

drei.06



berliner fachgespräche

... für neue Qualität und neues Denken
in der Initiierung und Begleitung von Unternehmensgründungen



Impressum

Entwicklungspartnerschaft Enterprise plus ... für mehr Qualität in der Gründungsunterstützung
Nationale Koordination und Mainstreaming

Maria Kiczka-Halit

EnterBusiness GmbH

Kottbusser Damm 94

D-10967 Berlin

Tel. +49 (30) 297 797 38

Fax +49 (30) 297 797 39

info@enterbusiness-berlin.de www.enterprise-plus.de

Redaktion

Irene Göhler, EnterBusiness GmbH

Karin Leppin, freie Wirtschaftsjournalistin

V.i.S.d.P. Maria Kiczka-Halit

Gestaltung

Oliver Rodemerk

Copyright Fotos

Foto Umschlag: Walter Göhler, Foto Seite 5: www.ef-a.de, alle weiteren Fotos: LOK e. V.

Druck

Spree Druck Berlin GmbH

Der Druck der Dokumentation wurde gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

drei.06

.berliner fachgespräche



.berliner fachgespräche drei.06

Beratungsqualität in der Gründungsunterstützung

9. Mai 2006 im Abgeordnetenhaus von Berlin

Inhalt

Maria Kiczka-Halit Vorwort	Seite 5
Elke Koll Einführung: Kein neues, aber ein sehr wichtiges Thema	Seite 6
Christian Gärtner Gute Berater schaffen es, dass die Gründer nicht schon bald wieder zu uns kommen	Seite 9
Marco Schulz Berater mit großem Netzwerk als Mutmacher und Experten	Seite 10
Helena Korpar Beratung nach der Gründung erfolgreicher als vor der Gründung	Seite 11
Carsten Bredenkamp Gründer müssen Konzept und Zahlenwerk selbst schreiben und gut kennen - dabei können Berater helfen	Seite 12
Dorothea Gerke Beratungsqualität durch Verfahren sichern	Seite 13
Norbert Kunz Berater zertifizieren, um den großen Markt übersichtlicher zu machen	Seite 14
Auszüge aus der Podiumsdiskussion	Seite 17
Zusammenfassung	Seite 24
Statements	Seite 25
Fundstellen	Seite 28
Personenregister	Seite 30

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, Ihnen die Dokumentation des 3. Berliner Fachgesprächs zum Thema „Beratungsqualität in der Gründungsunterstützung“ vorstellen zu können.

Den thematischen Rahmen für das Fachgespräch bildete die Qualitätsinitiative des Verbandes Deutscher Gründungsinitiativen e. V. (VDG). Gemeinsam mit den Partnerinnen und Partnern aus dem bundesweiten thematischen EQUAL-Netzwerk „Gründungsunterstützung“ ist der VDG dabei, Qualitätsmindeststandards für die Beratung von Gründerinnen und Gründern aus der Arbeitslosigkeit zu erarbeiten. Darüber hinaus wird ein Weiterbildungsangebot für Gründungsberaterinnen und Gründungsberater erarbeitet und zeitnah angeboten. Ziel der Initiative ist es, die Beratung für die Gründerinnen und Gründer zu verbessern, Beratungsleistungen transparent zu machen und öffentliche Mittel effizienter einzusetzen.

Im Mittelpunkt des Fachgesprächs standen Qualitätsanforderungen an Berater und Beraterinnen im Bereich der Gründungsunterstützung aus der Arbeitslosigkeit.



Dabei wurden u. a. folgende Fragen diskutiert:

- Welche fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen sollten Gründungsberaterinnen und Gründungsberater haben?
- Welche Qualitätsmerkmale kennzeichnen kompetente Gründungsberatung?
- Welche Anforderungen werden an „fachkundige Stellen“ gestellt?
- Sollte es ein „Berufsbild“ für Gründungsberaterinnen und Gründungsberater geben?

Spannende Fragen, die bei weitem nicht alle beantwortet wurden.

Mit dem Fachgespräch haben wir einen Beitrag dazu geleistet, regionale Akteure im Bereich Gründungsunterstützung für das Thema zu sensibilisieren und die öffentliche Debatte im Berliner Raum eröffnet.

Das große Interesse am Thema spiegelt auch die Anzahl von mehr als 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Gründungsinitiativen, Beratungsunternehmen, Arbeitsagenturen, JobCentern usw. wider. Zahlreiche Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben den Wunsch geäußert, das Thema Beratungsqualität weiterzuführen. Dazu bieten wir Interessenten und Interessentinnen im September 2006 die Möglichkeit eines weiteren Austauschs.

Ich wünsche Ihnen viele Anregungen beim Lesen.

Ihre Maria Kiczka-Halit

EP Enterprise plus ... für mehr Qualität in der Gründungsunterstützung
Koordination und Mainstreaming

Elke Koll

Kein neues, aber ein sehr wichtiges Thema

Ich denke, es ist jedem bewusst, dass bei diesem ersten Treffen und dieser ersten gemeinsamen Diskussion mehr als eine Annäherung, erste Statements, erste Sichtweisen zum Thema „Beraterqualität“ gar nicht möglich sind. Diese Einführung soll einen Überblick geben.

Denn die Welt der Gründungsberater ist geprägt durch eine Vielzahl von Begriffen, Erkenntnissen und Konzepten, von denen ich einige vorstellen will. Um ganz grundlegend zu beginnen:

Was ist Beratung?

Dieses Instrument kennen alle – aber was bedeutet es? So definiert der Profi des Beratungsgeschäftes, Stefan Titscher, den Begriff in seinem Standardwerk „Professionelle Beratung“: Wenn man über Beratung redet, dann geht es um die Auffassung, „dass ein bestimmtes Wissen ein tauschbares Gut, ein Vermögen sein kann, wenn es entsprechend weitergegeben wird. Dazu braucht man als Berater die entsprechenden Kenntnisse, Erfahrungen, jemanden, der diese nicht hat, aber braucht, und glaubt, dass man sie (als Beraterin oder Berater) hat“¹.

Was ist Gründungsberatung?

Hier beginnt die begriffliche Vielfalt. Sie kennen sicher Unternehmensberater, Steuerberater oder Finanzberater. Im Land Brandenburg redet man von Coach, wie in Berlin auch. Dann gibt es noch Assessoren und so weiter - all diese Begriffe tauchen auf und werden von verschiedenen Ein-

richtungen genutzt. Im Laufe der Zeit sind durch praktische Erfahrungen und mit dem Fortschreiten der Gründungsforschung folgende Erkenntnisse gewachsen: **Gründungsberatung sollte zielgruppenspezifisch sein:** Frauen, Migrantinnen, junge Gründerinnen und Gründer oder Gründungen in freien Berufen haben jeweils Besonderheiten. Genauso haben „alternative“ Gründungen – die so genannten „neuen Gründungen“ oder Gründungen aus der Not – Besonderheiten gegenüber konventionellen Gründungen.

Das Deutsche Gründerinnen Forum e. V. (DGF) redet von „Menschenbild“ - also der Einstellung der Berater auf den Menschen, den sie vor sich haben mit allen Facetten. **Gründungsberatung sollte phasenorientiert sein:** Ob Vorgründungsberatung, Gründungsberatung, Finanzierungsberatung, Nachgründungsberatung – immer existieren unterschiedliche Anforderungen an den Berater oder die Beraterin. In einem Arbeitspapier aus Nordrhein-Westfalen² sind Leitfragen für die phasenorientierte Beratung formuliert. Darin steht jeweils, um welche Fragen man sich in der Orientierungsberatung kümmern muss, welche Themen man im Erstgespräch ansprechen sollte und so weiter.

Ich greife einmal die Zielgruppe Frauen auf. Gründerinnen sind nicht so risikofreudig sondern gehen sehr viel überlegter an die Gründung heran. Typisch ist auch, dass sie deutlicher als Männer Familie und Hintergründe mitdenken. Inzwischen erfahren wir, dass das auch bei Männern ein Anspruch ist, dass auch sie nicht nur schuften wollen und die Familie vergessen. Dies wird auch als „Orientierungsberatung“ bezeichnet - erst einmal zu gucken, was heißt das überhaupt: Unternehmertum.

Was muss Gründungsberatung leisten?

Die unterschiedlichsten Ergebnisse ergeben sich aus Evaluationen und Untersuchungen. Die Stiftung Warentest ³ beurteilt Gründungsberatung nach folgenden Kriterien: Beratung zum Geschäftsmodell, Beratung zur Gründung, Service der Einrichtung – hier liegt ein Vergleich mit ISO-Zertifizierung nahe, die nach ähnlichen Grundkriterien vorgeht.

Das Deutsche Gründerinnen Forum e. V. (DGF) verweist seit 1995 auf Zielgruppenspezifik und Phasen in der Gründung und fordert für Frauen intensive Vorgründungsberatung mit Eingang auf persönliche Bedingungen und persönliches Umfeld. Die Richtlinien des Bundes fordern vom Berater: Prüfung des Betreibers und der Objekteignung, prüfen der Markt- und Wettbewerbsverhältnisse, Unternehmenskonzeption, Finanzierung, Wirtschaftlichkeit, Stärken-Schwächen-Analysen und Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Was muss Gründungsberatung für Gründerinnen und Gründer aus der Arbeitslosigkeit leisten?

