

Die betreute Ich-AG

- Erfolgsmodell für Existenzgründer -

Seit 2003 haben etwa 270 000 Erwerbslose eine Ich-AG gegründet. Zwar ist es noch zu früh, die Erfolgsaussichten solcher Gründungen endgültig zu beurteilen. Doch ist zu befürchten, daß viele dieser neuen Unternehmer ihre Tätigkeit nach Ende der finanziellen Förderung einstellen oder schon vorher wieder arbeitslos werden. Was ist also zu tun? Mit dem hier vorgestellten Konzept der betreuten Ich-AG ließen sich die Erfolgsaussichten wesentlich verbessern.

Erstens fehlt der Filter einer fachlichen Eignungsprüfung. Ein Drittel aller Abbrecher macht sich ohne Berufs- oder Branchenerfahrung selbständig. Zur Zeit erhält jeder Arbeitslose mit einem akzeptierten Business-Plan finanzielle Unterstützung, und zwar auch dann, wenn er keinerlei ökonomisches Basiswissen hat. Langzeitarbeitslose werden also zu Unternehmern, ohne beispielsweise zu wissen, welche Finanzierungswege es gibt, wie man Kunden erfolgreich umwirbt, wirklich zufrieden stellt und nutzbringend mit ihnen kommuniziert oder wie man den Erfolg der Ich-AG prüft. Hier fehlt also ein Filter, der fachlich bzw. unternehmerisch ungeeignete Bewerber aussortiert. Damit ist die erste Erfolgskomponente eines weiterentwickelten Konzepts bereits offensichtlich: Bewerber müssen einen Nachweis ihrer unternehmerischen Basisqualifikation (Marketing, Finanzierung, Controlling) erbringen, um als förderwürdig zu gelten. Dafür geeignete e-Lernprogramme existieren bereits und sind teilweise kostenlos zugänglich, so daß sich die Bewerber nach erfolgreichem Fernstudium in einer überschaubaren Zeit zu einem Qualifikationstest melden könnten. Das ist insofern realistisch, als empirische Untersuchungen erkennen lassen, daß etwa drei Viertel der Gründer

Abitur/Fachabitur oder mittlere Reife haben.

Damit wird die schon bestehende, ohnehin viel zu leicht zu überwindende Hürde eines Business-Plans um das Modul einer Qualifikationsprüfung erweitert. So wird das erste Kernziel, die *Effizienz des Auswahlprozesses* selbst zu verbessern, erreicht. Mitnahmeeffekte und Mißbrauch werden reduziert und die Erfolgchancen steigen.

Zweitens bleiben Synergieeffekte durch Kooperation weitestgehend ungenutzt. Ist die Ich-AG erst einmal gegründet - und hierfür gibt es bereits vielfältige Hilfsangebote - wird der Jungunternehmer noch zu oft allein gelassen. Er beherrscht nun zwar nach absolviertem Auswahltest das Grundwissen unternehmerischer Tätigkeit, nicht aber deren Umsetzung in die Praxis. Zwei Module könnten dieses zweite Problem lösen.

Zum einen sollten Synergieeffekte, wie sie in erfolgreichen Kooperationen entstehen, genutzt werden. Beziehungen und Kontakte der Unternehmen untereinander gehören heute unbestritten zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. So könnten mehrere Existenzgründer mit sich ergänzenden Leistungen miteinander *kooperieren*, um Komplettlösungen anzubieten. Hierauf legt der Kunde heute bekanntlich großen Wert. Nebeneffekt: Solche Netzwerke erhalten auch gegenüber den Einzelleistungen der osteuropäischen Anbieter einen erheblichen Konkurrenzvorteil. Wie wichtig solche Komplettlösungen zur Umsatzsteigerung sind, ist schon aus der vom IAB ermittelten Tatsache abzuleiten, daß knapp 60 Prozent der gescheiterten Ich-AGs an Auftragsmangel litten. So wäre beispielsweise denkbar, daß reine Produktanbieter mit Dienstleistern kooperieren und eine kundenfreundliche Gesamtlösung anbieten. Ebenso liegt es nahe, mehrere Handwerker oder mehrere Softwareanbieter mit sich ergänzenden Leistungen, aber unterschiedlichen Kernkompetenzen zu einem solchen virtu-

ellen Unternehmen zusammenzuschließen. Ein Handwerker Netzwerk könnte dann beispielsweise alle Leistungen „rund ums Haus“ offerieren (Fliesenleger, Maler, Außenarbeiten usw.), ein auf personenbezogene bzw. haushaltsnahe Dienstleistungen spezialisiertes Netzwerk „personenbezogenen Service“, wie Gesundheits- und Sozialdienste. Vorteilhaft wäre es, wenn alle Partner in einem regional begrenzten Raum ihren Standort haben und später auch informationstechnisch vernetzt werden.

