmaßnahme näher zu betrachten: Die Teilnehmer/innen erhalten auf der eine Seite ihre Transferleistungen, als Praktikant/in in einer Firma aber können sie wirtschaftlichen Mehrwert schaffen.

Theoretisch können Bildungsmaßnahmen bis zu 12 Monaten gewährt werden. Auch gibt es offiziell keine zeitlichen Einschränkungen für den Praktikumsanteil.

Zu diskutieren wäre unter diesen Bedingungen ein Kooperationsmodell zwischen einem zertifizierten Weiterbildungsträger und dem Inkubator in folgender Form:

- Der zertifizierte Bildungsträger ist Träger der Maßnahme und verantwortlich für die theoretische, seminaristische Bildung incl. der Vermittlung bzw. Vertiefung branchenspezifischer Kompetenzen.

- Der Inkubator ist Praktikumsbetrieb und bietet den Rahmen, um die Geschäftsidee zu erproben.
- Der Inkubator stellt Mittel für die individuelle Begleitung aus anderen Quellen zur Verfügung und übernimmt das Einzelfallcoaching.
- Theoretische Weiterbildung und Praktikum werden in der Umsetzung miteinander verzahnt.

Vorteil wäre:

- Es handelt sich um eine anerkannte Struktur der Weiterbildung und erfordert keine individuellen Sonderregelungen über den § 120, SGB III (siehe unten).
- Mittel der Agentur für Arbeit können sinnvoll mit anderen Mitteln kombiniert werden, die die AA selbst nicht finanzieren kann. Dadurch steigt die Effizienz der eingesetzten Mittel.
- Individualisierung ist trotz Maßnahmestruktur möglich.

Perspektive wäre:

- Der Weiterbildungsträger entwickelt sukzessive branchenspezifische Curricula mit dem Ziel der Anerkennung von ‚Berufsbildern‘ z.B. eines selbstständigen Buchhaltungshelfers, eines selbstständigen Produktionsassistenten in der Filmproduktion etc. (vgl. 2.4)

Allerdings sprechen folgende Gründe gegen diese Option:

- Der § 77 wird bisher im Gründungszusammenhang nicht genutzt; konzeptionelle Vorschläge müssten auf die Integration in den ersten Arbeitsmarkt abzielen und könnten Bausteine integrieren, die als weitere Alternative die Gründungsoption mit berücksichtigen. Dieses „Um die Kurve Denken“ widerspricht dem Grundgedanken des Gründungsinkubators und sollte nicht das Handeln bestimmen.
- In der Regel werden Weiterbildungsmaßnahmen nur für erhebliche kürzere Zeiträume gewährt (vier bis sechs Wochen).
- Dies gilt insbesondere für die Praktikumsanteile. (14 Tage)

- Teilnehmer/innen, die Weiterbildungsleistungen in Anspruch nehmen, können nach Aussage der Agentur für Arbeit Mitte nicht zeitgleich über andere Fördertöpfe (ESF Landesprogramm Vorgründungscoaching) finanziert werden. Damit ist ein individuelles Coaching, das mit anderen Stundensätzen arbeiten muss als seminaristische Veranstaltungen, nicht möglich. Dies wäre zwar aus rechtlichen Gründen möglich, denn auch beim § 46, SGB III, heißt es, dass die Vergütung sich nach ‚Art und Umfang richtet und aufwand- und erfolgsbezogen gestaltet sein (kann)‘. In der Praxis wird jedoch mit TN - Stundensätzen zwischen 2 und 4 Euro kalkuliert.

Zu hinterfragen bleibt allerdings die Aussage der Agentur für Arbeit bezüglich der Nichtkombinierbarkeit mit anderen Leistungen: In den Geschäftsanweisungen zum FbW vom November 2008 heißt es zum § 79 bezüglich der Berücksichtigung von Leistungen Dritter: *„Soweit ein Dritter (z. B. Arbeitgeber) gleichartige Leistungen für denselben Zweck erbringt oder voraussichtlich erbringen wird, vermindern diese die notwendigen Weiterbildungskosten (WK). Unberücksichtigt bleiben Zuwendungen, die ein Teilnehmer aufgrund persönlicher oder verwandtschaftlicher Beziehungen sowie aus Unterhaltsansprüchen erhält“*. Dies bedeutet ja nicht zwangsläufig, dass dies gar nicht möglich ist, sondern dass Leistungen der Agentur für Arbeit reduziert würden. D.h. aber, wenn individuelles Coaching gar nicht Bestandteil einer FbW ist, warum sollte es dann nicht möglich sein, dass der Teilnehmer während seiner FbW zusätzliche Leistungen Dritter in Anspruch nehmen kann? Diese Frage wäre im Detail noch mit der Arbeitsagentur zu klären.

In Bezug auf die Anwendung des §77 gilt aus Sicht der Autorin, dass es rechtlich möglich wäre, dieses Instrument für Gründungsvorbereitung im o.g. Sinne anzuwenden, jedoch ist dies abhängig von dem Willen und der Bereitschaft der jeweiligen Vermittler und der verantwortlichen Agentur für Arbeit bzw. des Jobcenters. Detailprüfungen und Diskussionen sind noch dringend erforderlich.

b) SGB III § 120 Sonderfälle der Verfügbarkeit

Eine weitere Möglichkeit, über den Praktikant/innenstatus am Inkubator teilzunehmen, ist der § 120, SGB III. In den Durchführungsanweisungen 12/2008 (S. 20, *3. Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung. Abs.4*) heißt es, dass ALG I weitergezahlt werden kann, wenn diese 'Maßnahmen der beruflichen Bildung' von den Inhalten her den Trainingsmaßnahmen entsprechen und die Teilnahme auf Vorschlag oder mit Zustimmung der Agentur für Arbeit erfolgt.

Damit wäre die gesetzliche Möglichkeit gegeben, an Gründungsvorbereitungsaktivitäten teilzunehmen, die nicht von der Agentur für Arbeit finanziert werden und sie können auch den Zeitraum von 12 Wochen überschreiten. Es muss zwar die objektive Verfügbarkeit gegeben sein, aber die Entscheidung liegt im Ermessen des Vermittlers. Eine zeitliche Beschränkung auf 12 Wochen wie bei den unter Pkt. 5 geforderten „sozialen Betreuungsmaßnahmen“ ist nicht gegeben.

Mit der Agentur für Arbeit wäre daher noch zu klären ist, ob in diesem Zusammenhang ein betriebliches Praktikum mit integrierter Weiterbildung eine Option ist, die als Weiterbildung anerkannt werden kann.

Des Weiteren müsste geklärt werden, dass dies nicht nur eine einzelfallbezogene Entscheidung eines Vermittlers ist. Eine Agentur für Arbeit könnte sich von ihrer Gesamtstrategie her darauf einigen, ALG I - Empfänger/innen, die im Rahmen des Inkubators ihre Gründungsvorbereitung absolvieren wollen, dies auch über diese Sonderregelung zu ermöglichen.

Diese Regelung gilt nur für ALG I – empfänger/innen. Allerdings gibt es im Gesetz diesbezüglich keine explizite Einschränkung. Wenn z.B. die §§ 46 und 77 auf ALG II-Empfänger/innen Anwendung finden, wäre zu schlussfolgern, dass Aktivitäten zur beruflichen Bildung, die als gleichwertig anerkannt werden, auch von ALG II – Empfänger/innen in Anspruch genommen werden können.

c) § 235 b, SGB III, Einstiegsqualifizierung EQ als zielgruppenspezifisches Instrument für junge Menschen bis 25 Jahre

Dieses Instrument, ein Firmenpraktikum bis zu einem Jahr absolvieren zu können, ist entstanden im Rahmen des Ausbildungspaktes. Aufgrund dessen hat dieses Instrument eine sehr starke Fokussierung auf die Ausbildungsbefähigung und die Gewinnung von Firmen, die ausbilden. Vom Grundsatz her steht aber im Vordergrund, über dieses Praktikum berufliche Handlungskompetenz zu erwerben. Hier heißt es im Artikel (1) „...Die betriebliche Einstiegsqualifizierung dient der Vermittlung und Vertiefung von Grundlagen für den Erwerb beruflicher Handlungskompetenz.“

Im Folgenden wird diese immer mit der Aufnahme einer Ausbildung verknüpft. Die IHK, die in die Programmumsetzung involviert ist, führt dagegen auf ihren Webseiten zur Einstiegsqualifizierung aus: „Das Ziel der Einstiegsqualifizierung mit IHK Zertifikat heißt: Potenziale erschließen durch den Einstieg in Ausbildung und Beruf.“ Und weiter: „Die Einstiegsqualifizierung dient als Türöffner für Ausbildung oder Beschäftigung.“

Der LOK e.V. hat im Rahmen eines konkreten Projektvorhabens mit jungen Migrant/innen, das Elemente eines möglichen Gründungsinkubators enthält, eine gezielte Anfrage dazu an die Regionaldirektion Berlin gestellt, um das EQ - Instrument im Rahmen des Projektes nutzen zu können. Ergebnis und weiterführende Stellungnahme sind in der *Anlage 2* beigefügt.

Zentrales Ergebnis des Gesprächs: Das Instrument kann aus Sicht der Regionaldirektion nicht ohne weiteres in der Form genutzt werden, dass junge Menschen in einem Gründungsinkubator ihre Geschäftsideen erproben können, auch dann nicht, wenn die Wissensvermittlung auch ausbildungsrelevante Inhalte enthält wie soft skills und Branchenkenntnisse und die jungen Menschen unter fachlicher Anleitung ihr „eigener Praktikumsbetrieb“ sind. Das Unternehmen – sprich der Gründungsinkubator - müsste in ausbildungsrelevanten Geschäftsfeldern tätig sein, z.B. selbst Handel betreiben.

Weiterführende Gespräche mit der Agentur für Arbeit Mitte ergaben hier mehr Handlungsspielraum für den Fall, dass Ausbildungsbefähigung eine wichtige Rolle

spielt und Ausbildungsfirmen und damit die Option auf Ausbildung auch in Form von Verbundausbildung über Firmenkooperationen zur Verfügung stehen würden.

Angestelltenstatus

d) Lohnkostenzuschussprogramme

Eine weitere Option für ALG II-Empfänger/innen für die Teilnahme im Inkubator wäre die Nutzung des Lohnkostenzuschussprogramms LKZ nach § 16 a, SGB II.

Allerdings steht dieses unter dem Vorbehalt, dass der Gründungsinkubator in der Lage ist, die Restpersonalkosten über andere Quellen (Stiftungen, Sponsoring, Spenden, Landes- oder Europaprogramme) zu erschließen oder in die Lern- und Experimentierphase nur Teilnehmer/innen aufzunehmen, die auch in der Lage sind, zu einem frühen Zeitpunkt über ihre Aktivitäten die Restpersonalkosten in Höhe von 25% zu erwirtschaften.

Das **Berliner ÖBS - Programm** (Öffentlich geförderter Beschäftigungssektor), das die Personalkosten von 75% auf 100% aufstockt, ist aufgrund der Beschränkung auf Tätigkeiten, die im öffentlichen Interesse liegen, nur für die Geschäftsideen geeignet, die im sozialen / kulturellen Bereich angesiedelt sind und selbst im Falle von Bestandssicherung perspektivisch auch öffentlich geförderte Arbeiten sein werden. (Verbesserung der Perspektiven einer älter werdenden Gesellschaft, beispielsweise die Stärkung der Mobilität des Einzelnen erreichen, Sicherstellung des Abbaus von Barrieren oder die Ausweitung von Serviceangeboten für Seniorinnen und Senioren, Stärkung des sozialen Zusammenhalts, Nachbarschaftsarbeit, soziale Infrastruktur, Unterstützung der Integration von Migrantinnen und Migranten, Stärkung der kulturellen und schulischen Bildung).

[http://www.oeps-](http://www.oeps-berlin.de/index_04726d573718146f90450001a0a0a581_de.html)

[berlin.de/index_04726d573718146f90450001a0a0a581_de.html](http://www.oeps-berlin.de/index_04726d573718146f90450001a0a0a581_de.html))

Unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit erscheinen andere **LKZ Programme § 217, 218, 219, 421 f und 421 p, SGB III**, die auch für ALG I - Empfänger/innen genutzt werden können, unrealistisch, auch wenn sie in Sonderfällen Förderungen bis zu 70% zulassen. Diese Ausnahmen können nicht die Basis sein für betriebswirtschaftlich adäquate Lösungen in der Lern- und Experi-

mentierphase. Etwas anderes ist es, wenn von vorne herein die Aufnahmekriterien die Erwirtschaftung von Mitteln zur Voraussetzung machen und das wirtschaftliche Risiko vom Inkubator zu 100% getragen wird.

e) Transferkurzarbeitergeld

Eine weitere Zielgruppe könnten Empfänger/innen von Transferkurzarbeitergeld sein. Nach **§ 216a (Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen)** hat der Arbeitgeber während der Zahlung von Transferkurzarbeitergeld den geförderten Arbeitnehmern bei Feststellung von Qualifizierungsdefiziten geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Eingliederungsaussichten anzubieten. Als geeignete Maßnahme gilt auch eine zeitlich begrenzte, längstens sechs Monate dauernde Beschäftigung zum Zwecke der Qualifizierung bei einem anderen Arbeitgeber.' Der Inkubator könnte die Rolle des andere „Arbeitgebers“ übernehmen: Kosten für den Unterhalt als auch für die Qualifizierung wären darüber abgedeckt.

d) Minijob unter Weiterbezug von Transferleistungen

Unter der Voraussetzung, dass die Kriterien für den Einstieg in den Inkubator so geschärft werden, dass von Beginn an Mittel erwirtschaftet werden können und sollen (100 bzw. 165 Euro pro Monat als Minimalbasis + 20 % Pauschalversteuerung), ist diese Kombination für die Experimentierphase eine gute und machbare Option. Es ist davon auszugehen, dass diese Variante auch auf Akzeptanz der Arbeitsverwaltung stößt. In Betracht gezogen werden könnte hier auch ein Zuschuss aus den LOS oder LSK Programmen des Landes Berlins.

e) Eigenleistung Inkubator

In der Lern- und Experimentierphase, die ja auch methodisch als learning by doing - Konzept angelegt ist, erscheint es nicht sinnvoll, die Lebensunterhaltungskosten gleich über das Inkubatorunternehmen zu übernehmen. Damit wäre zu wenig Spielraum für „try and error“ gegeben.

f) Modellfinanzierungen

Über den SGB III § 421 h und / oder SGB II 16 f wäre es möglich, Modellfinanzierungen anzuschließen, mit denen die schwierige Aufgabe des sozialversicherungsrechtlichen Status im Inkubator in der Experimentierphase in Angriff genommen werden könnte. Dieser Aspekt wird in der Zusammenfassung bei der Betrachtung der Gesamtfinanzierung erneut aufgegriffen.

g) Für Personen, die keine Transferleistungen erhalten, bietet sich der Praktikantenstatus an, der sukzessive mit zunehmenden Einnahmen in ein Angestelltenverhältnis mit steigenden Einkommen umgewandelt werden kann. Da hier im Falle der Ausgründung auch keine Zuschüsse von Seiten der AA und JC gezahlt werden, sind fließende Übergänge in den Status eines Selbstständigen möglich. An dieser Stelle kann auch das Programm der GSUB Stelle statt Stütze mit genutzt werden, das LKZ insbesondere für Nichttransferempfänger/innen zahlt.

Als **Fazit** lässt sich festhalten:

Wenn das Modell vorsieht, dass der Inkubator in der Lern- und Experimentierphase nicht das betriebswirtschaftliche Risiko für das Einkommen der „Incubes“ trägt, dann sind, um einen versicherungsrechtlich sauberen Status zu erhalten, einige Hürden insbesondere in Verhandlungen mit der Arbeitsverwaltung zu überwinden. Die Anwendung von bestehenden Instrumenten setzt die Bereitschaft aller Beteiligten voraus, sich inhaltlich dem Thema zu öffnen und kreativ mit den vorhandenen Instrumenten zu arbeiten. Die rechtlichen Möglichkeiten wären vorhanden, in Anbetracht der unterschiedlichen Zielgruppen wird aber weder eine einheitliche Lösung zu erreichen sein noch gibt es eine „gerade, direkte und einfache“ Handlungsstrategie.