Gründungen aus der Arbeitslosigkeit erfordern besondere Sorgfalt und Kenntnisse – es handelt sich um eine nicht homogene Zielgruppe mit unterschiedlicher Motivation, unterschiedlichem Vorwissen und verschiedenen Problemfeldern. Es besteht ein deutlich größeres Handlungsfeld im Bereich Persönlichkeit (z.B. weniger ausgeprägte Durchsetzungsbereitschaft und Risikoneigung). Dies ergab der Test auf Unternehmereignung der Universität Koblenz-Landau, den auch das Bundeswirtschaftsministerium nutzt ⁴.

Die Mehrzahl der Gründerinnen und Gründer wünschen sich **Begleitung** – dies ergab unter anderem die Evaluation der Lotsendienste im Land Brandenburg ⁵. Eine solche Begleitung kann die unterschiedlichsten Facetten haben: Von Sommercamp und Planspielen bis hin zu „trockener“ Finanzierungsberatung. Begleitung heißt, dass jemand einen Gründer begleitet, um die richtigen

Fragen zu stellen, eine Art Gründerfahrplan zu erarbeiten und die richtigen Co-Berater zu finden. Eine Begleitung kann Beratungsanteile und Schulungsanteile enthalten. Ein Berater kann nicht alles leisten – vernetztes Arbeiten setzt sich durch (siehe Ergebnisse im Wettbewerb „Zukunftsregionen für Gründerinnen“ ⁶).

Ich will einmal zwei solcher Modelle nennen, die auf mehrere Berater mit unterschiedlichen Fachkompetenzen setzen.

Es gibt die **Hamburger Initiative für Existenzgründungen und Innovationen** ⁷, in der man an die Gründer Schecks ausgegeben hat und diese sich selbst ihre Berater suchen konnten – je nachdem, in welchen Fachgebieten sie Beratung brauchten.

Der **Lotsendienst für Gründer im Land Brandenburg** ⁸ ist von diesem Modell nicht so weit weg. Dort werden die Gründer nach einem Assessment, wenn man die grundsätzliche Eignung festgestellt hat, zu den Coaches vermittelt. Das muss nicht nur einer sein sondern es können auch unterschiedliche Berater und Spezialisten sein.

Auch **Vernetzung** unter den Beratern ist ein wichtiges Stichwort: Möglicherweise ist die Beratung selbst gar nicht das Wichtigste, sondern der Zugang des Beraters zu Netzwerken, ein Stammtisch von Gründern oder eine Interessengemeinschaft, in der man miteinander arbeitet.

Wenn Berater gut vernetzt sind, kann das sehr hilfreich sein. Beispielsweise, wenn er auf einen Coachingpool zurückgreifen kann, den Gründer zu Kollegen „weiterreichen“ kann oder Kontakte in andere Richtungen vermittelt. Widerspruch von Anspruch und Möglichkeiten: Zugleich fordern Richtlinien und auch Gründer, dass eine „fachkundige Stelle“ die Gesamtbeurteilung des Vorhabens übernehmen kann.

Mit einigen **Thesen zur Gründungsberatung** möchte ich die Diskussion eröffnen:

- Gründerinnen und Gründer brauchen Begleitung.
- Gründerinnen und Gründer brauchen kompetente Begleitung.
- Gründerinnen und Gründer aus der Arbeitslosigkeit brauchen „persönliche“ Begleitung.
- Gründerinnen und Gründer brauchen fachkundige Stellungnahmen.
- Beraterinnen und Berater brauchen Fachwissen und Beratungskompetenz.
- Brauchen Beraterinnen und Berater eine Zertifizierung?

Fragen für die heutige Diskussion:

- Sehen Sie sich als „Begleiterin bzw. Begleiter“?
- Wo sehen Sie spezifische Anforderungen in der Beratung für Gründerinnen und Gründer aus der Arbeitslosigkeit?
- Welche Kompetenzen braucht es für die Beratung?
- Wie können wir Qualitätsmerkmale definieren?
- Welche Anforderungen werden an „fachkundige Stellen“ gestellt?
- Welche Art und Begleitung haben Sie gebraucht und erlebt (Gründerinnen und Gründer)?
- Sollte es ein Berufsbild mit definierten Qualitätsanforderungen für Gründungsberater geben?
- Welche Ergebnisse haben Modellprojekte und Initiativen gebracht, die sich damit auseinandergesetzt haben und auch schon Kurse für Beraterinnen und Berater durchgeführt haben?

Wichtig ist: **Wir fangen bei der Frage nach Beratungsqualität nicht bei Null an.** Zu Beratungskompetenzen wird seit Jahren diskutiert. Da gibt es Leitbilder, Ergebnisse und klare Aussagen, die nicht nur Fachkompetenzen als wichtig erachten, sondern von der Vertragsgestaltung bis zum Umfeld oder der Vernetzungsfähigkeit viele Dinge erfassen, die Berater leisten sollen. Nicht jeder Gründer ist tatsächlich in der Lage, in seinem



Netzwerk oder seinem Bekanntenkreis herumzufragen, wo es gute Beratung gibt. Sondern es braucht Lotsen oder Gutachtersysteme, um eine Steuerung zu ermöglichen. Bis hin zu solchen Lösungen, in denen sich Berater einer Prüfung stellen. Viele Berater wünschen sich das.

Das Thema wird in Ihren Verbänden und Netzwerken diskutiert. Es gibt immer wieder Versuche, Qualifizierungen für Berater aufzubauen – teilweise mit öffentlicher Förderung. Ich denke da an Hamburg. Dort hat man schon 1998/1999 eine Qualifizierung für Gründungsberater ausprobiert und am Berufsbild „Berater“ gearbeitet. Es gibt Erfahrungen, die aber nicht bis zu Ende geführt worden sind. Das war sicherlich der damaligen Zeit geschuldet. Jetzt ist das Thema wieder aktuell und wird heute diskutiert.

Elke Koll hat seit sieben Jahren eine eigene Beratergruppe. Seit 1993 engagiert sie sich im Gründungsgeschehen. Sie ist Mitgründerin des Deutschen Gründerinnen Forums. Sie moderiert die Veranstaltung und vermittelt Einsichten und einen Überblick zur bisherigen Diskussion des Themas Beratungsqualität in Deutschland.

Sicht der Arbeitsagentur

Christian Gärtner

Gute Berater schaffen es, dass die Gründer nicht schon bald wieder zu uns kommen

Christian Gärtner, operativer Geschäftsführer der Agentur für Arbeit Berlin Mitte, macht deutlich, wie wichtig eine Beratung auf hohem Niveau für arbeitslose Gründer ist. Denn diese wagen den Schritt nicht aus einer abgesicherten Situation heraus sondern begreifen ihn oft als einzige Alternative zur Arbeitslosigkeit. Für ihn ist das Erfolgskriterium für gute Beratung, wenn sich Gründer nicht nach kurzer Zeit wieder an die Arbeitsagentur wenden müssen sondern dauerhaft Unternehmer bleiben.

Ich erwarte, dass all diejenigen, die Beratung für Existenzgründer durchführen, ein so hohes Niveau erreichen, dass die, die diesen nicht risikolosen Schritt wagen, zu dauerhaften Gründern und Unternehmern werden. Wir befassen uns bei der Arbeitsagentur mit einer Personengruppe, die sich aus der Arbeitslosigkeit heraus selbstständig macht und sich aus dieser Position heraus in das schwierige Feld der Existenzgründung bewegt. Und mangelnde Beratungsqualität spiegelt sich für uns immer dadurch wider, dass derjenige, der den Schritt gewagt hat, irgendwann wieder bei uns in der Agentur oder im Job-Center vor der Tür steht. Genau das wollen wir vermeiden. Deswegen messen wir dem Thema Beratungsqualität eine so große Bedeutung bei. Wir sind in der Vorgründungsphase beteiligt. Wir haben mit dem Thema zu tun, wenn unsere Kolleginnen und Kollegen Vermittlungs- und Beratungsfachkräfte jemanden ansprechen, ob nicht die Existenzgründung eine Alternative zur

Arbeitslosigkeit sein könnte. Oder umgekehrt, wenn jemand aus der Arbeitslosigkeit heraus sagt, ich nehme mein Schicksal jetzt selbst in die Hand und ich versuche es mit einer eigenen Existenz statt vergeblich auf eine Stelle zu warten. Insoweit sind wir in vielen Fällen sogar erster Anlaufpunkt für Gründerinnen und Gründer aus der Arbeitslosigkeit. Wobei unsere Beratungskompetenz sich, das muss man fairer Weise sagen, darauf beschränkt, dass wir Hinweise geben, wo man sich hinwenden und Hilfe erhalten kann. Wir beschreiben den Interessen, bei wem man um Rat fragen kann, welche Institutionen eingeschaltet und welche Unterlagen beigebracht werden müssen. Und so gesehen sind unsere Arbeitsvermittler auch, ich setze das mal ganz bewusst in Anführungszeichen, „Existenzgründungsberater“. In Anführungszeichen deshalb, weil es natürlich über diesen Informationsaspekt nicht wesentlich hinausgehen kann.