Als Modell für solche Partnerschaften ist das Konzept des *virtuellen Unternehmens* geeignet und bewährt. Hier kooperieren mehrere Partner, ohne ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit aufzugeben. Nach außen treten sie jedoch als ein Unternehmen auf.

In einem weitergehenden Schritt könnte einer dieser „Netzwerkunternehmer“ nach entsprechender Schulung eine zentrale Aufgabe wie Marketing- oder Finanzierungsfragen, später auch die Koordination des Netzwerks für die anderen Partner mit übernehmen. Diese könnten sich dann besser auf ihre eigentlichen Kernkompetenzen konzentrieren. Kostendegressionseffekte wären neben den synergetischen Wirkungen die Folge.

Solche virtuellen Netzwerke sollten sich keineswegs auf Ich-AGs beschränken. Während bei den Ich-AGs nämlich Dienstleistungen einen Schwerpunkt bilden (Handel, Handelsvertretung, Reparatur, haushaltsnaher Service), dominieren bei den Gründern auf der Basis von Überbrückungsgeld eher Produktangebote und Dienstleistungen für Unternehmen. Folglich lassen sich die Synergieeffekte im Sinne des erwähnten Komplettangebots auch dadurch fördern, daß Unternehmer aus beiden Bereichen miteinander kooperieren.

Um die Effizienz eines solchen Netzwerks noch zu erhöhen, könnte *zum*

anderen eine Instanz, beispielsweise pensionierte Unternehmer in jeder Kommune als „Netzwerkberater“ fungieren, damit sowohl die koordinierende Ich-AG als auch die einzelnen Ich-AGs selbst eine kompetente Anlaufstelle für alle relevanten betrieblichen Fragen, beispielsweise den Entwurf eines geeigneten, leicht verständlichen Kooperationsvertrags haben. Auch die Vermeidung von Finanzierungsengpässen, die bei knapp der Hälfte aller gescheiterten Ich-AGs auftraten, wäre Beratungsaufgabe einer solchen Anlaufstelle. Bisher ist ein solches Coaching noch zu selten üblich.

Eine übergeordnete, bundesweit zuständige Instanz könnte wiederum die Effizienz solcher regionalen Netzwerkberater sichern, so daß einerseits die Problemlösung um so weiter oben erfolgt, je schwieriger die Aufgabe ist, andererseits auch die Effizienz der Netzwerkberater selbst gesichert und überprüfbar ist. Die Installation eines entsprechenden Intranets als Wissensbasis wäre hier sicher eine gute Lösung.

Diese Überlegungen gehen in Richtung eines flächendeckenden Informations- und Beratungsangebots, wie es die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit in NRW für die Gründungsphase und die folgenden drei Jahre bereits im Ansatz leistet.

Drittens fehlt jede Erfolgskontrolle (Netzwerkcontrolling mit Kennzahlen). Der Ich-AG fehlt bisher jede Effizienzprüfung des Business Plans in den ersten drei Jahren, von einem unerläßlichen Frühwarnsystem ganz zu schweigen. Wie bei jedem neuen Projekt wären also Meilensteine festzulegen und kontinuierlich zu überprüfen. Hierfür geeignete Indikatoren, wie Umsatz, Zahl der Neukunden, Gewinnspanne usw. sind leicht zu finden. Auch bei dieser Aufgabe könnten die Netzwerkberater wieder mitwirken. Eine wiederholte Nichteinhaltung würde natürlich zur Folge

haben müssen, daß die finanzielle Förderung eingestellt wird.

Insgesamt ließe sich also die Effizienz des Konzepts der Ich-AG dadurch wesentlich steigern, daß erstens der Auswahlprozeß in bezug auf Qualifikation (Können) und Motivation (Wollen) verbessert, die zu geringe Hürde der „Tragfähigkeitsbescheinigung“ somit generell und flächendeckend durch gezielte Vorbereitung der potentiellen Existenzgründer und qualitative Auswahltests erhöht wird. Zweitens ist das Konzept zum Modell eines betreuten Netzwerks weiterzuentwickeln. Drittens sind Effizienzkontrollen unverzichtbar. Viertens wäre eine Langzeituntersuchung für die Phase nach Abschluß der dreijährigen Förderzeit empfehlenswert.

Das auch international mit drei bis fünf Prozent veranschlagte Existenzgründerpotential unter den Arbeitslosen käme jedoch selbst mit solchen effizienteren Förderprogrammen keineswegs voll zum Tragen. Hierfür müßten sich erst noch die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland wesentlich verbessern.

Prof. Dr. Dr. habil. Horst-Tilo Beyer
Institut Prof.Beyer (Synergiemanagement)
Dr. Jürgen Passenberger
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
Kontaktadresse: Institut. Prof.Beyer@T-online.de



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>