Duldung mit Praktikantenstatus und sukzessive Übergänge in Minijobs oder LKZ wären die betriebswirtschaftlich beste Variante und die mit dem geringsten bürokratischen Aufwand, auch weil hier am ehesten ein einheitliches Verfahren für die unterschiedlichen Zielgruppen gestaltet werden könnte. Zudem wäre über dieses Modell die inhaltliche Zielsetzung dieser Phase am besten zu erzielen und methodisch umzusetzen. Die Option von Modellfinanzierung für die Aufbauphase sollte

nur in Betracht gezogen werden, wenn es für vorgeschlagene Modelle keine Unterstützung durch die Arbeitsverwaltungen gibt.

2.2.2 Struktur und Inhalte der Begleitung

2.2.2.1 Inhaltliche Anforderungen an die Kompetenzentwicklung

Unter Pkt.2.1.2 wurden bereits die Grundsätze und der Entwicklungshintergrund eines qualitativen Gründungsbegleitangebots beschrieben.

Diese sollten auch für die Lern- und Experimentierphase im Rahmen des Gründungsinkubators gelten. D.h., in dieser Phase ist die Entwicklung der unternehmerischen Kompetenz zentrales Ziel der fachlichen Begleitung. Es wird sich allerdings im Folgenden zeigen, dass das Phasenmodell und die damit verknüpften inhaltlichen Anforderungen im Rahmen eines Gründungsinkubatormodells modifiziert werden. Eine Strukturierung erfolgt eher nach Orientierungsphase, Lern- und Experimentierphase, Unternehmensphase und Stabilisierungsphase mit weichen und flexiblen Übergängen.

Für jede/n, der in den Inkubator aufgenommen wird, wird auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus der Orientierungsphase ein individueller Fahrplan zur Entwicklung des Unternehmens und der Unternehmenskompetenz aufgestellt. Der Fahrplan enthält den individuellen Bedarf an Beratung, Qualifizierungen und vorbereitenden Aktivitäten, die jede/r Einzelne zu bewältigen hat. Auf der Basis des Fahrplans und des sich darüber hinaus noch entwickelnden Bedarfs werden die potentiellen Unternehmer/innen qualifiziert und befähigt, ihre Geschäftsidee zu einem tragfähigen Geschäftskonzept weiter zu entwickeln.

Die Entwicklung der unternehmerischen Kompetenz erfolgt in der Regel in den Bereichen Geschäftsidee, Marktanalyse, Zielgruppe, Konkurrenz, Standort, Marketing Mix, Organisation, Personal und Finanzen. Umfang und Inhalt werden wesentlich von den persönlichen und fachlichen Voraussetzungen und dem Bedarf der potentiellen Unternehmer/innen bestimmt. In diesem Sinne integriert die Begleitung die Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen, die zur erfolgreichen Umsetzung eines Unternehmens erforderlich sind.

Anders als in der gängigen Gründungsvorbereitung erfolgt das Lernen in dem geplanten Modell aber nicht theoretisch, sondern über die konkrete selbstbestimmte, produktorientierte Arbeit in Verbindung mit praxisbezogener Anleitung. Ein wesentliches Element in dieser Phase ist es, dass die „Incubes“ die Möglichkeit haben, in dem geschützten Raum einer Unternehmensstruktur gemeinsam mit anderen und mit fachlicher Unterstützung ihre Ideen weiterzuentwickeln, zu profilieren, mit ihnen zu experimentieren und ihre Unternehmensidee real zu erproben. Erproben bedeutet in diesem Zusammenhang auch wirtschaftliches Handeln: Produkte und Dienstleistungen entwickeln, herstellen, einkaufen, verkaufen und Umsatz erzielen. Den „Incubes“ wird damit Raum gegeben, die eigenen Kompetenzen und Schwächen über die praktische Arbeit zu erkennen und sich Wissen über learning by doing anzueignen.

Der persönliche Coach ist mit Einstieg der/die feste Ansprechpartner/in für die „Incubes“. Er/sie begleitet und unterstützt sie fachlich und mental während der gesamten Vorbereitung und Realisierung. Mit ihm/ihr treffen sie Vereinbarungen über einen festzulegenden Aktivitätenplan, der die Teilnahme an erforderlicher Qualifizierung ebenso enthält wie die Strukturierung der praktischen Arbeit, Regelungen zur Teilnahme an Teamsitzungen, Präsentationen u.a.m.

Er/sie unterstützt die praxisorientierte Vorbereitung bzw. die praktische Erprobung, die je nach Geschäftskonzept und Entwicklungsstand Umsatz erzielt. Konkret heißt das: Vor-Ort-Recherche, telefonische und/oder persönliche Kundenakquise, Verhandlungsgespräche, Planung und Erstellung/Beauftragung von Werbematerial, Einkauf, Verkauf, Buchhaltung, Rechnungsstellung etc. Die „Incubes“ laufen selbständig, sprechen sich aber regelmäßig mit ihrem Coach über ihr Vorgehen ab. Über die Praxis erfolgt die 'theoretische' Fundierung (Verarbeitung der erworbenen Kenntnisse im Businessplan, Aneignung von Fachwissen), ergänzt und unterstützt durch fachspezifische Qualifizierung und Mentoring. Regelmäßig werden hierzu Seminare und Workshops (z.B. Buchhaltung, Markteintritt, Werbung, Vertragsrecht und Steuern, aber auch Anleitungen, wie Geschäftsbriefe, Rechnungen, Reklamationen etc zu verfassen sind) angeboten und durchgeführt, abgestimmt auf das "Lernverhalten" der „Incubes“.

Zur Absicherung der erforderlichen zusätzlichen Branchenkompetenz werden Fachmentoren und Kooperationsfirmen mit einbezogen.

Zusätzlich sollten Veranstaltungen mit lokalen Akteuren zum Informationsaustausch und zur Integration in bestehende Netzwerke stattfinden, die die angehenden Unternehmer/innen nutzen können.

Zu klären ist in diesen Zusammenhang grundsätzlich, wie weit die Geschäftsidee entwickelt und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft sein muss, bevor die Interessierten in die Experimentierphase eintreten können. Das Gleiche gilt für den Abbruch oder die Entlassung während der Lern- und Experimentierphase, wenn sich im Verlauf zeigt, dass „Incubes“ ihr Unternehmenskonzept nicht erfolgreich umsetzen werden können.

Eine Experimentierphase kann unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden:

Sie kann ein lernpädagogisches Modell dafür sein, unternehmerische Kompetenz über learning by doing zu erwerben.

Sie kann ein Modell sein, wirtschaftliche Risiken zu vermeiden, Fehler des eigenen Handelns über die Struktur des Inkubators abzufedern und step by step das Geschäft zu entwickeln, Einnahmen zu erwirtschaften und sich damit das eigene Einkommen zu sichern.

In Belgien wurde bei „SACE asbl“ das Modell eines Gründungsinkubators entwickelt, das die Erprobung des eigenen Geschäftsmodells in den Mittelpunkt stellt. Eine enge Begleitung durch einen Coach und das Vermitteln von Fachkompetenz ist auch hier gegeben. Allerdings ist die Einstiegshürde in den Business Inkubator(Couveuse) relativ hoch. Die potentiellen Entrepreneurs müssen sich schriftlich über ein „Dossier candidature“ bewerben. Dieses Dossier umfasst 40 Seiten, ist als ein formaler Antrag aufgebaut und verlangt Informationen, die zu vergleichen sind mit den Anforderungen eines Businessplanes.

Dies ist nicht unbedingt kompatibel mit dem lernpädagogischen Konzept, über Praxiserprobung Unternehmertum zu lernen.

Die o.g. Hürden stehen sicherlich auch im Kontext mit der Höhe des Kapitals, das den potentiellen Unternehmer/innen zur Verfügung gestellt wird: bis zu 5.000 Euro, die aus dem europäischen Sozialfonds als Zuschuss finanziert werden. Verluste werden „abgeschrieben“ und Gewinne können als Eigenkapital in das eigene Unternehmen übernommen werden.

Auf dieser Grundidee basieren auch die folgenden Ausführungen zum Einsatz und zum Umgang mit Experimentierkapital. Allerdings liegt der Schwerpunkt in der Lern- und Experimentierphase eher auf dem Aspekt learning by doing.

2.2.2.2 Wirtschaftliches Erproben mit Experimentierkapital

„Just do it“. Dieses Motto von der verantwortlichen Projektleiterin Ulla Gredemyr des schwedischen Projektes „Sommerferienunternehmen- Probier Deine Idee“(Schüler verdienen sich nach dreitägiger Einführung als Ferienunternehmer/in ihr Taschengeld, www.summerentrepreneur.com), das im Rahmen einer Initiative des BMWi „Zündende Ideen an einem Tisch“ von Gründungsexperten von 62 Vorschlägen auf Platz 1 gesetzt wurde, zeigt auf einfache Art und Weise, um was es geht: Mit einem kleinen Startkapital von 200 Euro „laufen“ die jungen Menschen los und lernen, Unternehmer zu werden. Das Youth Bank Prinzip der deutschen Kinder- und Jugendstiftung verfährt nach einem ähnlichen Prinzip, nur dass hier kreative Projektideen und Aktivitäten unterstützt werden und nicht das Lernen von entrepreneurial skills.

„Just do it“ sollte auch eine zentrale Aufforderung an das Inkubatormodell sein. Mit Unterstützung eines Experimentierfonds sollen zukünftige Unternehmer/innen dabei unterstützt, in einem step by step Verfahren wirtschaftlich tätig zu werden. D.h. Experimentierkapital soll zur Verfügung gestellt werden, um „handeln“ zu können. Der Gründungsinkubator ist der Ort des wirtschaftlichen Handelns. Umsätze der „Incubes“ werden in eigens eingerichteten Kostenstellen des Inkubatorunternehmens gebucht und von ihnen selbst verwaltet. Gewinn und Verlust sind unmittelbar nachvollziehbar. Erwirtschaftete Gelder können für das eigene Unternehmen genutzt werden.

Mit dem innovativen Element des Experimentierfonds wird die unmittelbare Praxisbezogenheit der Gründungsvorbereitung sichtbar: Durch Finanzierung von

Werbung, Kleininvestitionen o.ä. werden die angehenden Unternehmer/innen in die Lage versetzt, bereits vor einer „Ausgründung“ wirtschaftlich aktiv zu werden und Einnahmen zu realisieren. Der persönliche Coach steht beratend zur Seite. Sobald sich ein Geschäftskonzept selbst trägt, wird es in eine eigenständige Struktur überführt oder verbleibt als Geschäftsfeld im Mutterunternehmen. (Mögliche Modelle werden unten 2.3 diskutiert).

Zur konkreten Ausgestaltung des Verfahrens bzgl. des Begleitsystems und der Anwendung des Experimentierfonds ist v.a. zu klären:

- Ab wann sollte wirtschaftliche Erprobung erfolgen und wie müssen die Einstiegsbedingungen unter dem Gesichtspunkt des SV-Status konkretisiert werden?
- Ab welchem Zeitpunkt sollten Mittel aus dem Experimentierfonds vergeben werden?
- In welcher Form soll dies erfolgen: als Zuschuss oder als Darlehen?
- Wie hoch sollte der maximale Betrag sein?
- Wie sieht die Form der Beantragung, Auszahlung und des Controlling aus?
- Wie werden Einnahmen verbucht und zur Realisierung des Geschäfts verwandt?

Sich zum aktuellen Zeitpunkt auf ein Verfahren festzulegen, ist in Anbetracht des Entwicklungsstadiums dieses Modells nicht möglich und sinnvoll.

Folgender Vorschlag sollte aber als Richtschnur für weitere Diskussionen gelten:

Anders als im belgischen Modell sollte der Einstieg in die Experimentierphase nicht schon einen ausgearbeiteten Geschäftsplan voraussetzen, sondern die praktische Entwicklung und Konkretisierung des Planes zur Basis des Handelns machen. Das bedeutet in der Regel, dass ein zeitlicher Vorlauf benötigt wird, um zu starten.

Vor dem Hintergrund der Ausführungen zum SV - Status unter Pkt. 2.2.1.2 ist aber folgendes zu bedenken. Unter der Voraussetzung, dass der Unterhalt der „Incubes“ zu 100% aus Transfer- oder privater Eigenleistung finanziert wird, ist

ein flexibler Umgang mit der Erprobung wirtschaftlichen Handelns gegeben. Die Entscheidung trifft der persönliche Coach aufgrund der Entwicklung der Geschäftsidee. Er/sie entscheidet auch (möglicherweise in Abstimmung mit der Geschäftsführung), in welcher Höhe Gelder aus dem Experimentierfonds für welche Aktivität zur Verfügung gestellt werden. Die Vergabe sollte nicht als Geldleistung vergeben sondern als Sachleistung für erforderliche unternehmerische Aktivitäten.

Zu bedenken ist dabei, dass sich jede Person und jede Unternehmensidee zeitlich unterschiedlich entwickeln. Trotzdem sollten aus methodischen Gründen beim Einstieg in den Inkubator Zeitschienen festgelegt werden, ab wann Umsätze gemacht werden sollten.

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn Lohnanteile z.B. im Rahmen von LKZ – Modellen oder Minijobvarianten + Transferleistung erwirtschaftet werden müssen. Es ist diskutabel, eine Mindestwertschöpfung je nach Anstellungsverhältnis zur Voraussetzung zu machen. Im Falle der Minijobvariante wären dies z.B. 150/200 Euro im Monat. Zu überlegen ist, ob dieser Dazuverdienst zwingend durch die Umsetzung der eigenen Geschäftsidee erfolgen muss oder ob dies nicht auch durch andere Aktionen, die Eigeninitiative und unternehmerisches Handeln im Fachgebiet erfordern (z.B. für den zukünftigen Imbissbesitzer: Brezeln oder Bratwürstchen auf einem Fest verkaufen oder für die zukünftige mobile Friseurin: Aufträge für Krankheitsvertretungen auf Honorarbasis akquirieren) möglich ist. Der Inkubator bietet in diesem Fall den Raum, aus dem heraus diese Aktivitäten realisiert werden können. Letzteres bedeutet natürlich auch, dass die Einstiegsbedingungen sich verschärfen und die geforderte Projektskizze Aussagen über unmittelbare Einnahmequellen enthalten müsste.

Im Rahmen der Experimentierphase sollte die finanzielle Unterstützung als Zuschuss vergeben werden können. Die Summen sind relativ gering und selbst, wenn eine Höchstsumme von 5.000 Euro festgelegt wird, heißt dies nicht, dass die gesamte Summe auch immer ausgeschöpft wird. Zum Vergleich: Im Rahmen des europäischen Programms LOS (Lokales Kapital für soziale Zwecke) werden z.T. bis zu 10.000 Euro für den Aufbau und die Entwicklung von Gründungsprojekten vergeben. Und hier erfolgt i.d.R. kein begleitendes Controlling. Wenn das

Vorhaben dann doch nicht erfolgreich starten kann, wird dies akzeptiert, da ja die Förderung auch als verlorener Zuschuss vergeben wurde. Analog des belgischen Modells sollte die Vergabe nur in Form von Leistungen erfolgen. Das heißt, dem „Incube“ steht mit Einstieg in den Inkubator ein Guthaben von 5.000 Euro zur Verfügung. Der „Incube“ beantragt Leistungen (Computer, Ware, Dienstleistungen für Öffentlichkeitsarbeit o.a.) aufgrund erforderlicher Aktivitäten. Der/die Berater/in, der/die die Entwicklung verfolgt, entscheidet letztendlich über die Notwendigkeit und den richtigen Zeitpunkt. Die Vergabe von Mitteln aus dem Experimentierfonds ist somit auch ein Lern- und Controllinginstrument. Die erneute Vergabe von Geldern ist auch daran geknüpft, ob die vorherige Investition die erwartete Wirkung hatte. „Error“ ist kein Grund, es nicht erneut zu versuchen, aber diese step by step - Vergabe fördert die Reflexion über die vorherige Entscheidung. Vom Verfahren her sollte es einfach gesteuert werden, so wie in einem normalen Unternehmen Einkäufe und Aufträge getätigt werden.