Wir haben in den Agenturen für Arbeit und auch in den JobCentern leider nicht die Möglichkeit, diejenigen, die diesen Schritt wagen, persönlich weiter zu begleiten. Wir können nur den Anstoß geben. Doch auch für uns stellt sich die Frage, wen wir empfehlen. Insofern versprechen wir uns von einer Zertifizierung die Einführung von Qualitätsstandards, die den Vermittlern Hilfe und Sicherheit bieten würden. Sie könnten den Gründern ruhigen Gewissens empfehlen, auf Berater mit einem bestimmten Zertifikat zu achten.

Gründungsberaterin oder Gründungsberater ist kein geschützter Beruf⁹. Es kann sich jeder Berater nennen, auch wenn er es nicht „kann“. Und die Betroffenen, also die potentiellen Gründer oder Gründerinnen, sind in der Situation, dass sie jemandem vertrauen und sich auf dessen Äußerungen verlassen, ohne zu wissen, ob das gerechtfertigt ist. Sie wissen sicher alle aus dem eigenen Erleben, dass das ein gefährlicher Schritt sein kann. Aber wenn man sich in dieser Phase befindet und aus der Arbeitslosigkeit heraus eine Existenzgründung in Angriff nimmt, dann sieht man für sich vor allem die Perspektive. Statt ar-

beitslos zu sein wird man sein eigener Chef. Und man verdrängt möglicherweise zunächst einmal alles das, worum man sich kümmern müsste. Und wenn man in dieser Phase nicht an jemanden gerät, der einen auf hohem Niveau beraten kann, dann schließt sich für mich der Kreislauf wieder. Dann ist man sehr schnell wieder in der Arbeitsagentur oder im JobCenter.

Und genau das soll ja vermieden werden. Insofern finde ich, wäre eine Zertifizierung auch ein Stück Sicherheit. Zu sehen, da ist jemand, der hat sich bestimmten Prüfungen unterzogen, der ist durch Fachleute anerkannt, also kann ich mich auch relativ ruhigen Gewissens in seine Obhut begeben. Insgesamt ist es schwer, eine gute Qualität am Markt durchzusetzen und für die Kunden gute Anbieter und schwarze Schafe zu unterscheiden.

Unsere Mitarbeiter nehmen sich alle zwei bis drei Jahre Akten von Menschen wieder vor, die sich in eine Selbstständigkeit begeben haben. Sind sie seitdem nicht wieder in unseren Leistungen, kann man von einer tragfähigen Existenz ausgehen. In den Unterlagen sehen die Mitarbeiter der Agentur auch, an wen sie die Arbeitslosen für Beratungen und Unterstützung weitervermittelt haben und ob zum Beispiel Kunden von bestimmten Beratern seltener wieder zurück kommen als andere.

Aber solche Daten erheben nur die einzelnen Mitarbeiter, es gibt leider keine offiziellen Erhebungen.



Gründersicht

Marco Schulz

Berater mit großem Netzwerk als Mutmacher und Experten

Marco Schulz, Gründer von „Dragons In“¹⁰, einem zukünftigen Lokal in Potsdam. Seit anderthalb Jahren befindet er sich in der Beratung bei „Enterprise Brandenburg“ und schaffte es, mit seinem dort entwickelten Geschäftsplan die Finanzierung für sein Vorhaben zu sichern. Dennoch ziehen sich Genehmigungen und Bankenprocedere viel länger hin als vorher geplant.

Ich bin in der Vorgründungsphase und will aus der Arbeitslosigkeit heraus ein Lokal eröffnen. Ich kann den Mitarbeitern der Arbeitsagentur bescheinigen, dass sie mich gleich fachkundig beraten haben. Dort wurde ich nämlich an Enterprise Brandenburg verwiesen, wo ich auf ein sehr kompetentes Team traf, mit einem sehr großen Netzwerk, das mich in fast allen Belangen meiner Gründung begleiten konnte. Da ich mich in der Gastronomie selbstständig mache, werde ich natürlich mit sehr vielen Problemen konfrontiert und brauche sehr viele behördliche Genehmigungen. Aber ich konnte mit meiner guten Idee bisher immer überzeugen.

Seit ich in der Beratung bin, ist die Entwicklung des Businessplanes sehr weit vorangeschritten. Ich konnte mich an die Bank wenden und habe eine positive Wertung von der Bürgschaftsbank Berlin-Brandenburg plus der Volksbank plus der KfW bekommen.

Ich bin jetzt seit anderthalb Jahren in der Beratung. Natürlich gefällt es mir nicht wirklich, dass sich alles so hinzieht. Eröffnen wollte ich eigentlich vor einem dreiviertel Jahr. Leider dauert das Bankenprocedere bzw. Behördenprocedere erheblich länger als jeder Beamte vorher sagt. Allein meine Gespräche mit Banken dauern jetzt schon sieben Monate. Aber die Hoffnung stirbt zuletzt, dass wir wenigstens in den nächsten anderthalb Monaten die Finanzierung kriegen. Immerhin bin ich nicht seit anderthalb Jahren

arbeitslos sondern habe mich schon parallel zu meiner letzten Arbeitstätigkeit mit der Existenzgründung befasst und Lehrgänge besucht zu den Themen Marketing, Planung und so weiter.

Ich bin in den Genuss gekommen, diese über Enterprise Brandenburg machen zu können. Und so denke ich, dass ich mich für die Existenzgründung sehr gut gewappnet habe.

Meine Geschäftsidee ist im gastronomischen Sektor. Wir wissen alle, das ist sehr schwer. Aber trotzdem bin ich der Meinung, dass man mit gewissen Ideen den Markt noch einmal überraschen kann. Ich möchte das erste Indoor-Café in Deutschland eröffnen. Das heißt, dass ich ein Straßencafé, so wie es jeder kennt, komplett in einen geschlossenen Raum verlagern will. Das heißt, die Straße wird reingeholt, mit Litfaßsäulen, Laternen und anderen Dingen. Die Innenwände werden Häusern nachempfunden. Und die Gäste sitzen an bequemen Gartenstühlen und Tischen.

Ich hatte in meiner Gründung schon mindestens hunderttausendmal die Situation, dass ich dachte: Lass es, ich will nicht mehr, definitiv. Wenn man zum Beispiel von einem Vermieter hört: „Ja, Sie bekommen den Laden!“ und an dem Tag, an dem Sie dann unterschreiben wollen, kommt er und sagt: „Tut mir leid, Sie kriegen den Laden nicht, wir haben gerade anderweitig vermietet, weil Sie eine Gastronomie aufmachen wollen und ein anderer Interessent nicht. Der braucht also keine behördliche Genehmigung.“

Das erlebt man im Alltag ständig. Und dann macht es irgendwann keinen Spaß mehr und man will nicht mehr. Gott sei Dank gab es die Berater, die mich da immer wieder rausgeholt haben. Sie haben mir gesagt, wo es Alternativen gibt. Wenn sie selbst etwas nicht wussten, haben sie über das Netzwerk die richtigen Leute gefunden. Über die Beratung habe ich aber auch andere Gründer getroffen.

Die wussten, wie schwer es ist, zu gründen. Viele helfen mir kostenlos und sagen, dafür trinke ich bei dir dann mal einen Kaffee. Der Vorteil bei Enterprise Brandenburg ist, dass es zwei Mög-

lichkeiten gibt. Den offenen Prozess, in dem man eine beratende Persönlichkeit hat, die einem zur Seite steht, oder den Inkubator-Prozess, in dem man mit mehreren Gründern zusammen in einem Raum sitzt. Acht Stunden am Tag, als ob man arbeiten geht und alles ausarbeitet. Die Gründer reden miteinander über Probleme. Ein weiterer Vorteil ist, dass man bei Enterprise mehrere Berater mit unterschiedlichen Spezialgebieten hat.

Egal ob es Finanzen sind oder die behördlichen Genehmigungen oder Steuern oder auch Nachbetreuung – für alles gibt es Spezialisten.

Aktualisierung: Inzwischen steht zwar die Finanzierung für das Vorhaben von Marco Schulz, doch die Räume, für die die Finanzierung ausgelegt wurde, sind noch nicht frei, berichtet er. Obwohl die bisherigen Mieter mit ihren Zahlungen im Rückstand sind und der Vermieter ihnen kündigte, verlassen sie die Räume nicht. Möglicherweise muss eine Räumungsklage angestrengt werden. Ein Prozess, der sich Monate hinziehen kann...

Gründerinnensicht

Helena Korpar

Beratung nach der Gründung erfolgreicher als vor der Gründung

Helena Korpar ist freiberufliche Grafikerin. Sie bietet unter dem Namen fivedesign¹¹ Corporate Design, Grafikdesign und Internet-Design an. Nachdem sie mit der Vor-Gründungsberatung eher schlechte Erfahrungen gemacht hatte, ist sie von der Nachgründungsberatung begeistert. Sie hat sich an die gsub¹² gewandt, um ihre Selbstdarstellung und ihre Akquise zu professionalisieren.

Ich bin freiberuflich als Grafikerin tätig, im Juni 2006 seit zwei Jahren. Am Anfang lief es bei der Beratung nicht ganz so perfekt bei mir. Ein Bekannter war bei einer Unternehmensberaterin. Sie bot auch Gründungsberatung an – so bin ich an die Empfehlung gekommen. Ich wollte mich

aus der Arbeitslosigkeit selbstständig machen und hatte viele Fragen. Also ging ich zu ihr und wurde anfangs auch beraten. Früher gab es offenbar Fördermöglichkeiten von der Agentur für Arbeit für solche Beratungen ¹³. Daher hatten wir abgesprochen, dass ich diese Förderung beantrage, damit mich die Beraterin über einen längeren Zeitraum betreuen kann. Ich ging mit den ganzen Papieren zur Arbeitsagentur und stellte leider fest, dass es diese Förderung für mich nicht gab.

Ironie der ganzen Sache war, dass ich das bisschen Gründungsberatung, was ich bekommen habe, auch noch selber bezahlen musste. Daher haben wir es auf das notwendige Minimum reduziert – also Businessplan, Zahlenwerk und Grundlagen der Buchhaltung, wovon ich damals keine Ahnung hatte. Danach habe ich mich irgendwie allein durchgebissen.

Vor einem dreiviertel Jahr bin ich bei der gsub gelandet. Ich bin sehr froh, dass ich jetzt kompetente Beratung bekomme. Man könnte sagen „Nachcoaching“ oder „Nachberatung“. Es wäre natürlich toll gewesen, wenn ich schon früher diese Unterstützung gehabt hätte. Aber besser jetzt als gar nicht. Ganz aktuell geht es in der Beratung um Akquise, Kundengewinnung und Positionierung auf dem Markt. Denn es ist das eine, im Geschäftsplan zu schreiben, was ich alles machen muss, um zu starten – das andere ist die Umsetzung. Manchmal läuft es am Anfang auch ohne eine richtige Akquise. Bei mir war das oft Glückssache, als ich über den Bekanntenkreis die ersten Aufträge bekam. Aber irgendwann waren diese Aufträge erledigt, fivedesign jedoch noch nicht etabliert. Ich war nicht in der Position, wirklich auf dem Markt bestehen zu können. Das ist im Moment mein wichtigstes Ziel, bei der mir die Beratung weiterhilft.

Am Anfang einer Gründung stehen eher die Behördensachen und der Papierkram, alles, was man offiziell erledigen muss. Aber dann später, im Alltag sozusagen, treten ganz andere Fragen auf. Ich konnte mir vorher den Alltag als Selbstständige gar nicht richtig vorstellen. Ich war nie selbstständig sondern habe angestellt in einer Agentur gearbeitet.

Das ist ein völlig anderes Arbeiten. Jetzt bin ich für alles selbst verantwortlich. Wie gehe ich damit um? Auch Zeitmanagement oder Organisation – ich hätte vorher nicht gedacht, dass dies so wichtig ist. So habe ich inzwischen Fragen, die hätte ich am Anfang so nicht stellen können.

Die Idee, Gründungsberater zu zertifizieren, finde ich prinzipiell gut. Als „Nutzerin“ der Leistung würde ich mir ein solches Qualitätsmerkmal wünschen, auch wenn ich nicht sagen kann, wie eine Zertifizierung konkret aussehen könnte.

Sicht der Kreditinstitute

Carsten Bredenkamp

Gründer müssen Konzept und Zahlenwerk selbst schreiben und gut kennen - dabei können Berater helfen

Carsten Bredenkamp ist Abteilungsleiter Mikrokredite / ARP bei der Investitionsbank Berlin (IBB). Bei seiner Bank bekommen er und seine Kollegen Konzepte zu sehen, die von sehr guten bis sehr schlechten Vorkenntnissen zeugen. Vielen merke man an, dass sie mit heißer Nadel gestrickt oder den Gründern nicht auf den Leib geschrieben sind, berichtet er.

Bei uns landen Menschen, die die Gründungsberatung oft schon hinter sich haben. Wir sind die Stelle, an der der Gründer mit den fertigen Konzepten aufschlägt. Wir erleben also die Person, die in guter Absicht und Hoffnung mit dem Wunsch einer Finanzierung zu uns kommt.

Betrachtet man die acht Jahre, in denen ich das ARP-Programm ¹⁴ begleite, kann man sagen, dass viele Gründer - auch durch gute Beratung in der Existenzgründungsphase - ein solides Unternehmen gegründet haben. Wir erleben aber auch immer wieder, dass wir sehr schlechte Konzepte präsentiert bekommen, die der Gründer

nicht selber geschrieben hat. Ist das der Fall, haben wir oft das Gefühl, diese Konzepte sind mit heißer Nadel gestrickt worden. Es gibt häufig nur Schlagworte und Oberbegriffe, wenig Tiefgang. Man hat sehr schnell den Eindruck, dass der Gründer auf so wichtige Themen wie ‚Wie komme ich an meine Kunden?‘ ‚Welcher Standort ist für mich wirklich geeignet?‘ und andere nicht vorbereitet wurde.

Oder wir erleben, dass der Gründer sein Konzept und erst recht das Zahlenwerk nicht kennt. Das mag auch Schuld des Gründers sein. Aber als Bank würden wir uns wünschen, dass der Gründer dafür sensibilisiert wird. Wenn er zur Bank geht, muss er einfach wissen, was in seinem Plan steht und welche Zahlen er plant. Denn wir gehen davon aus, dass der Gründer, wenn er sozusagen ‚von der Leine gelassen‘ worden ist, sich am Markt selbst behaupten muss. Dann will er ja diese Zahlen umsetzen. Und spätestens dann muss er sie beherrschen.

Das soll jetzt keine Allgemeinkritik sein. Dies sind vielmehr Erfahrungen und Wahrnehmungen, die wir gemacht haben. Wobei auch zu sagen ist, dass wir viele positive Erfahrungen gemacht haben. Dass sich bei uns Gründer vorstellen, bei denen die Konzepte wirklich genau alle diese Fragen beantworten. Gründer, die auch sonst einen fitten, cleveren Eindruck bei uns hinterlassen und bei denen innerhalb kürzester Zeit der Kredit bewilligt werden konnte. Die Schuld, dass die Kreditvergabe bei den Banken zu lange dauert, tragen diese zum Teil auch mit. Häufig sehen wir allerdings Konzepte, bei denen wir den Gründer noch einmal mit einer Liste von Fragen und Unterlagen nach Hause schicken, damit der Businessplan noch einmal überarbeitet wird. Normalerweise sollte der Businessplan jedoch in der Gründungsberatung schon komplett und fertig sein. Zertifikate für Berater könnten dabei hilfreich sein. Gleichzeitig können Banken die Konzepte, auf denen dann steht: ‚Beraten von einem zertifizierten Berater‘ nicht einfach abnicken. Ich sehe den Vorteil des Qualitätssiegels hier also eher beim Gründer als bei der Bank. Denn

es gibt häufig auch Faktoren, die dazu führen, dem Kreditantrag zuzustimmen oder ihn abzulehnen, die der Berater nicht beeinflussen kann. Als Bank kann man vielleicht davon ausgehen, dass der Gründer gut vorbereitet ist, wenn er Klient von zertifizierten Beratern ist. Dann weiß ich, dass ich dem Gründer die relevanten Fragen stellen kann und die entsprechenden Antworten auch bekomme. So haben alle Zeit gewonnen, was auch für die Banken von Vorteil ist.

Anbietersicht

Dorothea Gerke

Beratungsqualität durch Verfahren sichern

Dorothea Gerke ist bei der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung Berlin mbH (gsub) Projektleiterin für das Berliner Förderprogramm „Coaching für junge Unternehmen“. Darin wird Nachgründungsberatung für Unternehmerinnen und Unternehmer angeboten, die weniger als fünf Jahre selbstständig sind. Die Coaches werden nach strengen Kriterien ausgewählt. Außerdem arbeitet die gsub mit einem Gutachterverfahren, um die Beratungsqualität zu sichern.

Das Landesförderprogramm, das seit Mitte 2001 bei der gsub umgesetzt wird, ist das Programm „Coaching für junge Unternehmen“¹⁵. Es richtet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer



in der Nachgründungsphase innerhalb der ersten fünf Jahre nach Gründung. Einer unserer wichtigsten Ansprüche in dem Programm ist es, gute Qualität in der Beratung zu bieten, obwohl es – salopp gesagt – ja „nur“ kleine Unternehmen sind, die beraten werden.