Diese 5.000 Euro stellen für den „Incube“ das Startkapital dar. Auf einer eigens für ihn zur Verfügung gestellten Kostenstelle, die er eigenständig bebucht (unter Anleitung seines Coachs), kann er jederzeit den Geschäftsverlauf seines „Unternehmens“ verfolgen. Gewinne kann er/sie für die spätere Unternehmung weiter nutzen, entweder als Eigenkapital bei Ausgründung oder für erforderliche Anschaffungen bei der Fortführung der Geschäftsidee im Inkubatorunternehmen.

Verluste aus dem Startkapital gehen nicht zu Lasten der „Incubes“, da es sich um einen Zuschuss handelt.

Das oben beschriebene mögliche Verfahren bezieht sich auf die Methodik für die einzelne Person.

Auswirkungen des wirtschaftlichen Handelns auf die Gesamtstruktur und Bilanz des Unternehmens müssten noch genauer betrachtet werden. Denn der Inkubator agiert in dieser Phase als Gesamtunternehmen mit allen damit zusammenhängenden Fragen der Versteuerung. Wie lässt sich eine individuelle Zuordnung z.B. von Gewinn und Verlust auch steuerrechtlich so darstellen, dass den „Incubes“ die Folgen ihres Handelns anhand der wirtschaftlichen Entwicklung ihres Geschäftsmodells deutlich werden?

Über praktische Erprobungen sollte das System regelmäßig überprüft und angepasst werden.

2.2.2.3 Übergänge von der Experimentier- zur Unternehmensphase

Wie gesagt, sind die Einstiegsbedingungen der einzelnen Personen in den Inkubator unterschiedlich und ihre Geschäftsmodelle sind unterschiedlich entwickelt. Auch bietet sich nicht für jede Geschäftsidee die Möglichkeit, „klein“ anzufangen und sich zu erproben. D.h. fließende und flexible Übergänge in reale Unternehmensgründungen müssen gegeben sein. D.h. auch das Startkapital des Inkubators wird unterschiedlich genutzt werden. Für die einen ist es ein Zuschuss, um möglichst schnell durchzustarten, und für die anderen bietet er Raum zum Erproben.

In Belgien bei SACE werden zwei Modelle verfolgt: Den Teilnehmer/innen wird im Rahmen der „Couveuse“ (unter gemeinnütziger Trägerschaft) unter Bezug von „social benefits“ und Experimentierkapital ein Jahr Zeit gegeben, ihr Unternehmen zu entwickeln und zu erproben. Ein anderes Modell (in nicht gemeinnütziger Struktur), das einen Zeitraum von 15 Monaten zur Verfügung stellt, arbeitet mit einem degressiven Lohnkostenzuschussmodell. D.h. die potentiellen Entrepreneurs erhalten einen staatlichen Grundlohn von 800 Euro für vier Arbeitsstunden täglich, der sich mit dem Umsatz degressiv verringert. Hier lassen sich Assoziationen herstellen zur Praxis der Jobcenter, über einen gewissen Zeitraum weiterhin ALG II + Einstiegsgeld zu zahlen, Einnahmen aber anzurechnen. Die Personen agieren in Deutschland aber bereits als Selbstständige, während sie im belgischen Modell Angestellte sind, d.h. Rücklagen über das Inkubatorunternehmen bilden können, was bei der deutschen Rechtslage nicht möglich ist (vgl. Pkt. 2.2.1).

(Noch unklar bei dem belgischen Modell ist, ob ein flexibler Ausstieg möglich ist, ob beide Modelle parallel laufen oder aufeinander aufbauen und ob mehr als die 800 Euro, die dem Grundlohn entsprechen, verdient werden können und wie ein Überschuss verbucht wird. Die Beantwortung einer entsprechenden Anfrage steht noch aus.)

Auch für das vorliegende Modell sollte der Einstieg in die Unternehmensphase nicht länger als 15 Monate dauern. Aber was heißt ‚Unternehmensphase‘?

Es sollte das Kriterium gelten, den Lebensunterhalt zu 100 % selbst erwirtschaften zu können. Unter diesem Gesichtspunkt sind 12 bis 15 Monate eine realistische Zeitgröße, wenn berücksichtigt wird, dass die potenziellen Entrepreneurs zu Lernzwecken in den Inkubator einsteigen und nicht schon mit einem fertigen Geschäftskonzept.

Damit unterscheidet sich dieser Ansatz in entscheidender Weise von den üblichen Strategien, in denen die Gründer/innen in die Selbstständigkeit starten und ihr Gewerbe anmelden oder als Freiberufler agieren, obwohl ihr Unterhalt noch durch öffentliche Mittel (Gründungszuschuss - 9 Monate oder Einstiegsgeld i.d.R. in Verbindung mit ALG II optional lt. Gesetz bis zu 24 Monaten) finanziert wird.

Es müsste daher mit Blick auf die Ausführungen unter 2.2.1 genauer der Frage nachgegangen werden, wie dieser Ansatz im deutschen Fördersystem überhaupt umsetzbar ist, welche Spielräume vorhanden sind. Unter 2.3. wird dieses Thema noch einmal aufgegriffen auch unter den Gesichtspunkt, wie das rechtliche Verhältnis zwischen Gründungsinkubator und neuem Unternehmen gestaltet werden müsste. Eine andere Frage ist, nach welchen Geschäftskriterien das Inkubatorunternehmen entscheidet, ob das neue Unternehmen an der Struktur des Inkubators angedockt bleibt oder ausgründet. Dieser Aspekt, auf den unter Pkt. 2.3. auch eingegangen wird, beeinflusst zwar die rechtliche Struktur, ist aber eher eine die Geschäftspolitik des Inkubatorunternehmens betreffende Entscheidung, wirtschaftlich tragfähige Strukturen zu schaffen.

2.2.3 Strukturelle Rahmenbedingungen und Finanzierungsstrategien

In der Experimentierphase müssen für die Standortfragen andere Aspekte berücksichtigt werden als dies in der Orientierungsphase erforderlich ist. Grundsätzlich gilt das Prinzip der lokalen Verankerung.

Die „Incubes“ benötigen Raum für ihre Aktivitäten.

Der Bedarf ist abhängig von der jeweiligen Geschäftsidee. Grundsätzlich sollte für eine festzulegende Anzahl von Personen (z.B. 20) im Gründungsinkubator Raum und technisches Equipment zur Verfügung gestellt werden, wodurch Arbeiten und Lernen ermöglicht werden. Aktivitäten werden hier aber eher in Dienstleistungsbereichen angesiedelt sein, die über Büroarbeitsplätze gemanagt werden können. Anders stellt sich die Frage bei Geschäftskonzepten, die größeren Raumbedarf haben und standortabhängig sind wie Handel, Produktion, Ladengeschäfte etc.

Hier wäre es nicht nur überlegenswert sondern auch erforderlich, Ressourcen für ein flexibles Flächenmanagement vorzuhalten und in Kooperation mit Immobiliengesellschaften und Hauseigentümern oder auch der öffentlichen Hand Strategien auszuhandeln, die es ermöglichen, in der Erprobungsphase zu günstigen Konditionen Raum nutzen zu können. Diverse Aktivitäten hat es dazu bereits gegeben, häufig initiiert über die Quartiersmanagements. Im Falle einer zeitnahen Konkretisierung dieses Inkubatormodells könnten aktuelle Aktivitäten und Strukturen von Immobilienbesitzern wie der ORCO GSG oder den Neu - Eigentümern vom Bechsteinhaus genutzt werden, die ein Interesse an der Ansiedlung von neuen Unternehmen und der Schaffung von Wertschöpfungsketten haben. Zu bedenken ist aber, dass in der Experimentierphase Kosten entstehen, die normalerweise erst bei der Tragfähigkeit eines Unternehmens anfallen. D.h. Flächenmanagement ist in der Experimentierphase ein wichtiger Faktor in der Finanzierungsstrategie. Sicher kann auch darüber nachgedacht werden, dass der Inkubator Raum pachtet oder kauft oder zur Nutzung von der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellt bekommt, wie dies viele der großen Ausbildungs- und/oder Beschäftigungsträger getan haben. Unternehmensideen erfordern aber ein flexibles Flächenmanagement. Die Bindung an einen Standort würde dem entgegenstehen.

Neben der Sicherung des Lebensunterhaltes der „Incubes“ und den durchgängig erforderlichen Managementleistungen fallen somit in der Experimentierphase folgende Kosten an

- Kosten für beratende Beratung und Qualifizierung
- Technische Infrastruktur und Raumkosten

■ Experimentierkapital

Bei der Frage der Finanzierung muss auch immer unterschieden werden zwischen Startfinanzierung und Regelfinanzierung.

Zum 1. Kostenblock:

Unter Pkt. 1.1.2 und 2.2.1 wurde bereits auf die unterschiedlichen Förderangebote der öffentlichen Hand eingegangen. Diese sollten auch soweit wie möglich genutzt werden in der Start- oder Modellphase des Gründungsinkubators. Aber klares wirtschaftliches Ziel muss es sein, diese Kosten über Refinanzierungsmodelle und über den wirtschaftlichen Erfolg der neuen Unternehmen zu decken. Denn die weitestmögliche Unabhängigkeit von öffentlicher Förderung für die Gründungsbegleitung ist der zentrale Geschäftszweck des vorliegenden Konzeptes.

Zum 2. Kostenblock:

Hier ist zu unterscheiden zwischen der Basisstruktur für 20 oder mehr „Incubes“, wo der Arbeitsplatz auch Lernort ist. Hier können für die Startfinanzierung öffentliche Programmmittel aus Bundesprogrammen wie Xenos, Modelltöpfen der Ministerien, Landes- oder Bezirksmitteln akquiriert werden. Selbst eine Modellfinanzierung über die Agentur für Arbeit oder die Jobcenter ist für eine Finanzierung denkbar.

Diese Kosten sollten aber ebenso wie Managementleistungen zukünftig selbsttragend sein.

Anders sieht es aus bei kostenintensiveren Flächen, die außerhalb und zusätzlich akquiriert und finanziert werden müssen. Da diese nicht nur Lernorte sondern auch bereits mögliche Unternehmenssitze sind, müssen andere Regeln gelten. Es erfordert wie oben beschrieben klare Abmachungen und Rahmenbedingungen mit Partnern aus dem Immobilienbereich, bevor ein Gründungsinkubatormodell an den Start geht. Oder aber man schließt bestimmte Gründungsvorhaben vorerst aus.

Unterstützend können hier Mittel aus dem EFRE oder der Sozialen Stadt eingesetzt werden. Auch können die „Incubes“ mit ihrem Startkapital Kosten übernehmen; allerdings müssten dann im Sinne der Gleichbehandlung auch die

„Incubes“ an den Büroarbeitsplätzen anteilig beteiligt werden. Dies wäre dann auch ein Anreiz für die „Incubes“, wirtschaftlich tätig zu werden, um die zusätzlichen Fixkosten mit finanzieren zu können. D.h. die Erprobung von Unternehmen mit großem Raumbedarf oder bereits vor Ort steht unter größeren finanziellen Anforderungen und setzt eine gute Vorbereitung voraus.

Zum 3. Kostenblock:

Wie bereits oben ausgeführt, sollte Experimentierkapital als Zuschuss vergeben werden. Das bedeutet, dass entsprechende Akquise betrieben werden muss. Es bietet sich an, private Geldgeber zu gewinnen, um eine möglichst eigenständige Struktur zu entwickeln. Wichtiger Aspekt ist hier die lokale Anbindung und die Transparenz des Mitteltransfers. D.h., auch wenn die Mittel in einen Fonds fließen, sollte es für die Geldgeber nachvollziehbar sein, wofür und für wen ihr Geld ausgegeben wird. Patenmodelle analog dem Mentorenmodell für beratende Unterstützung und Begleitung könnten gerade im lokalen Raum erfolgreich entwickelt werden. Kooperation mit Organisationen, die bereits im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements tätig sind, bietet sich ebenso an wie die Zusammenarbeit mit Unternehmervereinigungen und anderen Sozialpartnern.

Private Organisationen sind auch Stiftungen. Stiftungen arbeiten allerdings häufig zielgruppenspezifisch und die Vergabe von Geldern ist nicht selten an gemeinnützige Strukturen gebunden; die Stiftungslandschaft ist allerdings sehr breit aufgestellt. Auf der Vision Summit im November 2008 in Berlin (<http://genisis-institute.org/>) wurde von den Organisatoren der Kommunikationsplattform www.betterplace.org, die ein Online - Spendenportal entwickelt haben, die Meinung vertreten, dass fehlende Spenden nicht das Problem wären, sondern aufgrund eines schlechten Matching würde das vorhandene Stiftungskapital nicht in ausreichendem Maße genutzt werden und bei den Geldsuchenden ankommen. Es wird sich zeigen, ob dieses junge Modell Erfolg haben wird und inwieweit es nutzbar sein könnte für den auszubauenden Experimentierfonds. Ein Hamburger Versuch, über die Online Plattform Geldgeber und Gründer zusammenzubringen, ist z.B. aufgrund fehlender Geldgeber bisher nicht in dem Maße erfolgreich, wie es sich die Ideengeber versprochen haben (*Michael Unterberg, EVERS & JUNG GmbH*). Transparenz ist eine wichtige Voraussetzung. Sie ersetzt aber nicht den

vertrauensbildenden persönlichen Kontakt, der im Rahmen des hier entwickelten Konzeptes durch die lokale Verankerung als grundsätzliches Handlungsprinzip gegeben ist.

LOK hat im Rahmen eines Xenos-Projektes den Gedanken eines Experimentierpotpotes aufgegriffen, der zielgerichtet für junge Menschen mit Migrationshintergrund eingesetzt werden soll. Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung hat ihr Interesse an der Entwicklungsarbeit bekundet, aufbauend auf ihrem Youthbank-Modell. Dieser zielgruppenspezifische Ansatz könnte ein Startschuss für die Grundidee eines Experimentierfonds sein und darüber auch andere Geldgeber motivieren, sich in einem zielgruppenübergreifendem Modell zu engagieren.

Auch weitere Optionen wie der ESF oder EFRE könnten in Betracht gezogen werden. Hier bietet es sich an, das belgische Modell noch einmal genauer zu betrachten, die ihr Startkapital aus dem ESF finanzieren. Die Frage ist, inwieweit die aktuellen LOS / LSK - Programme, die auch explizit Gründungsvorhaben unterstützen, genutzt werden können.

Sollte sich langfristig eine eigenständige Struktur für den Experimentierfonds entwickeln, sind Fragen der Organisation zu klären: Förderverein oder Stiftung sind ebenso möglich wie eine direkte Vereinbarung zwischen potentielllem Gründer und Geldgeber. Zu berücksichtigen sind dabei die Anforderungen der Geldgeber: Wollen sie spenden, sich beteiligen oder Sponsoring betreiben.

Da der Inkubator unterschiedlichste Zielgruppen aufnimmt, sollten auch unterschiedliche Modelle möglich sein: die gemeinnützige Stiftung, die junge Migrant/innen unterstützt, das Unternehmen, das als Sponsor Mittel in den Fonds gibt oder von einer Unternehmensidee so überzeugt ist, dass es zweckgebundene und personengebundene Unterstützung anbietet oder sich direkt beteiligt.

Der Gründungsinkubator sollte hier eine offene Struktur entwickeln: einen Dachfonds, gespeist aus unterschiedlichen Töpfen für unterschiedliche Zielgruppen.

Kooperatives Arbeiten, Gewinnen und Einbinden von Partnern (Unternehmen vor Ort, Verwaltung, JC und AA) und eine lokale Verankerung sind auch hier für eine erfolgreiche Umsetzung unabdingbare strukturelle Voraussetzungen.

Zu den strukturellen Rahmenbedingungen gehören auch die Entwicklung und Gestaltung von **Dokumenten und Verträgen**, die folgende Bereiche umfassen:

- Anstellungs- oder Praktikumsverträge in Abhängigkeit des sozialversicherungsrechtlichen Status und der Förderkonditionen
- Art und Umfang der begleitenden Beratungs- und Qualifizierungsleistungen und gegenseitige Verpflichtungen an Mitarbeit und Dokumentation
- Ein – und Ausstiegsbedingungen, Kriterienkatalog
- Regeln zur Vergabe von Experimentierkapital und Umgang mit erwirtschaftetem Kapital
- Bewerbungsbogen zur Aufnahme in den Inkubator
- Vereinbarung über Refinanzierung der kostenlosen Unterstützungsleistungen in der Lern- und Experimentierphase („Bildungskredit“)

Die Erstellung dieser Dokumente kann dann erfolgen, wenn mit potentiellen Finanziers, Unterstützern und Umsetzungsakteuren eine Einigung über das Gesamtmodell erzielt wurde.

2.3 Der Inkubator, ein Ort für unternehmerisches Handeln

Zu den zentralen fünf Elementen des Gründungsinkubatormodells gehört, dass es nicht nur eine reale Erprobung von Geschäftskonzepten anbietet und sich damit von der gängigen Praxis in der Gründungsbegleitung unterscheidet, sondern der Inkubator behält sich vor, in der Rolle als Prozessteuerer auch eigene Ideen zu entwickeln und zu entscheiden, in welcher Form die zukünftigen Unternehmen mit der Struktur des Inkubators verbunden bleiben. Nur unter diesen Bedingungen ist es möglich, eine eigene wirtschaftliche Kraft zu entwickeln und Unabhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln zu erzielen. Die potentiellen Entrepreneurs wissen mit Einstieg in die Lern- und Experimentierphase, auf welche grundsätzlichen Konditionen sie sich einlassen und entscheiden bereits zu diesem Zeitpunkt, ob der Inkubator der für sie geeignete Ort ist.

Wie oben beschrieben ist der Übergang von der Lern- und Experimentierphase in die Unternehmensphase ein fließender Prozess hin zur Tragfähigkeit des Geschäftskonzeptes. Es gilt, den Punkt bei jedem Einzelnen zu finden und zu definieren, wann er/sie so qualifiziert agiert, dass Entscheidungen über den weiteren Verlauf getroffen werden müssen.

In der bisherigen Praxis entscheidet bei Transferleistungsempfänger/innen eine sogenannte fachkundige Stelle, ob das Konzept tragfähig ist und die jeweiligen Arbeitsbehörden bewilligen auf der Basis dieser Bewertung weitere Leistungen für den Unterhalt und ggf. für erforderliche Anschaffungen. Banken bewerten die Kreditwürdigkeit auf Basis des ihnen vorgelegten Konzeptes.

Im Gründungsinkubator spielt ein weiteres Kriterium eine Rolle: der steigende Eigenbeitrag zur Sicherung des Einkommens durch wirtschaftliche Eigenaktivität.

Dieses Kriterium gewinnt v.a. dadurch an Bedeutung, dass Transferleistungsempfänger/innen nur dann an der Experimentierphase teilnehmen können, wenn ihr sozialversicherungsrechtlicher Status über Anstellungs- oder Praktikumsverträge geregelt ist. Dieser Druck, Einnahmen zu erwirtschaften, bietet aber auch eine Chance, bei dem Thema Gründungsvorbereitung möglicherweise neue Wege zu gehen bei der Entwicklung von Geschäftskonzepten, persönlichen Kompetenzen und bei der Stabilisierung von Unternehmen.

Warum dies?

Wenn es möglich wäre, für Transferleistungsempfänger/innen Stufenmodelle zu konstruieren, die eine degressive Abnahme öffentlicher Förderung beinhalten bei zunehmenden Einnahmen (vgl. das belgische Modell), dann wäre dies eine Chance, noch vor dem Schritt in die Selbstständigkeit wirtschaftlich stabile Strukturen aufzubauen. Für die Jobcenter könnte dieses Modell von besonderer Bedeutung sein, um das Spannungsfeld zwischen steuerfinanziertem Unterhalt und der gesetzlich erforderlichen Verrechnung von wirtschaftlichen Einnahmen zu entschärfen und Lösungsmöglichkeiten zu realisieren.

Für Nichtleistungsempfänger/innen können Praktikumsverträge sukzessive in Arbeitsverträge umgewandelt werden.

Für den Übergangszeitpunkt könnte eine Untergrenze und eine Obergrenze festgelegt werden, die sich zum einen am gesetzlichen Existenzminimum und zum anderen an den persönlichen, auch im Businessplan aufgeführten Lebenshaltungskosten orientiert. Bewegt sich das Einkommen zwischen diesen beiden Grenzen, ist der Zeitpunkt gegeben, an dem der Gründungsinkubator und der/die potentielle Unternehmer/in auf der Basis der vorab geschlossenen Vereinbarungen Entscheidungen treffen, wie die gemeinsame Zukunft weiter gestaltet werden soll.

Ein weiteres Kriterium zur Festlegung des Übergangspunktes ist, ob zusätzliches Kapital zum Unternehmensaufbau benötigt wird. Da die Kreditvergabe von Banken an ganz bestimmte Voraussetzungen geknüpft ist (Konditionen für Gründungskredite sind andere als für bestehende Unternehmen), sollte eine zeitliche Planung auch darauf ausgerichtet sein.

Welche grundsätzlichen Modelle stehen nun zur Verfügung, wenn die Prämisse gilt, dass sich die neuen Unternehmungen an der Basisfinanzierung der Muttergesellschaft, dem Gründungsinkubator, beteiligen?

- Soll der/die potentielle Unternehmer/in Mitarbeiter/in der Muttergesellschaft bleiben, selbstbestimmt arbeiten und sich ein „eigenes“ erfolgsabhängiges „Einkommen“ schaffen können, ohne selbst ein eigenes Unternehmen zu führen?
- Gründet das Unternehmen aus und bleibt dem Inkubator mit vertraglichen Regelungen zu Fragen der Refinanzierung und des Monitoring und Coaching zur Verfolgung der wirtschaftlichen Entwicklung der neuen Unternehmen über eine eher weiche „Netzwerkstruktur“ verbunden?
- Bietet der Inkubator eine Beteiligungsstruktur an, die die neuen Unternehmen gesellschaftsrechtlich an den Inkubator bindet, diese aber als rechtlich eigenständige Unternehmen arbeiten?
- Die Frage der „Entlassung“ oder Trennung sollte zu diesem Zeitpunkt nur noch in Ausnahmefällen gestellt werden. Dieser Entscheidungsprozess hat

zu einem früheren Zeitpunkt in der Lern- und Experimentierphase stattzufinden.

Grundsätzlich gilt es, einzelfallbezogene flexible und weiche Entscheidungen zu fällen, was bedeutet, auch unterschiedliche Modelle vorzuhalten.

2.3.1 Strukturmodell I : Umsetzung der Geschäftsidee im Angestelltenverhältnis des Gründungsinkubators

Dieses Modell sieht vor, dass die Incubes ihre Geschäftsidee als ein neues Geschäftsfeld in der Struktur des Gründungsinkubators fortführen. Sie werden (bleiben) damit zu reguläre(n) Angestellte(n). Sie bewirtschaften weiterhin ihren eigenen Geschäftsbereich und sind für diesen verantwortlich. Ihr Einkommen ist erfolgsabhängig mit einem garantierten Grundlohn, der sich aus den zu erwartenden Umsätzen ergibt und der regelmäßig angepasst wird. Ein festzulegender prozentualer Anteil der Einnahmen fließt in die Infrastruktur des Gründungsinkubators. Verluste können eine Auflösung des Vertrages bedeuten. Eine frühzeitige Steuerung und ein Controlling ist über diese Struktur gegeben.

Vorteil dieses Modells ist, dass Personen, die zwar gute Geschäftsideen und eine hohe fachliche Kompetenz haben, aus diversen Gründen aber nicht (mehr) allein handeln wollen, einen Ort finden, wo sie ihre Vorhaben in Gemeinschaft realisieren können und ihnen auch Infrastruktur (wie Buchhaltung, Öffentlichkeitsarbeit) zur Verfügung gestellt werden kann, möglicherweise auch über in ähnlicher Weise selbstständig agierende Geschäftsbereiche des Gründungsinkubators. (Die Idee von Prof. Faltin und Prof. Ripsas mit ihrem Konzept ‚Gründen mit Komponenten‘ geht in eine ähnliche Richtung; allerdings erfolgt das kooperative Wirtschaften nicht innerhalb eines geschlossenen Systems).

Ein weiterer Vorteil ergibt sich für die Struktur des Inkubators über die Bündelung engagierter Personen und Ideen, die mit ihren wirtschaftlichen Aktivitäten einen wichtigen Baustein zur Basisfinanzierung des Gründungsinkubators schaffen.

Der Vorteil besteht nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern mit den Unternehmer/innen im Unternehmen wächst im Gründungsinkubator eine fachliche und

branchenspezifische Kompetenz, die an neue „Incubes“ weitergegeben werden kann. Diese interne Fachkompetenz kann sich unter dem Gesichtspunkt eines qualifizierten Beratungs- und Weiterbildungsangebotes zu einem eigenen Geschäftszweig entwickeln.

Nachteilig an diesem Modell ist, dass keine Gründungskredite in Anspruch genommen werden können. Möglich wären nur klassische Unternehmenskredite zum Beispiel der KMU – Fonds der IBB. Das bedeutet, dass der Gründungsinkubator bei jeder erforderlichen Finanzierung für neue Geschäftsbereiche gegenüber der Bank neue Kreditlinien aufnehmen müsste und seine wirtschaftliche Situation darzustellen hat. Zudem unterliegen diese Unternehmenskredite härteren Ratings als Existenzgründungskredite.

Öffentliche Förderung der Arbeitsverwaltungen wären auch nicht möglich. Das heißt, bei diesem Modell müsste auf jeden Fall die Experimentierphase dafür genutzt werden, den Lebensunterhalt zu erwirtschaften.

Dies gilt auch für die Inanspruchnahme von anderen öffentlichen Förderleistungen wie das KfW Gründercoaching, aus dem Beratungsleistungen für start – ups finanziert werden können. Hier ist der Gründungsinkubator darauf angewiesen, diese fachliche Begleitung entweder aus eigener wirtschaftlicher Kraft heraus zu finanzieren oder Mittel für die betriebliche Weiterbildung aus anderen öffentlichen Mitteln zu akquirieren.

Ein weiterer Nachteil ist die unmittelbare Beteiligung an Verlusten. Klärungsbedürftig sind in diesem Zusammenhang arbeitsrechtliche Fragen: Können Arbeitsverträge überhaupt in der Form gestaltet werden, dass Arbeitsverhältnisse abhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung des jeweiligen Geschäftsbereiches gekündigt/aufgelöst werden können und wie müssten diesbezüglich Verträge gestaltet sein, um die erforderliche Flexibilität zu haben?

Weiterer Klärungsbedarf besteht für den Fall, wenn der Unternehmer das Geschäftsfeld nicht mehr weiterführen will oder kann: Nachfolgemodelle, Ausgründung, Umgang mit bestehenden Vermögenswerten etc. Diese Variante sollte nur für ausgewählte Geschäftsbereiche gelten und es sollte ein Modell sein für Perso-

nen, für die diese Art des unternehmerischen Handelns eine bewusste berufliche Perspektive ist.

Eine Alternative bzw. Ergänzung könnte es auch sein, mit Beteiligungsmodellen zu arbeiten und damit eine stärkere Bindung und Verantwortlichkeit für das gesamte Unternehmen zu erzielen. Dies ist vor allem dann ein Anreiz für die Ideengeber, wenn sie ihre Geschäftsidee in den Inkubator einbringen und nicht, was ja auch prinzipiell möglich ist, Geschäftsideen des Inkubators umsetzen: Sie erhalten ein Einkommen mit Erfolgsbeteiligung, das aber nicht bzw. nur zum Teil ausbezahlt wird, sondern in Form einer Unternehmensbeteiligung (Belegschaftsaktien oder stille Beteiligung) gestaltet ist. Denkbar ist auch, ein Mitarbeiterguthaben aufzubauen. D.h. mit den nicht ausgezahlten Erfolgsbeteiligungen wird ein Kapitalstock aufgebaut, aus dem erforderliche Investitionen getätigt werden können. Die Gelder werden auf Beteiligungskonten gutgeschrieben.

Fazit: Unabhängig von den Details und Größenordnungen (Höhe von Abgaben, erfolgsabhängiges Einkommen) beruht das Modell auf dem Prinzip der gegenseitigen Erfolgsbeteiligung: Der Gründungsinkubator als derjenige, der in die Entwicklung und Stabilisierung investiert, refinanziert seinen Aufwand über die Erfolgsbeteiligung an den neuen Geschäftsfeldern, umgekehrt erhält der Ideengeber und Entrepreneur für seine Geschäftstätigkeit ein erfolgsabhängiges Einkommen.

In einem weiteren Schritt ist allerdings auch denkbar, dass sich diese Unternehmen als 100% -ige Töchter ausgründen.

2.3.2 Strukturmodell II: Ausgründung mit vertraglicher Bindung

Die zweite Variante entspricht am ehesten den klassischen Modellen im Gründungsgeschehen.

Mit Beendigung der Experimentierphase gründen die Incubes ihr eigenes Unternehmen. Sie können alle klassischen Förderinstrumente (Existenzgründungszuschuss + Gründungskredite, KfW – Gründercoaching) in Anspruch nehmen und nehmen ihr erwirtschaftetes Kapital aus der Experimentierphase mit, um es in

das neue Unternehmen zu investieren. (Dieses würde dem belgischen Modell bei SACE entsprechen).

Der Inkubator stellt weiterhin Unterstützungsleistungen wie Coaching und Mentoring für ca. 3 Jahre zur Verfügung und unterstützt bei Networking und der Schaffung von Wertschöpfungsketten.

Da das Ziel und Prinzip des Inkubators aber ist, wirtschaftliche Unabhängigkeit zu erreichen, haben sich die potentiellen Unternehmer/innen bereits mit Einstieg in den Inkubator vertraglich verpflichtet, die erhaltenen kostenlosen Unterstützungsleistungen in der Lern- und Experimentierphase in einer bestimmten Form zu refinanzieren.

Die jungen Unternehmen bleiben dem Gründungsinkubator über eine vertraglich geregelte Netzwerkstruktur verbunden. Diese könnte so aussehen

- Der Inkubator stellt eine „Struktur“, z.B. einen Verein, zur Verfügung und die jungen Unternehmen werden Fördermitglieder und zahlen für einen definierten Zeitraum Mitgliedsbeiträge.
- Die jungen Unternehmen geben ihr Wissen als Mentoren und Mentorinnen weiter. Das ehrenamtliche Engagement wird in Relation zu geldwerten Leistungen gesetzt.
- Die Unterstützungsleistungen in der Lern- und Experimentierphase werden von Beginn an als „Bildungskredit“ vergeben, der dann mit Ausgründung zurückgezahlt wird.

Diese sehr weiche Bindung der neuen Jungunternehmer/innen an die Inkubatorstruktur ist das Gegenmodell zur Realisierung der Geschäftsidee im Gründungsinkubator. Für die jungen Unternehmen bedeutet es, auf einer stabilen Grundlage zu starten und trotzdem noch öffentliche Unterstützung in Anspruch nehmen zu können. Damit könnten die Refinanzierungsanforderungen besser erfüllt werden. Für das Inkubatorunternehmen bedeutet dies eine geregelte Refinanzierung auf der Basis feststehender Beträge, unabhängig vom Geschäftsverlauf des neuen Unternehmens, allerdings mit hohem Unsicherheitsfaktor, falls eine Fördermitgliedschaft das einzige Instrument einer Refinanzierung ist. Daher macht es Sinn, beide Elemente miteinander zu verbinden: die vertragliche Ver-

einbarung eines (zinslosen) Bildungskredits, dessen Rückzahlung in Form einer Fördermitgliedschaft erfolgt.