Leider ist die Einstellung ziemlich weit verbreitet, da es ja nur um Gründerinnen und Gründer und kleine Unternehmen geht, komme man mit ein bisschen Nebenbei-Beratung aus. Der Meinung sind wir nicht. Daher versuchen wir, den Unternehmen immer sehr gute Berater zur Seite zu stellen. Dazu haben wir kein Zertifikat oder etwas Vergleichbares entwickelt. Wir favorisieren diese Lösung auch nicht. Stattdessen nutzen wir ein mehrstufiges Verfahren, um die Beratungsqualität zu sichern. Dafür ist der Aufwand recht hoch.

Ungefähr alle zwei Jahre tauschen wir unseren Pool weitgehend aus. Neue Berater durchlaufen ein mehrstufiges Personalauswahlverfahren. Dadurch ist eine hohe Qualität gegeben. Wir wählen Menschen aus, die langjährige Beratungserfahrung mitbringen, aus der Wirtschaft kommen und Managementenerfahrung haben. Mittlerweile sind es überwiegend Selbstständige oder Berater mit eigenen Erfahrungen als Selbstständige. Wichtig ist uns auch die methodische Kompetenz. Das Verfahren, mit dem wir dies sichern, haben wir im Laufe des Programms ausreifen lassen und umgesetzt und der Erfolg zeigt sich deutlich.

Das zentrale Element ist, dass der Coach in unserem Programm eine ganz andere Funktion hat als der Gutachter. Denn der Coach kommt ins Unternehmen, öffnet sein Herz und tut alles, was möglich ist – es liegt in seinem Interesse, die Beratung auszudehnen. Coaches sind nicht in der Position, dass sie sich selbst distanziert betrachten können und gucken, was in diesem Unternehmen wirklich notwendig ist.

Wir schalten deshalb einen anderen Experten dazwischen und arbeiten mit einem Gutachtermodell. Das heißt, wir schicken erst Experten in die Unternehmen, die kein Auftragsinteresse für das

Coaching haben. Und diese Gutachter machen eine Bestandsanalyse von dem Unternehmen.

Die fällt zum Teil recht übersichtlich aus, wenn nur eine Gründerin oder ein Gründer beteiligt ist und vielleicht freiberuflich arbeitet. Doch auch in diesen Fällen schauen wir uns die Finanzen an, die allgemeine Situation, die Qualifikation und, ganz zentral und oft vernachlässigt, den gesamten Bereich Marketing und Akquise. Und aufgrund eines Profils, das dieser Gutachter erstellt, werden Coaches ausgewählt. Wir bekommen vom Gutachter oder der Gutachterin eine Empfehlung: „Bitte beauftragen Sie für das Unternehmen 20 Stunden Controlling und 30 Stunden Marketing für vier Monate.“ So in etwa muss man sich das vorstellen.

Das Verfahren zeigt wirklich Früchte. Die externe Evaluation, die das Programm jedes Jahr begleitet und auswertet, stellt konkrete Erfolgswerte vor: Beratene Unternehmen weisen eine höhere Liquidität nach dem Coaching auf, mehr Umsatz, höhere Kundendiversität und allgemein mehr Sicherheit im unternehmerischen Umgang.

Das geben immerhin etwa 70 bis 90 Prozent der Unternehmer an. Und 90 Prozent der Unternehmerinnen und Unternehmer sagen, das lag am Coaching. Natürlich wirken in der Zeit des Coachings auch andere Faktoren, das ist ganz klar. Wobei wir mittlerweile auch recht kurze Förderphasen von drei bis maximal sechs Monaten haben und dann themenbezogen beraten. Eine längere Begleitung haben wir in dem Sinne nicht. Ein, zwei oder drei Themen werden herausgegriffen und diese werden dann ganz gezielt bearbeitet.

Verbandssicht

Norbert Kunz

Berater zertifizieren, um den großen Markt übersichtlicher zu machen

Norbert Kunz ist Vorstandsmitglied des Verbandes Deutscher Gründungsinitiativen, VDG,¹⁶ und Geschäftsführer der Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft iq consult Berlin. Er verfügt über langjährige Erfahrungen als Gründungsberater und als Projektentwickler von Gründungsinitiativen für unterschiedliche Zielgruppen. Der Verband Deutscher Gründungsinitiativen plädiert für die Einführung einer Qualitätstestierung von Gründungsberaterinnen und Gründungsberatern.

Beim Verband Deutscher Gründungsinitiativen, VDG, sind wir der Meinung, dass es eine Zertifizierung, wir nennen das „Testierung“, für Gründungsberater geben sollte. Der VDG versteht sich als Lobbyorganisation für Gründungsinitiativen und für Gründerinnen und Gründer. Wir haben im Moment 45 aktive Mitglieder. Wenn man die Netzwerkorganisationen dazu zählt, wie zum Beispiel das Deutsche Gründerinnen Forum, das Deutsche Mikrofinanz Institut, regionale Wirtschaftsförderinstitutionen und andere, die bei uns mitarbeiten, sind es bundesweit 80 bis 90 Organisationen, die sich im Verband engagieren und sich von ihm vertreten sehen. In der Arbeitsgruppe zum Thema Beraterzertifizierung und Beraterstestierung, die wir letztes Jahr gegründet haben, arbeiten 30 Organisationen mit. Das Thema ist brandheiß. Das zeigt nicht zuletzt die Teilnehmerzahl bei diesem Fachgespräch. Interessanterweise wird momentan nicht nur in Deutschland sondern überall in Europa darüber nachgedacht, dass Gründungsberatung in irgendeiner Form zertifiziert oder testiert werden sollte. Warum ist das so?

Die Zertifizierung dient allen, die mit Gründung zu tun haben. Finanziere von Gründungsvorhaben wie Banken haben einen Vorteil von Zertifikaten. Wenn auf einem eingereichten Businessplan vorn das Testat draufsteht, wüssten sie

nämlich, dass er authentisch ist und nicht von irgendjemandem aus dem Internet abgeschrieben oder von einem Berater modular zusammengestellt wurde. Sie hätten mehr Sicherheit. Testierung dient auch den Beratungseinrichtungen. Sie könnten das Personalauswahlverfahren wesentlich vereinfachen, wenn es testierte Berater gäbe. Es würde den Gründerinnen und Gründern dienen, das ist das zentrale Element. Ein Zertifizierungs- und Testierungsverfahren schafft Transparenz in Bezug auf die Kompetenzen von Beratern und Beraterinnen. Gründer und Gründerinnen könnten darauf vertrauen, dass sie auf einen kompetenten Berater oder eine kompetente Beraterin stoßen.

Warum wird das Thema jetzt so wichtig? Warum haben wir die Frage nicht vor zehn Jahren gestellt? Dazu muss man auf das Gründungsgeschehen in Deutschland schauen. Dann stellt man fest, dass im letzten Jahr 60 Prozent aller Vollerwerbsgründer aus der Arbeitslosigkeit kamen. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn, IFM,¹⁷ ermittelte für 2005 455.000 Vollerwerbsgründungen, 270.000 davon aus der Arbeitslosigkeit. Die Statistik auf der Website des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geht davon aus, dass für 90 Prozent aller Gründungen die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes als zentrales Ziel gilt.

Wir haben seit einigen Jahren einen neuen Gründertypus in Deutschland. Nicht den / die klassische/n Gründer/in, der/die vielleicht zehn, fünfzehn Jahre Berufserfahrung hat, eine Meisterausbildung, einen akademischen Abschluss oder irgendeine Führungsposition, und in der in der Lage ist, sich mit ein paar Beratungsgesprächen, die er/sie bei den Kammern, bei den Steuerberatern, bei Wirtschaftsprüfern bekommt, selbstständig zu machen.

Sondern wir haben Gründungsinteressierte, die aus ganz anderen Berufsverhältnissen kommen, Menschen, die ganz andere Qualifikationen haben. Sie brauchen eine systematische Unterstützung und Hilfe in der Vorbereitung, Entwicklung und der Erstellung des Geschäftskon-

zeptes und eine Prüfung der Tragfähigkeit. Sie brauchen Partner, um ihnen Mut zu geben oder ihnen abzuraten. Das heißt, wir haben ein ganz neues Gründungsklientel. Und das neue Gründungsklientel braucht eine andere Form von Unterstützung und Beratung als wir sie vor zehn Jahren hatten.

Aber dieses Gründungsklientel ist auch gleichzeitig ein Markt. 270.000 Menschen, die einen Berater suchen, sind ein nicht zu unterschätzender Markt. Und dieser Markt wird zum Teil über öffentliche Fördermittel subventioniert. Er bringt Geld. In den letzten zehn Jahren ist ein neues Angebot an Gründungsberatern, Gründungsinitiativen und Gründungszentren entstanden. Alle diese Menschen und Initiativen glauben, dass sie etwas von den Dingen verstehen, die sie den Gründern mitgeben. Und das ist das Problem: Viele glauben es nur.