Über einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen den Fördermitgliedern entsteht zudem eine Bindung an den Verein, der seinerseits seinen Gremien Rechenschaft darüber gibt, in welcher Form die Mittel für Gründungsunterstützungsleistungen des Inkubators verwendet werden. Über die frühzeitige Bindung ist es auch eher wahrscheinlich, dass mit Rückzahlung des „Bildungskredits“ Fördermitgliedschaften erhalten bleiben, die dann, wie in vielen Verbänden und Vereinen auch üblich, am Umsatz gekoppelt werden.

Dieses Modell bietet auch den Vorteil, dass die Fördermitglieder ein Teil des oben beschriebenen Netzwerkes sind und sich gegenseitig in ihrer Unternehmensentwicklung unterstützen können.

Zu klären ist allerdings das Verhältnis zwischen Gründungsinkubator und Förderverein: Fließen Mittel in die Infrastruktur des Inkubator zurück und wenn ja, wie, oder arbeiten beide Strukturen kooperativ zusammen und der Verein übernimmt perspektivisch bestimmte Aufgaben?

Fördermitglieder sind auch immer an einer gemeinnützigen Struktur interessiert, um Kosten absetzen zu können. Ein Rückfluss von Mitteln einer gemeinnützigen Organisation an ein Wirtschaftsunternehmen ist aber nicht möglich. Welchen Sinn macht dann die Zwischenstruktur eines Vereins? Eine direkte Rückzahlung des „Bildungskredits“ wäre viel einfacher. Verloren geht dabei aber die mentale Bindung an die Mutterstruktur und damit die Kraft eines „Social Business“. Eine Variante wäre hier, dass der Verein Leistungen im Bereich der Qualifizierung und des Networking übernimmt und dafür ggf. zusätzliche Mittel akquiriert, während der Gründungsinkubator sich profiliert als Ort der Praxis und des begleitenden Coachings. Außerdem könnte die Vereinsstruktur mit der Grundidee eines Fördervereins der Ort für das Experimentierkapital werden, das als Zuschuss vergeben werden soll.

2.3.3 Strukturmodell III: Der Gründungsinkubator als Beteiligungsgesellschaft

Eine andere Variante ist die Organisation des Gründungsinkubators als Beteiligungsgesellschaft. Sie verbindet beide bereits beschriebenen Modelle: Dies sichert dem Entrepreneur Entfaltung und selbstständiges Arbeiten und der Muttergesellschaft Gewinnbeteiligung und Mitbestimmung bei den neuen Unternehmen.

Die Struktur einer Beteiligung bestimmt sich in erster Linie über die jeweilige Rechtsform des zu gründenden Unternehmens. Das Modell offeriert auch den Spielraum, je nach Wirtschaftskraft und Gründungspersönlichkeit die Beteiligung zu gestalten.

Der folgende Überblick bewertet mögliche Optionen mit Blick auf die Zielsetzungen des Gründungsinkubators.

a) Holding als Beteiligungsmodell für Kapitalgesellschaften

Mit den entwickelten Geschäftskonzepten werden Tochtergesellschaften gegründet. Mit mindestens 51% Beteiligung erhält der Inkubator als Muttergesellschaft die Mehrheit und hat somit die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen auf die Geschäftsentwicklung. Über Verträge (sogenannte Beherrschungsverträge) können Regelungen der Gewinnabführung getroffen oder Fragen der Verlustbeteiligung geklärt werden. Die gegründeten Unternehmen gelten als „normale“ Existenzgründungen, d.h. alle öffentlichen Förderungen können in Anspruch genommen werden.

Eine Holdingstruktur ist allerdings nur mit Kapitalgesellschaften möglich. Dies schließt den größten Teil derjenigen aus, die als Kleinst- und Kleinunternehmen und so in der Regel als Einzelunternehmer/in starten. Allerdings könnte die Option bestehen, dass im Inkubator das eigene Unternehmen bereits weit entwickelt und so auch Eigenkapital erwirtschaftet wurde, so dass entsprechende liquide Mittel zur Verfügung stehen, um eine GmbH zu gründen (insbesondere dann, wenn sich der Gründungsinkubator als Gesellschafter beteiligt.. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang das neue GmbH Gesetz: Hier ist mit der Mini – GmbH die Gründung einer Kapitalgesellschaft mit einem Kapitaleinsatz von

nur einem Euro pro Gesellschafter möglich, eine überlegenswerte Alternative zu Einzelunternehmerstrukturen. Allerdings besteht Klärungsbedarf, ob die UG, die erst sukzessive ihr Stammkapital aufbauen muss, schon als Kapitalgesellschaft gilt, mit der eine Holdingstruktur gebildet werden kann.

b) Mitgesellschafter in Personengesellschaften

Personengesellschaften gibt es in sehr unterschiedlichen Varianten: von der Vollhaftung der Gesellschafter in der OHG bis zur Teilhaftung der Kommanditisten in der KG.

Verantwortung und Einfluss fallen verschieden aus, aber auch das unternehmerische Risiko verteilt sich unterschiedlich.

Die meisten Personengesellschaften zeichnen sich dennoch durch drei zentrale Eigenschaften aus:

- Die Gesellschafter haften mit ihrem Privatvermögen.
- Die Gesellschafter sind persönlich an der Arbeit in der Personengesellschaft beteiligt, die Befugnis zur Geschäftsführung kann nicht auf Dritte übertragen werden (Selbstorganschaft).
- Eine Übertragung von Gesellschaftsanteilen kann nur stattfinden, wenn alle Gesellschafter zustimmen. (www.foerderland.de)

Die Variante, sich als Mitgesellschafter an Personengesellschaften zu beteiligen, setzt ein hohes Maß an Vertrauen in die Kompetenz der Gründer/innen und der zu erwartenden Geschäftsentwicklung voraus. Die uneingeschränkte persönliche Haftung der Gesellschafter ist für die Banken zwar ein Grund für hohe Kreditwürdigkeit, aber im Kontext des Gründungsinkubators könnte dies aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine schwierige Form der Beteiligung sein. Es setzt bei der Muttergesellschaft selbst ein hohes Interesse an der inhaltlichen Umsetzung und eine aktive Mitarbeit voraus.

Ob diese „Bindung“ an die Muttergesellschaft auch unter dem Aspekt der Refinanzierung und Basisfinanzierung für den Inkubator eine sinnvolle Verbindung ist, muss im Einzelfall entschieden werden. Zudem ist eine Beteiligungsstruktur

auch davon abhängig, welche Gesellschaftsstruktur der Inkubator innehat. Agiert er als Kapitalgesellschaft, wären immer Mischformen zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften die Konsequenz. Es würde an dieser Stelle zu weit führen, mögliche Modelle wie die einer GmbH & Co KG durchzuspielen. Wichtig ist, dass im Falle von Beteiligungen bei Personengesellschaften aufgrund der Haftungsfragen eine hohe persönliche Affinität zu den Mitgesellschaftern vorhanden sein sollte, mehr als dies bei Kapitalbeteiligungen im Rahmen einer Holdingstruktur gegeben wäre.

c) Stille Beteiligungen bei Einzelunternehmern

Eine interessante Variante der Beteiligung ist die stille Beteiligung des Inkubators in den neuen Unternehmen: Zum einen unterstützt der Inkubator die Bildung von Eigenkapital, da das neue Kapital in das Vermögen der Firma übergeht. Damit verbessern sich das Verhältnis von Fremd- und Eigenkapital und die Position bei Kreditverhandlungen.

Der stille Gesellschafter ist normalerweise an Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt. Im vorliegenden Kontext sollte aber vertraglich eine Verlustübernahme ausgeschlossen werden, da der Inkubator seinerseits in Vorleistungen gegangen ist und weiterhin eine Begleitstruktur aufrechterhält. Die Haftung des Inkubators als stiller Gesellschafter bleibt auf seine Kapitalanlage beschränkt und ist somit auch ein kalkulierbares Risiko, wenn Beteiligungen bei mehreren Inkubator-Tochterunternehmen eingegangen werden. Der Einzelunternehmer behält seine Eigenständigkeit und Geschäftsführung, d.h. der Inkubator hat keine Leitungsbefugnis und darf somit auch nicht bei der Geschäftspolitik mitreden oder das Unternehmen nach außen vertreten, verfügt aber über gewisse Kontrollrechte (§ 233 des Handelsgesetzbuches). So kann er die Jahresbilanz verlangen und Einsicht in die Unterlagen der Buchhaltung fordern. Damit hat der Inkubator Kontrollmöglichkeiten und kann auf eine negative Geschäftsentwicklung Einfluss nehmen. Berücksichtigt man, dass der Inkubator die Entwicklung des Unternehmens begleitet hat, ein Vertrauensverhältnis zu den Unternehmer/innen aufbauen konnte und über sein System und Netzwerk Unterstützungsstrukturen vorhalten

kann, kann diese Form der Beteiligung eine Win - Win Situation für beide werden.

Aus diesen drei Beispielen für mögliche Beteiligungen lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Beteiligungen sollten für die Muttergesellschaft immer bedeuten, von der positiven Geschäftsentwicklung überzeugt zu sein und eine vertrauensvolle Beziehung zum potentiellen/r Unternehmer/in aufzubauen. Nicht jede Beteiligung ermöglicht direkte Einflussnahme auf die Geschäftsentwicklung wie bei einer Holding, sondern gerade Beteiligungen bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen erfordern Engagement und Dialogbereitschaft von den beteiligten Partnern.
- Das Risiko besteht nicht nur darin, Geld zu verlieren, sondern bei fehlendem Gewinn die investierten Leistungen aus der Experimentierphase nicht refinanziert zu bekommen und damit die Grundzielsetzung des Gründungsinkubatormodells, sich als wirtschaftlich eigenständige Struktur zu entwickeln, zu gefährden. Beteiligungen, die allein dazu dienen, dem Gründer/der Gründerin altruistisch das entsprechende Kapital zum Arbeiten zur Verfügung zu stellen, sollten i.d.R. nicht erfolgen.
- Beteiligungsformen hängen von den Voraussetzungen der potentiellen Gründer/innen ab; d.h., es gibt nicht nur eine Lösung z.B. einer Holdinggesellschaft, sondern der Gründungsinkubator müsste sich als „offene“ Beteiligungsgesellschaft organisieren.
- Eine Form, das Risiko für den Gründungsinkubator zu mindern, könnte sein, dass er das Kapital, das in der Experimentierphase durch den Incube erwirtschaftet wurde, als Beteiligungskapital einsetzt. Denn diese Mittel sind ja zunächst Eigenmittel des Gründungsinkubators. Diese Variante müsste gedanklich in Relation gesetzt werden zu dem methodischen Ansatz in der Experimentierphase, Eigenkapital aufzubauen. Der damit verbundene motivationsfördernde Aspekt würde so relativiert werden.

2.3.4 Fazit

Es wurden drei Modelle diskutiert, wie eine Kooperationsstruktur zwischen Gründungsinkubator als Muttergesellschaft und den potentiellen Gründer/innen auch in der Unternehmensphase organisiert sein könnte.

Alle Modelle gehen von der Prämisse aus, dass das unternehmerische Handeln der Jungunternehmer/innen auch zum Mehrwert und zur Wertschöpfung der Muttergesellschaft beiträgt, damit diese ihren Geschäftszweck erfüllen kann.

Aufgrund der unterschiedlichen Motivationen und persönlichen Voraussetzungen der „Incubes“ ist ein einheitliches Modell aber nicht sinnvoll.

Der Gründungsinkubator sollte sich eine flexible Beteiligungsstruktur geben und als eine Art „melting pot“ agieren. Er sollte ein Dach bilden, unter dem sich verschiedene Menschen in einem Quartier oder Bezirk mit Lust auf unternehmerische Aktivität versammeln können, um für sich die richtige Unternehmensform zu finden, als Tochtergesellschaft, allein oder als Angestellte mit einem eigenverantwortlichen Geschäftsbereich.

Exkurs: Eine Überlegung sei an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen: die Organisation des Gründungsinkubators als ständig wachsende Genossenschaft.

Die Idee wäre: Die Genossenschaftsmitglieder stellen Mittel zur Verfügung, um weitere „Genossen“ auszubilden und als Mitglieder zu gewinnen. Damit würde zwar der lokale Ansatz und das vernetzte Arbeiten der Beteiligten gefördert; aber die genossenschaftsimmanente „gemeinschaftliche“ Führung, das gemeinsame Leitbild und die Abstimmungsprozesse untereinander erschweren den Aufbau einer effektiven wirtschaftlichen Struktur, die auch so viel eigene Kraft entwickeln kann, dass sie anderen Existenzgründer/innen Unterstützungsleistungen anbieten kann. Und nicht jede/r Neugründer/in möchte Mitglied einer Genossenschaft werden.

Etwas anderes ist der Aufbau von kleinen Genossenschaften als eine Unternehmensstruktur für eine Gruppe von Personen, die gemeinschaftlich gründen wollen und wo der Inkubator „Mitgenosse“ ist. Es wäre dann ein Beteiligungsmodell neben anderen. Die Gründung einer Genossenschaft kann durch den Inkubator initiiert und befördert werden und die Statuten einer Genossenschaft könnten die

finanzielle Unterstützung bzw. Refinanzierung des Gründungsinkubators beinhalten.

Aber die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft ist eine Beteiligung neben anderen, aber es nicht vergleichbar damit, den Gründungsinkubator in seiner Basisstruktur selbst als Genossenschaft zu organisieren.

2.3.5 Strukturelle Rahmenbedingungen und Finanzierungsstrategien

Mit dem Einstieg in die Unternehmensphase präzisieren sich die Anforderungen an räumliche Ressourcen. Mit einem frühzeitigen flexiblen Flächenmanagement, wie es unter Pkt. 2.2.3 für die Lern- und Experimentierphase beschrieben wurde, lassen sich auch zeitnah bei der Neuansiedlung von Unternehmen Flächen erschließen, die nicht nur unter Kostengesichtspunkten zu betrachten sind, sondern auch dahingehend, wie durch räumliche Nähe oder bewusste Ansiedlung in bestimmten Quartieren Synergien und Wertschöpfungsketten unter den Neugründer/innen gefördert werden können.

Finanzielle Aufwendungen für den Gründungsinkubator neben den regulären Managementleistungen in dieser Phase entstehen in folgenden Bereichen:

- Monitoring, Coaching- und Controllingleistungen
- Organisation und Steuerung von Netzwerkstrukturen
- Beteiligungen an Unternehmen
- Mögliche Kredite für Neugründungen

Je nach Unternehmensstruktur können bei Bedarf Coachingleistungen des Landes Berlins bzw. des Bundes in Anspruch genommen werden. Monitoring und Controlling und seine Finanzierung erfolgen entweder über die jeweilige Beteiligungsstruktur (Modell III) oder über unternehmensinterne Teamstrukturen (Modell 1). Für das Modell II sind im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen Verfahren festzulegen. Hier entstehen dann ggf. zusätzliche Kosten für die Jungunternehmer/innen. Das Managen von Networking und der finanzielle als auch personelle Aufwand für Organisation und Realisierung von Beteiligungen sind Kernaufgaben

des Gründungsinkubators und müssen sich refinanzieren aus dem Einnahmen der Tochterfirmen.

Für den Fall einer möglichen Kreditierung der neuen Unternehmen stehen öffentliche Programme der KfW und Landes Berlins zur Verfügung. Vor dem Hintergrund der guten Vorbereitung der Unternehmen, aber auch über die Beteiligungen/Kooperationen des Gründungsinkubators, ist davon auszugehen, dass erforderliche Kredite finanziert werden. Entscheidend ist auch hier –wie die Erfahrungen von LOK und anderen Gründungsinitiativen zeigen - ein kontinuierlicher und kooperativer Fachaustausch mit den bestehenden Banken.

An dieser Stelle sei ein **Exkurs** zu Perspektiven der Einbindung des DMI – Modells (Deutsches Mikro-Finanzinstitut) in die Gründungsinkubatorstruktur erlaubt. (www.mikrofinanz.net)

Das DMI ist, wie der Autorin in Gesprächen vermittelt wurde, an innovativen Modellen interessiert, so dass ein experimentelles Arbeiten möglich wäre. Die Idee: Der Inkubator könnte sich als Mikrofinanzierer akkreditieren lassen und hätte damit ein „eigenes“ Finanzierungsinstrument. Das DMI arbeitet nicht nur im Bereich der Gründung, sondern unterstützt insbesondere auch die Sicherung der Liquidität in der Wachstum- und Stabilisierungsphase. Aufbauend auf dem Experimentierfonds könnte ein Modell entwickelt werden, das Gründungskredite als Stufenkredite (Step lending) ausgibt. Aber die Kreditvergabe erfolgt nicht klassisch, sondern in Fortführung der Idee des Experimentierfonds als Finanzierung von Kosten für bestimmte Aktivitäten, die eine Kreditierung bzw. oder Vorfinanzierung benötigen. Die Rückzahlung erfolgt zeitnah und individuell mit Nachweis oder Bericht, wie erfolgreich die Mittel eingesetzt wurden. Es werden keine Zinsen erhoben, sondern eine Summe X z. B. 250 Euro werden für die Aktivität zur Verfügung gestellt. Es wird vereinbart, dass anstelle von 250 Euro 275 Euro (oder 260 oder 300) zurückgezahlt werden. Die höhere Rückzahlungssumme ergibt sich aus den Kosten und dem Aufwand, den der Gründungsinkubator für diesen Vorgang hat: Buchung, Nachfragen, Kontrolle etc. Die Festlegung von Zinsen in Höhe von 10%, wie dies zurzeit im DMI die Regel ist, und die Ausgabe eines Kredites von mehreren Tausend Euro incl. Zinsen stellt keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Aktivität und Kosten her. Eine an die Aktivität ge-

knüpfte Vergabe von Krediten schafft außerdem einen sachgerechten Einsatz und vermeidet Verschuldung in Größenordnungen. Die Mehrkosten für die Rückzahlung sind nachvollziehbar, da zwischen Gründungsinkubator und Gründer/in - in welcher Form auch immer - eine „Arbeitsbeziehung“ besteht.

Die im Rahmen des DMI - Modells erforderliche 20% - ige Cash-Sicherung pro ausgegebenen „Kredit“ könnte über den Experimentierfonds erfolgen. Zu überlegen wäre auch, inwieweit der Kapitalstock, den sich die „Incubes“ in der Experimentierphase erarbeitet haben, als Sicherung für den DMI Kredit eingesetzt werden könnte.

Mit den beiden Bausteinen Experimentierfonds und DMI Kredit wäre ein flexibles Finanzierungsinstrument vorhanden, das, angepasst an die individuellen Unternehmensentwicklungen, die Finanzierung von Aktivitäten im Übergang zwischen Experimentier- und Unternehmensphase steuern könnte.

Die Grundidee wurde mit dem ehemaligen Vorstand des DMI bereits andiskutiert, so dass Anknüpfungspunkte vorhanden sind, diese Idee weiterzuverfolgen.

Zurück zu den strukturellen Rahmenbedingungen: Auch für die Unternehmensphase müssen **Dokumente und Musterverträge in** folgenden Bereichen entwickelt werden:

- Anstellungsverträge (mit Umsatzbeteiligungen) für diejenigen, die im Inkubator verbleiben
- Grundsätzliche Leitlinien für zukünftige Kooperationsbeziehungen, unabhängig von der jeweiligen Umsetzung des Unternehmenskonzepts
- Art und Umfang des begleitenden Monitoring und Controlling und gegenseitige Verpflichtungen an Mitarbeit und Dokumentation
- Musterverträge für Beteiligungen
- Konkretisierung der vertragliche Regelungen zur Refinanzierung
- Entwicklung einer Satzung für einen Förderverein

Die Aufzählung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und muss an ein endgültiges Konstrukt angepasst werden.

2.4 Die wirtschaftliche Kraft des Inkubators

Während in den oben genannten Kapiteln die inhaltlich konzeptionellen Anforderungen mit Blick auf die erforderlichen Rahmenbedingungen und Kostenpositionen formuliert wurden, soll an dieser Stelle ein zusammenfassender Überblick über die möglichen Finanzierungsoptionen gegeben werden, die es dem Gründungsinkubator ermöglichen, auf eigenen Füßen zu stehen. Eine eigene wirtschaftliche Kraft zu entwickeln ist das Kernelement und der rote Faden, nach dem sich alle anderen Aktivitäten ausrichten.

Aus dem bisher Beschriebenen ist erkennbar, dass die Gründungsinkubatorstruktur eine Aufbauphase benötigen wird. Daher wurden in den vorangegangenen Kapiteln auch öffentliche Förderprogramme aufgeführt, die helfen können, sich selbst tragende Strukturen zu entwickeln. Es ist ein Zeitraum bis zu drei Jahren zu kalkulieren, bis ausreichend Einnahmen aufgebaut sind, um ohne öffentliche Förderung agieren zu können.

Möglich ist es, dass ein finanzkräftiger Investor oder ein stabiles Unternehmen das Modell aufgreift und step by step entwickelt. Dabei wäre zu bedenken, ob ein Gründungsinkubator so wie unter Pkt 1 beschrieben eine reale Alternative und Ergänzung zu den bisher gängigen Förderprogrammen darstellen soll und ob von Beginn an mind. 20 Incubes pro Jahr in den Inkubator aufgenommen werden sollten.

Dass die Idee auf grundsätzliche Zustimmung trifft, hat die Autorin im Rahmen ihrer Recherchearbeiten feststellen können. Beispielweise hält eine engagierte Beraterin der Investitionsbank Berlin das Modell, wenn es als Holding bzw. Beteiligungsgesellschaft organisiert ist, im Falle einer Neugründung für kreditwürdig. Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Idee, Kleinst- und Kleinunternehmen über die Inkubatorstruktur einen stützenden Rahmen zu geben, ein Ansatz ist, der die richtigen Akzente setzt.

Welche unternehmerischen Handlungsfelder sind hier nun möglich:

a) Einnahmen von „Incubes“, die ihr Geschäftskonzept in der internen Struktur des Inkubators umsetzen bzw. als 100% -ige Töchter ausgegründet werden.

Diese Form der Unternehmensrealisierung ist für den Inkubator diejenige, die am meisten Spielraum bietet, um Einnahmen für die Basisstruktur zu generieren, da die Einnahmen grundsätzlich in der Unternehmensstruktur des Inkubators verbleiben. Die Festlegungen von Größenordnungen für Mindest- und Höchstsummen und prozentuale Anpassungen für ein erfolgsabhängiges Einkommen oder Beteiligungen müssten in einer detaillierten Kostenkalkulation erfolgen.

b) Einnahmen aus Beteiligungen

In welchen Größenordnungen hier Gewinnabführungen erfolgen, sollte genau diskutiert werden. In Musterverträgen für stille Beteiligungen wird ein Verhältnis von 80:20 vorgeschlagen. Dies ist sicher auch abhängig davon, in welcher Größenordnung Kapital in das neuen Unternehmen eingebracht wurde. Zu berücksichtigen ist, dass die Gewinnentwicklung der häufig kleinen Unternehmen nicht in der Form erfolgt, dass daraus gleich nennenswerte Einnahmen für den Inkubator erzielt werden können. Nur in lukrative und finanzstarke Unternehmen einzusteigen, würde aber einem Kernziel des Gründungsinkubators entgegenstehen: die Unterstützung von Klein- und Kleinstunternehmen im lokalen Umfeld.

c) Einnahmen aus Refinanzierungsverträgen

In den vorangegangenen Ausführungen wurde dieses Modell für diejenigen vorgeschlagen, die zu 100% ausgründen. Es ist aber darüber nachzudenken, ob Verträge über Refinanzierung z.B. in Form einer Fördermitgliedschaft nicht grundsätzlich für alle jungen Unternehmer/innen gelten sollte, die Unterstützungsleistungen des Inkubators in Anspruch genommen haben. Hintergrund ist die oben beschriebene Situation, dass Einnahmequellen aus Beteiligungen erwartungsgemäß erst relativ spät in die Muttergesellschaft fließen werden.

d) Einnahmen aus beratender und qualifizierender Tätigkeit

Im Gründungsinkubator sind Coachs und Dozenten tätig, die zusätzlich zu ihren Aufgaben im Inkubator Beratungs- und Qualifizierungsleistungen für Nicht-Incubes erbringen können.

Es wurde auch bereits darauf hingewiesen, dass sich über die Entrepreneurs, die im Inkubator verbleiben, eine hohe branchenspezifische Kompetenz entwickelt. Diese Kompetenz zu nutzen und das Beratungs- und Qualifizierungsangebote durch die unmittelbare Praxiserfahrung zu qualifizieren und zu diversifizieren, erschließt Einnahmenquellen im Beratungs- und Weiterbildungsbereich.

Zu erwähnen sei hier auch noch die in den fünf zentralen Anforderungen skizzierte Überlegung, diese Kumulation branchenspezifischer Kompetenz für die Entwicklung neuer „Berufsbilder“ zu nutzen und hier modellhaft Curricula zu entwickeln. Welche Idee steckt dahinter? Warum sollte es nicht möglich sein, das Berufsbild eines selbstständigen Buchführungshelfers oder eines Tourist Guide zu beschreiben und dafür Ausbildungsmodule zu entwickeln? Wenn diese Berufsbilder anerkannt würden, könnten sie auch im Rahmen von Umschulungen und auch Ausbildungen durchgeführt und über öffentliche Gelder finanziert werden: verschiedene Berufsbilder - verschiedene Weiterbildungspakete. Der Gedanke lässt sich weiterspinnen: Wenn nun der Gründungsinkubator lokale Bedarfe analysiert, was eine seiner Funktionen sein soll, und feststellt, dass es einen bestimmten Bedarf an Tourist Guides gibt, dann kann hier eine gezielte Qualifizierung erfolgen. Denkbar ist auch, diese Module gezielt in die Ausbildungsgänge zu integrieren und in Kooperation mit Trägern und Berufsschulen Weiterbildungsangebote zu unterbreiten. Diese Ideen seien hier nur angerissen, aber es ist ein interessanter Aspekt, das komplexe Wissen, das sich im Inkubator sammelt, auf vielfältige Weise zur Wertschöpfung zu nutzen.

Im Rahmen der schon erwähnten Initiative des BMWi „Zündende Ideen an einen Tisch“, wurde eine Idee eines Professors aus Karlsruhe unter die ersten 10 gewählt, die vorsieht, Curricula zur Ausbildung von Betriebswirten so zu verändern, dass das Führen eines Unternehmens bereits zum Bestandteil der Ausbildung gehört. Das Berufsbild des Betriebswirts wird zwar eher mit Unternehmersein verbunden, in der Realität sind dies aber auch sehr getrennte Bereiche (Nicht

umsonst wird den Betriebswirten oft der unternehmerische Spirit abgesprochen). Warum dieses Beispiel? Beide Überlegungen gehen in die gleiche Richtung: die Verknüpfung von Fachwissen und unternehmerischer Kompetenz in einem Berufsbild, ein Zukunftsmarkt, den der Inkubator durch seine enge Verknüpfung von Theorie und Praxis in hervorragender Weise bedienen könnte.

e) Einnahmen aus Sponsoring, Werbung, Spenden und Fördermitgliedschaften

Eine weitere Einnahmequelle stellt das Sponsoring oder Spenden dar. Der Gründungsinkubator bietet mit seiner Zielsetzung, Menschen aus schwierigen Lebenslagen beim Gründen zu unterstützen, die lokale Wirtschaft zu beleben und seine Gewinne für diesen Geschäftszweck wieder zu verwenden, eine gute Plattform für ein finanzielles Engagement. Sponsoren und Spender erhalten über die Struktur des Inkubators mit seinen vielen kleinen Unternehmen und Events wirksame Werbeflächen. Werbung als Einnahmequelle ist aber auch umgekehrt denkbar: die jungen neuen Unternehmen nutzen den Inkubator und seine Netzwerkstruktur zu Werbezwecken und zahlen dafür einen vereinbarten Preis, der allerdings im Rahmen der Netzwerkstruktur unter den üblichen finanziellen Bedingungen liegen sollte.

Bereits oben wurde auf die Einrichtung eines Fördervereins hingewiesen. Dies konsequent zu verfolgen erscheint vor dem Hintergrund, auch Refinanzierung über Fördermitgliedschaften zu organisieren, unabdingbar. Damit ist es möglich, auch Spenden zu sammeln und weitere Fördermitglieder zu gewinnen. Dieser Verein könnte dann auch Ort für den Experimentierfonds sein.

Ein Förderverein sollte eine „Tochtergesellschaft“ des Gründungsinkubators sein, d.h. im Inkubator verantwortliche Personen sollten auch im Verein Verantwortung übernehmen. Möglich ist natürlich auch ein Stiftungsmodell. Hier würde es Sinn machen, bestehende Stiftung zu gewinnen. Möchte man allerdings den Gedanken weiterverfolgen, dass der Verein auch gleichzeitig Aufgabenfelder wie Qualifizierungsleistungen und Networking des Gründungsinkubators übernimmt, wäre das Stiftungsmodell nicht geeignet. Die Aufgaben (Qualifizierung, Networking und Fördermitglieder auf der einen Seite und Akquirieren von Spenden und

die Vergabe von Experimentierkapital auf der anderen Seite) sollten dann in getrennten Strukturen – Verein und Stiftung - umgesetzt werden.

Abschließend stellt sich die Frage, in welcher Rechtsform der Inkubator sich selbst organisiert.

Im Falle einer Neugründung bieten sich drei Varianten an: die GmbH, die AG und die KG. Wichtig ist hier die Entscheidung, wieviel Kapital benötigt wird, wieviele Kapitalgeber sind dafür notwendig oder zu akquirieren, um handlungsfähig zu werden. Ist eine Kreditierung erforderlich oder ist „Startkapital“ über öffentliche Modellförderung zu bekommen? Oder wird der Gründungsinkubator in eine bestehende Struktur integriert.

Der Vorschlag der Investitionsbank Berlin, als Muttergesellschaft eine KG zu gründen, ist mit Sicherheit der Überlegung geschuldet, dass in einer KG durch den voll haftenden Komplementär Sicherheiten gegeben sind und damit die Kreditwürdigkeit steigt; gerade auch unter dem Gesichtspunkt, dass der Gründungsinkubator sich als Beteiligungsgesellschaft organisiert, bedeutet diese Rechtsform eine hohe Kreditsicherheit für Tochtergesellschaften bzw. bei Beteiligungen in Personen- oder Einzelunternehmen.

Welche Rechtsform die geeignete ist, kann an dieser Stelle noch nicht empfohlen werden, sondern eine abschließende Festlegung sollte mit interessierten Akteuren ausgelotet werden.

Vom Grundsatz her sollte sich der Gründungsinkubator als Beteiligungsgesellschaft organisieren, nicht nur mit Blick auf die neuen Unternehmungen, sondern auch im Hinblick darauf, dass für die Realisierung der inhaltlichen Aufgaben auch weitere Akteure benötigt werden, für die eine eigene Gesellschaftsstruktur (wie z.B. der Förderverein) erforderlich sein könnte. Aber auch wenn Zielgruppen mit erhöhtem Begleitungsbedarf das Angebot des Inkubators nutzen möchten und dafür eigene, öffentlich geförderte Projekte entwickelt werden, macht eine eigene Rechtsstruktur Sinn.