Die Intransparenz ist das Problem. Für die Gründerin oder den Gründer gibt es überhaupt keine Kriterien, an denen er oder sie sich bei der Auswahl eines geeigneten Partners oder einer Organisation orientieren kann. Das ist der Hintergrund, vor dem wir gesagt haben, wir brauchen eine Offensive zur Qualitätstestierung, Qualitätszertifizierung von Gründungsberatern. Um einerseits Gründerinnen und Gründern mehr Planungssicherheit, mehr Solidität in ihren Gründungs- und Planungsprozessen zu versprechen und andererseits öffentlichen Förderinstitutionen eine Gewähr dafür zu geben, dass Leute kompetent und gut vorbereitet worden sind. Um Banken die Sicherheit zu geben, dass die Businesspläne nicht willkürlich zusammengestellt worden sind und damit auch ihre eigenen Verwaltungsabläufe zu verbessern und schließlich, um den Zugang zur Mikrofinanzierung oder überhaupt zur Finanzierung zu verbessern.

Das ist der Grund, warum der Verband Deutscher Gründungsinitiativen sich dieser Aufgabe gestellt hat. Das Deutsche Gründerinnen Forum arbeitet ganz intensiv mit. Wir haben Erfahrungen in fünf Jahren Arbeit gesammelt. Zerti-

fizierungssysteme sind systematisch ausgewertet worden.

Wir dürfen zwei Dinge nicht verwechseln: Zertifizierung von Institutionen, also Beratungsstellen, und die Zertifizierung oder Testierung von einzelnen Beratern und Beraterinnen. Das ist ein ganz wesentlicher Unterschied. Denn es hat eine ganz andere Komplexität, wenn wir anfangen, über Institutionen zu reden und Institutionen nach irgendwelchen Verfahren zu testieren. Wir reden stattdessen darüber, einzelne Berater zu testieren. Wir fragen, warum es kein Berufsbild Gründungsberater gibt. Warum gibt es den Standesberuf Steuerberater aber keinen Standesberuf zum Thema Gründungsberatung? Diesen gibt es nicht, den wird es auch nicht geben, dies entspricht nicht dem Zeitgeist, denn wir sind eher in der Phase der Deregulierung.

Wir konzentrieren uns daher auf die Frage, welche Kompetenzen, welche Verantwortung und welche Netzwerk- oder Umfeldbedingungen muss ein Gründungsberater oder eine Gründungsberaterin haben und schaffen.

Verantwortung/Ethos

Wir haben ein Leitbild für Gründungsberater erarbeitet. Hierbei geht es um die Frage, welche Verantwortung ein Gründungsberater in den Prozess einbringen muss. Zum Beispiel muss er bereit sein abzuraten. Selbst dann, wenn er mehr Geld verdienen könnte, wenn er mehr Betreuungsleistungen vertreibt. Er muss verantwortungsbewusst genug sein, zu einem bestimmten Punkt ein Gründungsvorhaben von seiner Seite aus abzubrechen und den Rat zu geben, dass der Gründer es besser nicht machen soll.

Es muss klar sein, wie eigentlich der Auftrag aussieht. Wie und was soll mit dem Auftrag erreicht werden? Welche Ressourcen kann der Berater oder die Beraterin zur Verfügung stellen und welche Ressourcen benötigt der Gründer eigentlich? Das heißt, Verantwortung gegenüber dem Kunden zu übernehmen und deutlich zu machen, so weit kann ich helfen – aber weiter nicht. Das beinhaltet auch, dass Prozesse dokumentiert und gegenüber dem Gründer offengelegt werden.

Kompetenzen

Der zweite Aspekt sind Kompetenzen, die ein Gründungsberater mitbringen muss. Es reicht nicht aus, aus dem Internet Module zusammenzustückeln, damit sie irgendwie aussehen wie ein Businessplan. Es geht darum, dass Berater gar nicht den Businessplan schreiben sollten, sondern dies sogar kategorisch ausschließen. Einen Businessplan schreiben, das können viele. Beim Business-Plan-Wettbewerb gewinnen vor allen Dingen Studenten. Die können das nämlich am besten, weil sie mitten im Thema drin sind und das akademisch angehen. Die gewinnen den Business-Plan-Wettbewerb und wollen sich gar nicht selbstständig machen.

Viel mehr sollten Gründerinnen und Gründer befähigt werden, selbst einen Businessplan zu schreiben. Es geht auch darum, in der Nachgründungsbetreuung typische Krisenszenarien zu erkennen und den Gründer oder die Gründerin nicht allein zu lassen.

Vermittlungs-Methode

Schließlich ist es wichtig, wie Berater diese Dinge vermitteln, also die methodische Kompetenz. Es reicht nicht aus, dass man theoretisch weiß, wie etwas sein müsste. Ein Berater muss auch in der Lage sein, dieses Wissen so an den Gründer weiter zu geben, dass dieser es begreift und umsetzen kann. Es geht um eine Kompetenzvermittlung und Know-how-Vermittlung, mit der der Gründer letztendlich etwas anfangen kann.

Das sind Kernkompetenzen, die wir versuchen, im Rahmen eines Leitbildes zu definieren und festzulegen. Wir haben das in Deutschland dis-

kutiert. Wir haben das aber auch mit unseren Partnern aus verschiedenen Ländern diskutiert und kommen genau zu den gleichen Dimensionen, sowohl in Spanien, Frankreich, England, Belgien als auch in Deutschland. Die Leitbilder, welche wir auf transnationaler Ebene für Gründungsberaterinnen und Gründungsberater entwickelt haben, können Sie übereinander legen. Das ist also nichts Regionalspezifisches oder Deutschlandspezifisches, sondern wir haben überall in Europa die gleichen Probleme und die gehen wir nun auch gemeinsam an.



Diskussion

Eine sehr kontroverse Diskussion erlebten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf dem dritten Berliner Fachgespräch. Während sich fast alle Sprecher und Diskutanten einig waren, dass es für Gründer schwer ist, den richtigen Berater zu finden und dessen Qualität einzuschätzen, gab und gibt es über mögliche Änderungswege viele Meinungen. Vier grundsätzliche Vorstellungen kristallisierten sich während der Diskussion heraus – zu allen gibt es Einschränkungen und Nachteile, wie die Diskussion ebenfalls zeigt.

Berater zertifizieren/testieren versus Beratungsstellen zertifizieren/testieren

Da ist zum einen die Idee einer Zertifizierung oder Testierung der einzelnen Gründungsberater. Die Idee vertrat unter anderem Norbert Kunz vom Verband Deutscher Gründungsinitiativen auf dem Podium. Demnach würden sich Berater bestimmten Qualitätskriterien verpflichten und bestimmte Nachweise über ihre Eignung erbringen. Dazu zählen Kompetenzen und Kenntnisse ebenso wie die Übernahme von Verantwortung – etwa die Grenzen der eigenen Kompetenzen zu kennen und an diesen Grenzen auf Netzwerke zurück zu greifen und z.B. auch unter bestimmten Bedingungen von Gründungen abzuraten.

Diese Praxis hat Vorteile gegenüber der Zertifizierung einer Beratungsstelle, wie sie bereits heute von Organisationen angeboten wird. Denn an einer solchen Zertifizierung teilzunehmen, ist aufwändig und teuer und das Verfahren birgt daher die Gefahr, dass sich ihm die großen Beratungsstellen unterziehen, während kleine, kreative, effiziente und gute Beratungsstellen keine

Ressourcen dafür aufbringen können. Auch bei der Zertifizierung der Berater ist eine ähnliche Einschränkung zu befürchten, ergab die Diskussion. Auch sie sei aufwändig und teuer, auch hier haben Berater mit geringen Ressourcen Nachteile. Dazu kommt, dass eine solche Zertifizierung regelmäßig wiederholt werden müsste und den Allrounder stärker als den fachbezogen arbeitenden Berater unterstütze.