2.5 Die soziale Kraft des Inkubators

Zum Abschluss sollte noch ein Aspekt aufgegriffen werden, der für die erfolgreiche Umsetzung und Etablierung des Gründungsinkubatormodells nicht unerheblich ist: seine soziale Kraft.

Zum einen basiert das gesamte Konzept auf einem Solidarprinzip: Es wird zwar wirtschaftlich gehandelt und nichts verschenkt, aber das Handeln ist geprägt von Engagement und Vertrauen im Sinne eines gegenseitigen Geben und Nehmen.

Zum anderen ist es auch eine Anforderung an den Gründungsinkubator, Zielgruppen mit besonderem Unterstützungsbedarf zu integrieren. Dafür wird es notwendig sein, projektbezogen ergänzende öffentliche Mittel zu akquirieren (z.B. für junge Migrant/innen, ehem. Straffällige o.a.). Dies widerspricht nicht dem Anspruch der wirtschaftlichen Unabhängigkeit; wichtig ist es vielmehr, ein integratives Konzept zu entwickeln

Es können gewinnbringende Kooperationen und Erfahrungsaustausch zwischen den bereits erfolgreichen Inkubatorunternehmen und z.B. ehemaligen Straffälligen ermöglicht werden und das Solidarprinzip, das die ehemaligen Incubes erfahren haben, wird in einem Schneeballsystem weitergegeben.

Der wirtschaftlich aktive Teil des Gründungsinkubators kann z.B. auch Kofinanzierung für europäische Projekte stellen.

Gleichzeitig ist dieser soziale Anspruch eine Triebfeder für die wirtschaftliche Kraft des Gesamtmodells. Sponsoren und Spender können aktiviert werden, wenn soziale Fragen aufgegriffen und kreativ gelöst werden. Und soziale Fragen über wirtschaftliche Aktivität zu lösen, ist innovativ und unterstützungswürdig.

Ist der Gründungsinkubator nun ein „Social Business“?

“A social business is designed to meet a social need. I believe that many kinds of enterprises can be created as social businesses in order to serve the poor” sagt Prof. Muhammad Yunus, Friedensnobelpreisträger und Gründer der Grameen Bank

Yunus arbeitet hoch effizient und wirtschaftlich mit seinen Unternehmen. Seine Definition von ‚social need‘ und ‚poor‘ haben in unseren gesellschaftlichen Kon-

texten andere Wertigkeiten und was „förderbedürftig“ und wer arm ist, darüber streiten sich die gesellschaftlichen Gruppierungen.

Ist der Gründungsinkubator ein Social Business? Ist es erforderlich, diese Frage zu beantworten, um handlungsfähig zu sein?

Ist es erforderlich, sich ein- oder zuzuordnen in die „begriffliche“ Diskussion: „Social Business, Soziales Unternehmen, Social entrepreneurship, Lokale Ökonomie, Soziale Ökonomie, Solidarische Ökonomie? Eine interessante Frage, der sich eine eigene Studie widmen könnte, die aber nicht erforderlich ist, um aktiv zu werden und handeln zu können.

Der Gründungsinkubator handelt...

- Er unterstützt diejenigen, die eigenwirtschaftlich tätig werden wollen.
- Er unterstützt Zielgruppen, die unter den aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht die für sie adäquate Unterstützung finden.
- Er handelt so, dass sich das Modell wirtschaftlich trägt.
- Er fördert mit seinen Aktivitäten die wirtschaftliche Entwicklung auf lokaler Ebene.

3 Zusammenfassung und Fazit

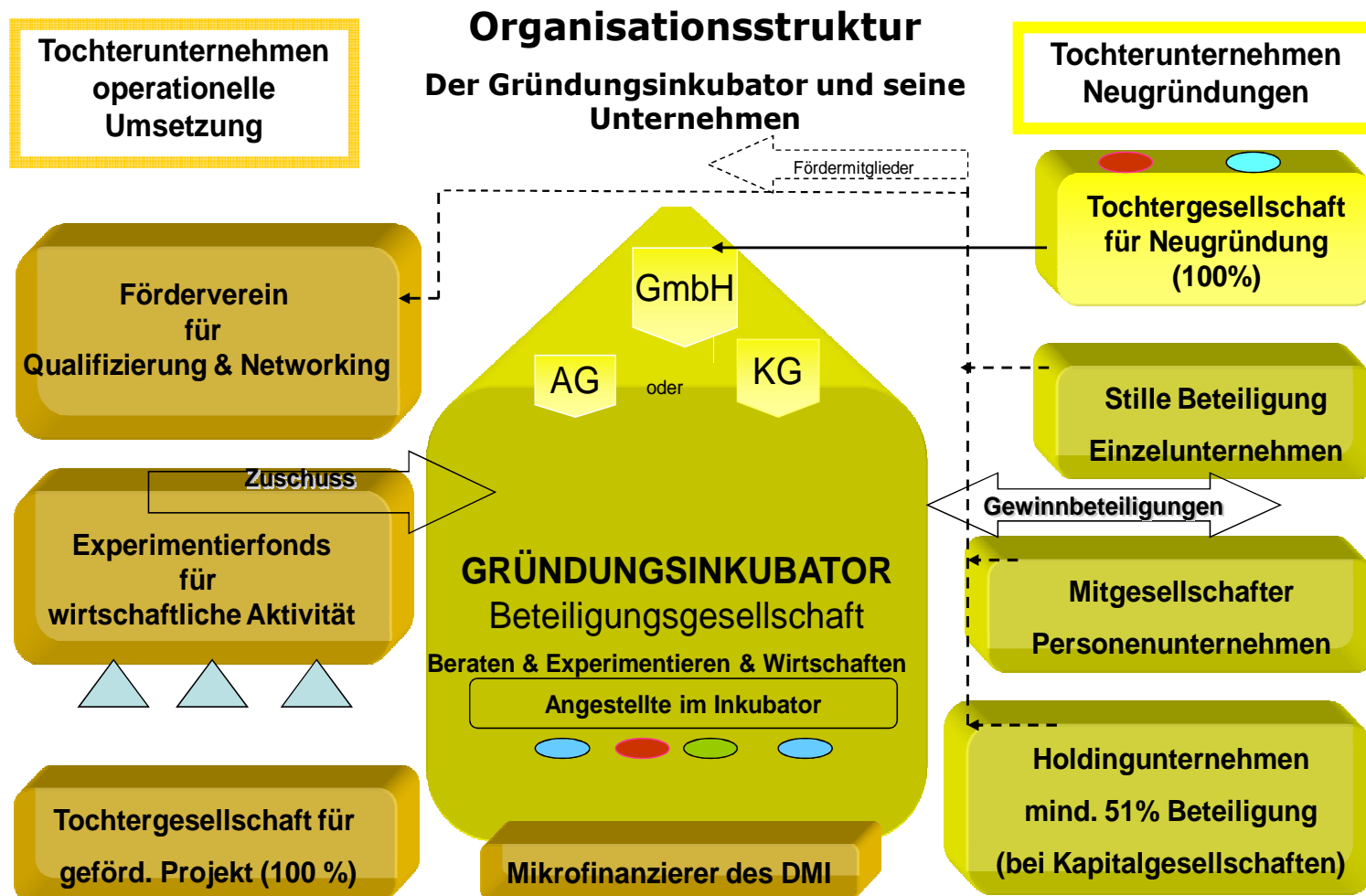
Die folgende überwiegend grafische Zusammenfassung wurde als **Power Point Präsentation** erstellt und strukturiert sich nach folgenden Themen

- Modellskizze: **Organisationsstruktur** mit ergänzenden Erläuterungen, offenen Fragen
- Modellskizze: **Ablaufstruktur** aus der Sicht des Gründers/der Gründerin mit ergänzenden Erläuterungen und offenen Fragen
- Modellskizze : **Finanzierungselemente** mit ergänzenden Erläuterungen und offenen Fragen

An dieser Stelle erfolgt eine Reduktion auf die wichtigsten Elemente unter dem Gesichtspunkt der Machbarkeit.

Weitere im Text angesprochene Aspekte und Fragen stehen weiterhin zur Diskussion und sollten an den verschiedenen Strängen weiterverfolgt werden. Welche hier von besonderer Bedeutung sind, liegt in der Entscheidung derjenigen, die an einer Weiterentwicklung und Konkretisierung der oben genannten Ausführungen interessiert sind.

Letztendlich entscheidet eine detaillierte Kostenkalkulation darüber, ob das Gründungsinkubator-konzept wirtschaftlich und damit tragfähig ist.



Organisationsstruktur

Der Gründungsinkubator und seine Basisstruktur

- Der Gründungsinkubator ist der Ort für Beratung, experimentelles Wirtschaften und wirtschaftliches Handeln.
- Welche Organisationsstruktur sich der Inkubator letztendlich gibt, ist abhängig von den Personen und Organisationen, die sich daran beteiligt werden.
- Grundausrichtung sollte zum einen eine Reduzierung des Haftungsrisikos sein, zum anderen sollte eine Basis vorhanden sein, um viele Kapitalgeber zu gewinnen und gleichzeitig klare Entscheidungsstrukturen ermöglichen.
 - Eine AG bietet sich an: viele Geldgeber, transparente Strukturen und ausreichende Controllingssysteme, klare Verantwortlichkeiten für die Geschäftsführung; ggf. können Aktionäre gezielt Unternehmen finden, an denen sie sich beteiligen wollen.
 - Eine Alternative wäre die GmbH & Co. KG mit der GmbH (=Gründungsinkubator) als haftender Komplementär: Reduzierung des Haftungsrisikos für die GmbH - Gesellschafter zu einem und Kapitalbeschaffung über Kommanditisten
- Variables Beteiligungsmodell ermöglicht Refinanzierungen auf verschiedenen Ebenen
 - Kleinstunternehmen verfügen häufig nicht über genügend Gewinnspannen, so dass eine Refinanzierung schwierig werden könnte.
 - Das Modell muss daher in die Beteiligungsstruktur Kapitalgesellschaften mit höheren Umsätzen und Gewinnen integrieren.

Organisationsstruktur

Der Förderverein

- Der Förderverein als gemeinnützige Struktur ermöglicht eine vom Umsatz unabhängige Refinanzierung und sollte die Basisfinanzierung bilden für Aktivitäten in den Bereichen Qualifizierung und Networking.

Der Experimentierfonds

- Die gesellschaftsrechtliche Struktur des Experimentierfonds sollte sich als Dachgesellschaft organisieren, um sowohl gemeinnützige Stiftungen als auch Sponsoren gewinnen zu können.
 - Optional könnten Spenden oder Zuwendungen gemeinnütziger Stiftungen im Förderverein und Sponsorengelder direkt im Inkubator andockt werden. Dies erschwert jedoch die Transparenz des Mittelflusses und ein einheitliches Modell für die geplante Form der Unterstützung.

Die Tochter für geförderte Projekte

- Der Gründungsinkubator sollte eine Struktur vorhalten, in der öffentlich geförderte Projekte realisiert werden können, die aufgrund der besonderen zielgruppenspezifischen Anforderungen einen höheren finanziellen Aufwand in der Lern- und Experimentierphase haben.
- Diese öffentlichen Finanzierungen ergänzen die Basisfinanzierung über Refinanzierungsmodelle im Rahmen des Gründungsinkubators und des Fördervereins.

Der Gründungsinkubator als Mikrofinanzier des DMI

- Als Mikrofinanzier des DMI erhält der Gründungsinkubator die Kraft, die Unternehmen, die er mit aufgebaut hat und an denen er beteiligt ist, sei es innerhalb oder außerhalb der Unternehmensstruktur „selbst“ zu finanzieren.
- Mit einem „Aktivitätenkredit“ können neue Formen der Mikrofinanzierung entwickelt werden.

Organisationsstruktur

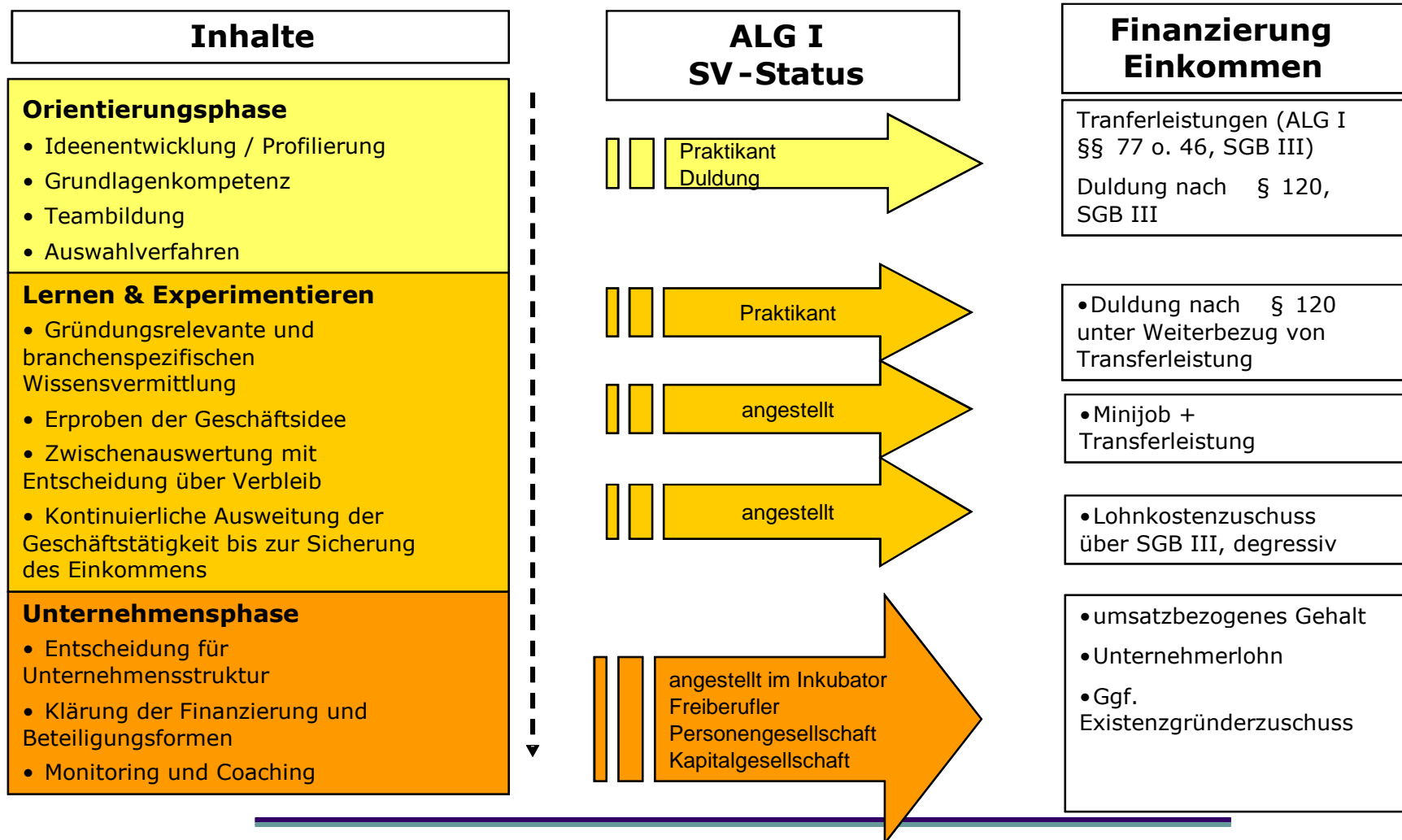
Offene Fragen

- Kann die UG als eine Kapitalgesellschaft gelten, um den Gründungsinkubator als Holdingmodell zu entwickeln, das auch Kleinunternehmer/innen integrieren kann ?
- Die Organisationsstruktur des Experimentierfonds und das Vergabesystem bedarf aufgrund der unterschiedlichen Interessen der Geldgeber eines differenzierten Regelwerkes. Wie lassen sich gemeinnützige Interessen (Stiftungen und Spender) und Sponsoring (Werbung) in einer Dachstruktur vereinen?