Auszüge aus der Diskussion

Elke Koll, Unternehmensberaterin und Moderatorin: „Für sehr viele Einzelberater wird es schwierig sein, sich so einer Zertifizierung zu unterziehen. Denn das ist aufwändig und man braucht Zeit und Kraft. Und möglicherweise, und das haben wir bei den Weiterbildungseinrichtungen gemerkt, fördert es dann eher die großen Einrichtungen, die als einzige ausreichende Ressourcen haben, sich dem zu stellen.“

Dr. Thomas Rüsch, PromoTool Unternehmensberatung: „Meiner Ansicht nach ist es nicht notwendig, immer mehr und neue Zertifizierungen und Testate zu schaffen. Es gibt ja eine Reihe von Zertifizierungen zum Beispiel über das IBWF¹⁸ als großer Beratungsorganisation, die sehr detailliert ihre Berater prüft. Doch hat diese Zertifizierung schon jemals im Beratungsgespräch eine Rolle gespielt und hat es dazu geführt, einen Auftrag bekommen zu haben oder nicht? Nein, hat es eigentlich nicht. Bei den Kunden spüre ich die Bedeutung eines Zertifikats nicht. Meiner Ansicht nach ist viel wichtiger die Kompetenz, die der Berater ausstrahlt, und dazu gehört auch, wie die Chemie zwischen dem Berater und dem zu Beratenden stimmt. Denn nur wenn ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wird, kann eine Beratung erfolgreich sein. Ich bin sehr dafür, wie hier von der gsub angeregt, eine Zertifizierung im Gründungsprozess selbst zu realisieren. Damit kann man davon wegkommen, nur Gründungsberatung zu sehen, sondern hat tatsächlich eine begleitende Beratung.“

Norbert Kunz, VDG: „Wir sind dabei, die Kunden zu befragen, ob sie eine Zertifizierung wollen. Das Ergebnis ist: Sie wollen das. Die Kunden wünschen eine Qualitätstestierung. Sie wollen mehr Transparenz. Wir haben ca. 150 Leute befragt und sind dabei, eine Befragung für Deutschland vorzubereiten. Die Mehrheit von denen will es. Die Experten sehen das kritisch, aber die Kunden schätzen ein, dass es gut wäre, zu Recht. Ich würde Sie mal zurückfragen, wie es denn wäre, wenn der standesrechtliche Titel vom Rechtsanwalt aufgehoben werden würde und jeder, der meint, er wisse, wie Recht interpretierbar wäre, sich als Rechtsanwalt gebärden würde. Das wäre doch etwas ganz schlimmes für dieses Berufsbild. So ist das aber in der Gründungslandschaft.“

Prozesse zertifizieren/testieren

Von den Erfahrungen mit einem Beratungsprogramm, das einem Verfahren zur Qualitätssicherung unterliegt, berichtet auf dem Podium Dorothea Gerke von der „Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH“. Sie leitet das Projekt „Coaching für junge Unternehmen“, das sich vor allem um die Nachgründungsbetreuung kümmert. Ein Verfahren, welches dort angewandt wird, soll die Qualität der Beratung sichern. Zu diesem Verfahren gehört eine aufwändige Personalauswahl nach strengen Kriterien und eine Kombination aus Gutachter und Coach, die sich den einzelnen Unternehmen widmen. Gutachter und Coach garantieren, dass die Interessenlage klar bleibt: Der Coach ist so viele Stunden und zu genau den Themen in dem Unternehmen eingesetzt, wie der Gutachter empfohlen hat.

Er ist demnach nicht dem Interessenskonflikt ausgesetzt, weitere Beratungsstunden „verkaufen“ zu müssen. Dazu kommt ein System der Qualitätskontrolle der Beratung. Daraus leitet Gerke die Überlegung ab, dass, um die Qualität der Gründungsberatung zu sichern, ehe die Prozesse zertifiziert werden sollten als die einzelnen Gründungsberater. Ein einzelner Berater könne

nicht alle notwendigen Bereiche abdecken, zugleich könne ein Prozess mit Qualitätssicherung auch bei einem mittelmäßigen Berater gute Ergebnisse erzielen, weil er punktgenau und nach klaren Vorgaben eingesetzt werden kann. Aber ein Top-Berater erziele nicht automatisch das beste Ergebnis, wenn er nicht optimal eingesetzt wird.

Demnach sei zu überlegen, mit welchen Mechanismen eine Qualitätskontrolle in der Gründungsberatung durchzuhalten sei. Als nachteilig wird hier gesehen, dass diese Lösung einen relativ hohen Regulierungsbedarf in sich birgt.

Auszüge aus der Diskussion

Dorothea Gerke, gsub: „Ich glaube auch, dass es eine Minimalqualität endlich geben sollte und nicht immer wieder neu diskutiert wird und jeder von Null anfängt zu fragen, was Existenzgründer brauchen. Trotz allem haben wir ein bisschen andere Erfahrungen – auch wenn natürlich der Gründungsprozess etwas anderes ist als die Phase, die wir momentan in der gsub betreuen, also die Nachgründungsphase.“

Selbst wenn man das berücksichtigt, bin ich der Meinung, dass eine Zertifizierung von Beratern nicht das Mittel der Wahl sein sollte. Denn ein gutes Prozessmanagement oder eine gute Qualitätssicherung bedeuten, dass auch ein mittelmäßiger Berater oder ein Berater mit einem bestimmten Profil, der vielleicht relativ wenig abdeckt, ein gutes bis sehr gutes Ergebnis liefern kann. Umgekehrt muss ein guter Berater nicht unbedingt ein gutes Ergebnis liefern, weil das unserer Erfahrung nach gar nicht an der Qualität des Beraters liegt.

Wenn man einen Prozess hat, in dem der Gründer begleitet wird, und dann ganz spezifisch immer die Kompetenzen reinholt, die der Gründer braucht, wird die Beratung sehr wertvoll. Und ich bin auch der Meinung, dass es sinnvoller wäre, das aktiv in die Hand des Gründers zu geben. Vorhin kam der Hinweis, dass man den

Gründungsprozess zertifizieren könnte. Vielleicht ist das eine Möglichkeit. Dass man den Gründerinnen und Gründern den Prozess selbst in die Hand gibt und sagt, das und das musst du erfüllen. Wichtig ist es, den Gründer zu animieren, dass er sich die einzelnen Kompetenzen selbst aufbaut und nicht denkt, jetzt sei er auf der sicheren Seite mit der Gründung, denn der Berater ist zertifiziert.“

Norbert Kunz, VDG: „Kleiner Widerspruch. Natürlich kann ein mittelmäßiger Berater auch gut eingesetzt werden, darum geht es nicht, das ist nicht unser Problem. Das setzt aber eine Steuerung voraus. Das setzt voraus, dass eine Steuerung über Gutachter oder über ein bestimmtes Verfahren, ein Controlling stattfindet. Gibt man aber die Verantwortung in die Hand des Gründers, hat der ein ganz anderes Problem. Es gibt kein Controlling, kein Matching, keine Optimierung, niemanden, der darauf achtet, dass der Leistungsprozess funktioniert. Der Gründer macht das zum ersten Mal.

Woher soll er denn wissen, was er alles braucht? Wer hilft ihm denn, beim ersten Beratungsgespräch zu klären, wie der Beratungsprozess eigentlich aussehen soll, was beachtet werden muss, wie lange er dauert, welche Ressourcen dafür notwendig sind? Es ist ja das Problem, dass es nicht überall solche Strukturen gibt wie bei der gsub. Wir müssen ein System suchen, das überall funktioniert. Die Angelegenheiten in die Hände des Gründers zu geben, ist wichtig.

Aber da er die Leistung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses gar nicht beurteilen kann und ihm der Gründungsberater alles vom Himmel herunter erzählen kann, was er alles für ihn macht, hat er keine Sicherheit und stellt erst im Nachhinein fest, dass er an der falschen Stelle gelandet ist.

Wenn es stattdessen ein Testat gibt und wenn es eine Organisation gibt, durch die es ein Feedback, eine Rückmeldung, ein Audit gibt, dann kann man mit einem solchen Testat sicherstellen, dass derjenige, der das Testat hat, nach be-

stimmten Qualitätsmaßstäben arbeitet. Das gibt einfach mehr Sicherheit.“

Minimalstandard

Als dritte Lösung wird ein „Minimalstandard“ diskutiert. Diese Idee liegt vor allem in den Beiträgen der Diskutanten aus dem Publikum. Da die Qualität der Beratung sehr stark auch von der persönlichen Beziehung zwischen Gründer und Berater abhängt und die Anforderungen an Gründungsberater divers und vielfältig seien, könnte ein Minimalstandard eingeführt werden, dem sich Berater verpflichtet fühlen.

Dazu gehören ethische Verpflichtungen und Grundkenntnisse. Diese Idee kann vielleicht als Mini-Berufsbild verstanden werden und ist demnach in gewisser Weise ein Leitbild.

Auszüge aus der Diskussion

Martin Zehe, JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg: „Wir betreuen Kunden, die Arbeitslosengeld II beziehen. Das sind oft Leute, die leider nicht mehr zu den Gewinnern in dieser Gesellschaft gehören. Wir fördern sehr viele Selbstständige, ungefähr 90 im Monat mit Einstiegsgehalt. Da kann man nicht einfach sagen: Du kannst auch scheitern und kommst vielleicht nach einem Jahr wieder mit 9.000 Euro Schulden zurück. Das passiert nämlich, wenn schlechte Beratung erfolgt ist. Und das scheint häufig vorzukommen. Bei uns in den Eingängen zum JobCenter werden Flyer verteilt. Das können wir nicht verhindern. Dubiose Unternehmen bieten dort Beratung an, für teilweise 30 Euro oder weniger. Die Flyer sind so fehlerhaft. Sie haben rechtliche und teilweise auch orthographische Fehler.

Aus diesen Erfahrungen denke ich: Eine Zertifizierung kann nicht alles regeln. Aber Minimalstandards, die wünsche ich mir sehr, für unsere Kunden. Meine Berater haben es schwer einzuschätzen, wo wir jemanden, der gründen will, hinschicken können. Wir arbeiten mit verschie-

denen Beratungsunternehmen oder Organisationen zusammen, die Beratung anbieten. Aber da wir den Markt frei beurteilen müssen, können wir nicht exklusiv mit irgendjemandem Verträge abschließen.