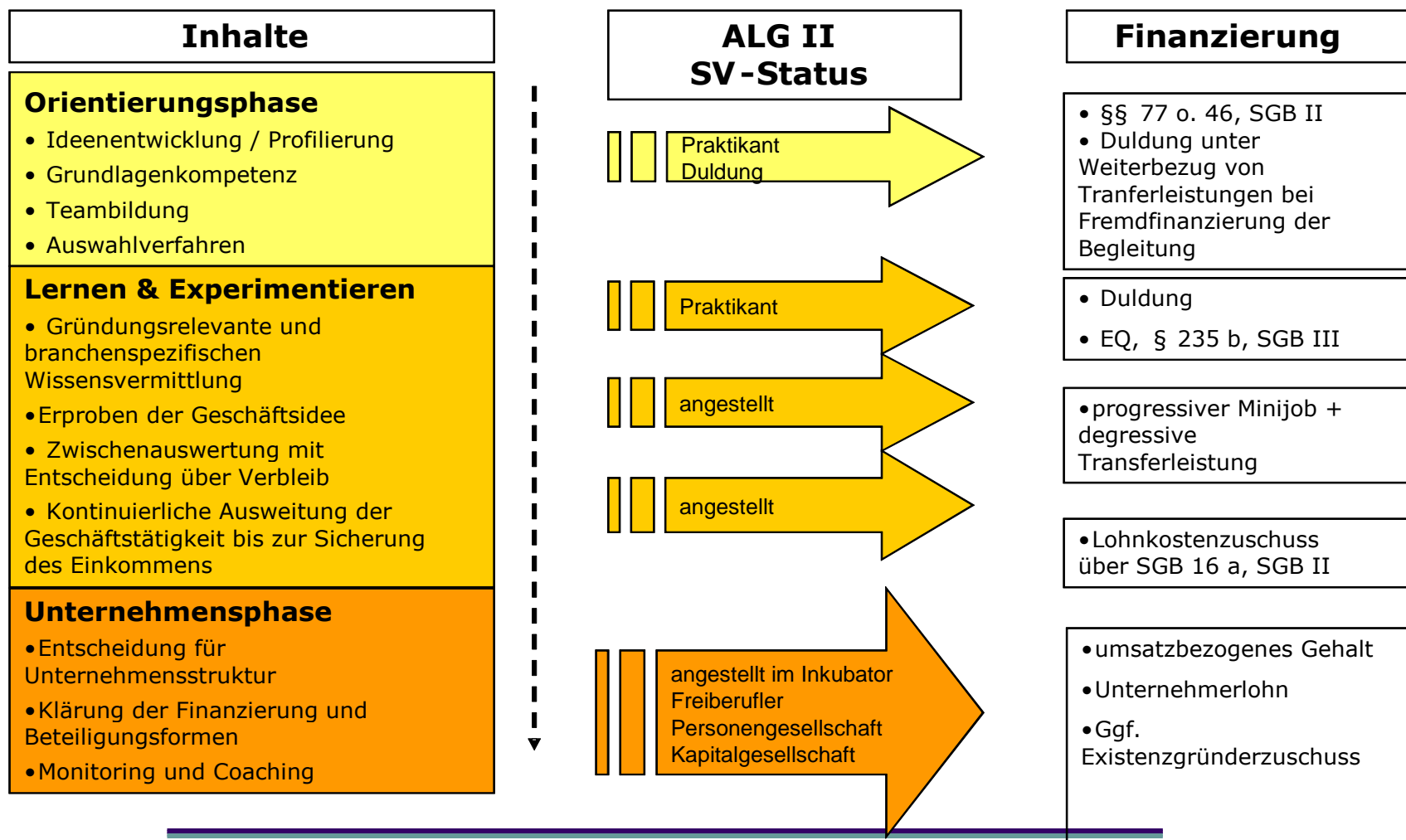
Nächste Schritte

- Detaillierte Finanzkalkulation
- Diskussion und Festlegung der Struktur
- Recherche potentieller Mitfinanzierer

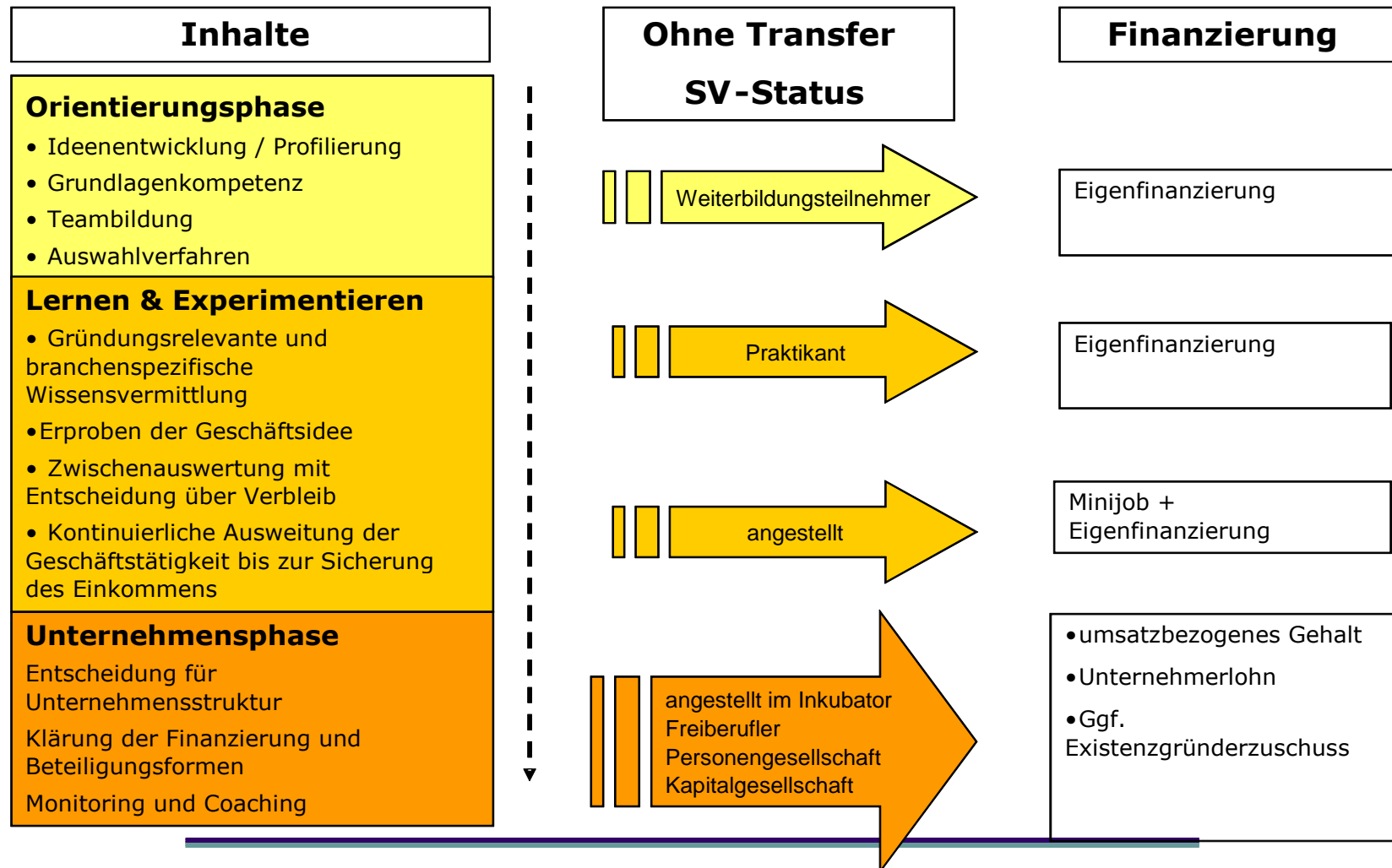
Ablaufstruktur



Ablaufstruktur



Ablaufstruktur



Ablaufstruktur

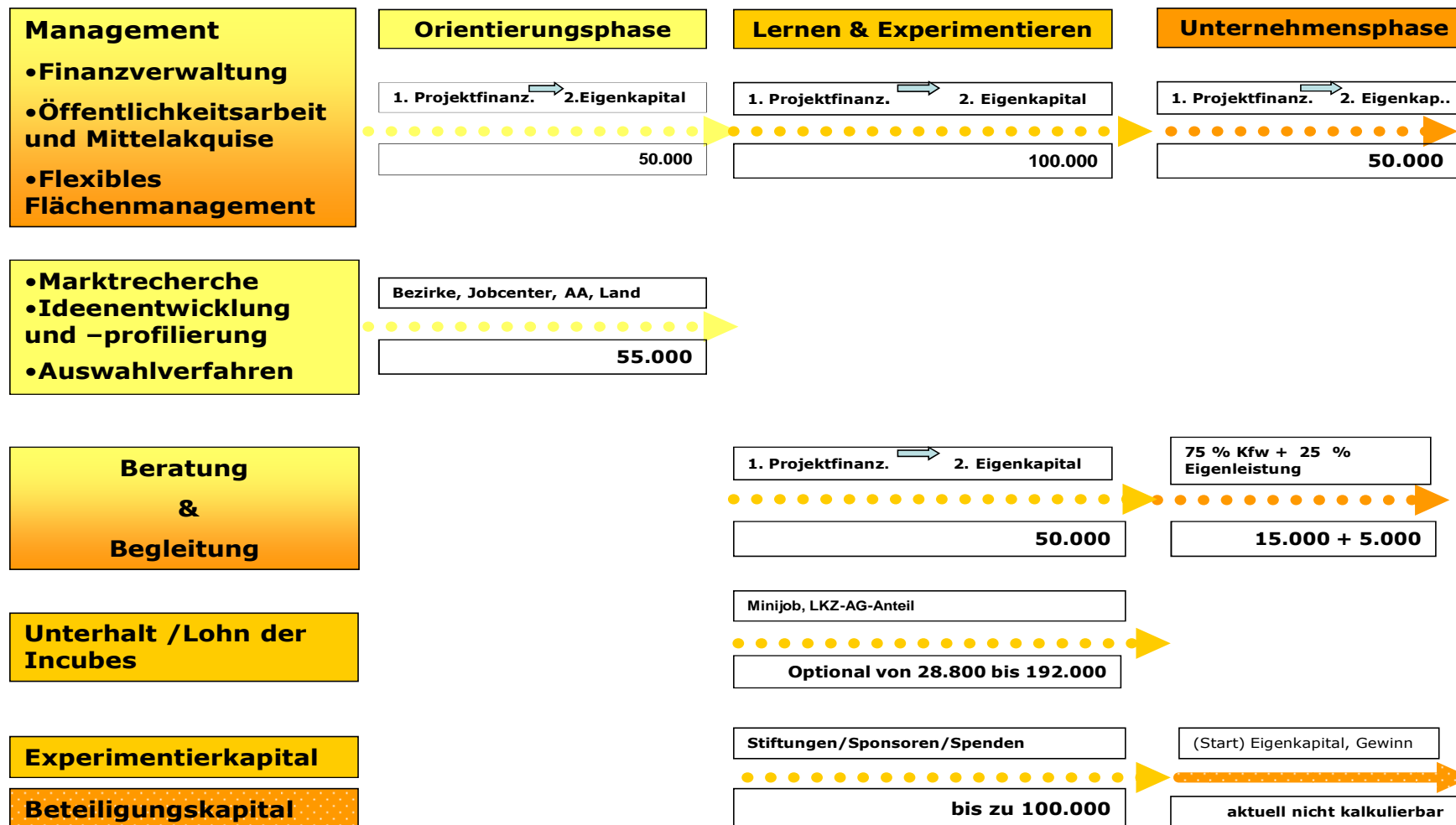
Ergänzende Erläuterungen und offene Fragen

- Die Modellskizzen haben sich konzentriert auf die Varianten, die die größtmögliche Option für wirtschaftliches Handeln ermöglichen.
- In Gesprächen mit der Arbeitsagentur und Jobcentern sollte allerdings auch die Variante der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nach § 77 diskutiert werden. Andere Fördermöglichkeiten, wie das Transferkurzarbeitergeld sind zielgruppenspezifisch und können bedarfsorientiert genutzt werden.
- Grundsätzlich ist mit den Agenturen für Arbeit und den JobCentern zu klären, in welcher Form sie die Aktivitäten im Rahmen eines Gründungsinkubators unterstützen können. Ohne Kooperation ist eine Umsetzung für Transferleistungsempfänger/innen nicht möglich. Im Ergebnis sollte ein in sich geschlossenes und mit Fördermittelgebern abgestimmtes System vorhanden sein, auch wenn verschiedene Finanzierungsquellen genutzt werden müssen.
- Ausnahme: Verzicht auf wirtschaftliches Handeln in der Experimentierphase
 - Dies bedeutet, das Modell müsste komplett umgestellt werden und es können nur Personen in den Inkubator aufgenommen werden, die bereits ihr Einkommen erwirtschaften. D.h. der Inkubator wird ausschließlich zu einer Beteiligungsgesellschaft und die Begleitung der Vorgründung erfolgt in klassischer Form unter Nutzung möglicher Förderprogramme.
- In der Regel wird aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen im SGB III und II die Erwirtschaftung von Gewinn von Beginn an gegeben sein müssen, auch wenn es sich um Kleinstbeträge handelt. D.h. in der Experimentierphase werden Anforderungen gestellt, die in der klassischen Gründungsvorbereitung nicht gegeben sind. Ist diese „Verschärfung“ der Bedingungen gewollt? Eine grundsätzliche Frage, die beantwortet werden muss.

Nächste Schritte

- Abstimmung zum methodischen Modell mit interessierten Akteuren
- Vorstellen des Modells bei einer ausgewählten Agentur für Arbeit und Jobcentern mit Innovationsbereitschaft
- Ergänzend oder Alternativ: Initiierung eines Fachgespräches mit Expert/innen aus der Verwaltung und Politik

Finanzierungselemente: Grobplanung: Jahresbedarf für 20 Incubes



Finanzierungselemente

Offene Fragen

- Eine zentrale Frage wird bleiben, ob über die Neugründungen genügend Mittel erwirtschaftet werden können, um die o.g. Kosten für Management, Beratung und Begleitung zu decken. Für die Finanzplanung setzt dies auch voraus, auf der Basis der vorliegenden Erfahrungen, Gewinnmargen der Neugründungen zu ermitteln bzw. Mindestgrößenordnungen vorzugeben. Vorteilhaft könnte hier sein, über die degressive (bei LKZ) bzw. progressive (Minijob) Finanzierung des Einkommens in der Angestelltenphase des Inkubators, Geschäftsentwicklungen genauer bewerten und Risiko minimieren zu können.
- Zudem setzt die Beteiligung an neuen Unternehmen voraus, das genügend Eigenkapital vorhanden ist, um perspektivisch Einnahmen generieren zu können. Beteiligungen über Kredite vorzufinanzieren sollte grundsätzlich die Ausnahme sein und einzelfallbezogen entschieden werden.

Die nächsten Schritte

- Basierend auf der grundsätzlichen Diskussion zum vorgelegtem Modell, sukzessive Spezifizierung der Finanzplanung mit einer Fünfjahresvorschau, entsprechend den Anforderungen eines Businessplanes
- Klärung von zuwendungs- und steuerrechtlichen Fragen und Feinjustierung zwischen Organisations- und Finanzierungsstruktur

Anlagen

Anlage 1 Gesprächsnotiz zu einer Beratung in der Regionaldirektion Berlin Brandenburg vom 12. November 2008 und weitere konzeptionelle Überlegungen zum Einsatz von EQ § 235b, SGB III im Hinblick auf die Nutzung und Anwendung im Kontext eines Gründungsinkubatormodells

Anlage 2 Auswertung der schriftlichen Befragung der Fondsverwaltungen der Bundesländer durch der AG Gründungsklima des thematischen Netzwerks Gründungsunterstützung der GI EQUAL