Wir müssen auf den Markt vertrauen. Daher wäre eine grundlegende Zertifizierung von Vorteil. Das muss nicht bis ins letzte Detail geregelt sein, aber Ethik-Standards halte ich für wichtig. Den Vergleich mit einem Rechtsanwalt finde ich gar nicht so schlecht. Auch da kann man ja sagen, man kann sich an einen guten Rechtsanwalt wenden und man kann auch auf einen schlechteren Rechtsanwalt treffen. Aber er ist Rechtsanwalt. Und die Grundregeln des Geschäfts die muss er zumindest können.“

Marktlösung

Mehrere Diskutanten vertreten die Meinung, dass eine Zertifizierung jeglicher Art das Problem der Gründer – die fehlende Orientierung innerhalb der vielfältigen Beratungsangebote – nicht lösen kann. Demnach bliebe es in der Verantwortung der Gründer, sich die besten Angebote zu suchen. Eine Verantwortung, die man ihnen zutrauen müsse, da sich auch spätere Unternehmer allein zurechtfinden müssten.

Auszüge aus der Diskussion:

Gerald Dessau, Unternehmensberater: „Seit mittlerweile neun Jahren führen wir Seminare für Existenzgründer durch, und das ist für meine Begriffe eines der besten Zertifizierungsinstrumente. Dort stehen sie nämlich als Unternehmensberater drei Tage vorm Kunden und der Kunde, der potentielle Kunde, hat drei Tage Zeit, Ihre Kenntnisse zu testen.

Der testet sie nämlich auch mit Fragen, und nicht nur mit dem, was sie wissen wollten zum Existenzgründungsprozess. Der testet aber auch die Chemie, ob sie stimmt. Und wenn sie stimmt, dann hat er es in der Hand zu sagen, ja, den will ich oder den will ich nicht.“

Marco Schulz, Gründer (Podium): „Es ist ganz schön, wenn man drei Tage die Möglichkeit hat, sich ein Seminar über die Existenzgründung anzuhören, aber es gibt mir doch trotzdem als Gründer keine Transparenz über das, was der Markt bietet. Es sagt mir, dass ich den, der da vorne etwas erzählt, ganz sympathisch finde. Aber es sagt mir immer noch nicht, was er kann. Wie kann er mir in der Finanzierung helfen? Wo kann er mir im Behördlichen helfen? Und wer sagt mir, dass vielleicht ein Anderer das gleiche Seminar nicht besser gemacht hätte.

Also würde ich mir als Gründer definitiv wünschen, dass ich feststellen kann, welcher Berater das Zeug zur Zertifizierung hat und mir weiterhelfen kann.“

Sebastian Zukunft, Rechtsanwalt: „Was einen Unternehmer ausmacht, ist vor allem die Selbstständigkeit. Ich glaube, dass diese Selbstständigkeit bei jedem Unternehmer gegeben sein muss. Wenn jemand sich nicht selbstständig einen kompetenten Berater suchen kann, dann glaube ich auch, dass er als Unternehmer nicht erfolgreich sein wird.

Deswegen halte ich nicht viel davon, einen dritten und vierten Markt zu schaffen durch Betriebe, die solche Zertifizierungen vornehmen, und diesen Prozess auszubauen.“

Norbert Kunz, VDG: „Da würde ich widersprechen. Es gibt Leute, denen man das erst einmal auf den ersten Blick nicht zutrauen würde, sich selbstständig zu machen. Im Bereich Hartz IV genauso wie unter denen, die eine Ich-AG gegründet haben. Gibt man ihnen dann die entsprechende gute Unterstützung, gute Beratung, gute Orientierung, sind sie plötzlich erfolgreich. Ich mache das mal an einem Beispiel deutlich, einem schönen Beispiel. Den allerersten Gründer von uns im Enterprise-Banken-Programm habe ich selbst beraten. In diesem Programm vergeben wir Mikro-Kredite an Gründer¹⁹. Als wir vor fünf Jahren fünfjähriges Bestehen von Enterprise Brandenburg hatten, haben wir in Cottbus gefeiert. Den ganzen Weg von Berlin bis Cottbus ist hinter mir ein Mercedes Cabriolet gefahren.

Das war der Gründer von damals. Er sagte, er müsse bei seinen Kunden mit einem Mercedes vorfahren. Wenn er mit einer alten Möhre ankomme, würde er nicht ernst genommen. Das war jemand, der bis dahin bei allen möglichen Institutionen einfach weggeschickt worden war. Der hat keine Unterstützung bekommen bis er bei uns war. Hat inzwischen 20 Mitarbeiter, ein supergutes Geschäft.

Zweites Beispiel, noch spannender. Vor anderthalb Jahren ist ein Gründer im Bereich Baubengewerbe zu Enterprise Brandenburg gekommen. Bei der Handwerkskammer ist er gewesen, bei allen möglichen Institutionen. Hat Beratung bei der Wirtschaftsförderung, sogar beim Lotendienst beantragt und hatte keine Chance. Er war bei den Banken, wollte 5.000 Euro – auch hier keine Chance. Er ist von uns gefördert worden und hat von uns 5.000 Euro bekommen. Er hat heute 60 Mitarbeiter. Letztes Jahr hatte er ein Einkommen vor Gewinn nach Steuern von 305.000 Euro.

Dem hat es keiner zugetraut. Der brauchte die Beratung. Der hatte eine ganz einfache Idee: Löcher buddeln, damit anschließend Kabel reingelegt werden können, für die Telekom, für andere Dienstleister. Ganz simple Idee. Das heißt also, eine gute Betreuung, vernünftige Begleitung und Zugang zur Finanzierung ist für viele Leute einfach der wesentliche Aspekt, um sich selbstständig machen zu können. Und die Leute haben es einfach verdient, dass sie eine gute, qualifizierte Beratung bekommen.“

Joachim Preuß, Filialleiter bei der Berliner Volksbank: „Ich will ein bisschen vor der Illusion warnen, dass Berater alles können. Denn Sie erwarten vielleicht als Existenzgründer oder Unternehmensgründer zu viel von einem Berater. Die Wirklichkeit sieht, wenn Sie das Unternehmen nachher gegründet haben, ganz anders aus. Es kommen ganz andere Dinge auf Sie zu, Sie werden von vielen Dingen viel mehr in der Praxis gefordert, als man das jemals für alle Fälle planen kann. Wichtig ist vielleicht sicherlich eine gute

Qualität. Wir arbeiten in Friedrichshain mit LOK zusammen und haben da die Erfahrung, dass die Unternehmensgründer, die von ihnen vorbereitet sind, eine viel größere Chance haben, am Markt zu bestehen, als die, die es aus eigener Kraft versuchen.

Ich will ein Beispiel bringen für Zertifizierung: Ich habe mein Auto zu einem Unternehmen gebracht, das zertifiziert ist und viele Urkunden an der schicken Bürowand hatte. Dort wurde festgestellt, die Klimaanlage funktioniert nicht und mir wurde empfohlen, meine Klimaanlage austauschen und für hohe Kosten eine neue einbauen zu lassen. Ich ließ dort nur die Kühlfüssigkeit erneuern und habe mein Auto wieder abgeholt und in eine andere Werkstatt gebracht, wo mich der Meister in ölverschmierten Händen empfangen hat und sich entschuldigt hat, dass er schmutzige Hände hat. Und hier wurde dann der Fehler festgestellt. Es war ein kleiner Fehler. Ein Dichtungsring war kaputt. Die Sache war schnell erledigt – hier hat mich der nicht zertifizierte Dienstleister wesentlich besser beraten.“



Andere Fragen, die diskutiert wurden

Müssen Berater selbstständig sein oder gewesen sein, um andere Selbstständige gut zu beraten?

Auszüge aus der Diskussion:

Dr. Gerald Deßauer, DEBUT: „Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle ²⁰ hat im Infobrief Nr. 4 einmal versucht, Kriterien für Berater zu formulieren. Und die haben es ganz bewusst ganz allgemein gemacht. Es sollen am Markt tätige Unternehmer sein, die eigene Erfahrungen sowohl mit Chancen als auch mit Risiken haben. Denn der Unternehmer ist mit Risiken konfrontiert. Und da hat er gern einen Berater, der mit diesen Risiken selber auch schon konfrontiert war. Wer selber mal 50 Euro, 500 oder 5.000 auf die Bank gelegt hat und vielleicht auch verloren hat, der weiß, wie vorsichtig man manchmal damit sein muss. Nächstes Kriterium: Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle hat angeregt, davon auszugehen, dass die Unternehmensberater die entgeltliche Unternehmensberatung als überwiegenden Geschäftszweck haben sollten. Das ist sicherlich eine Anregung, die noch nicht der Weisheit letzter Schluss ist, aber darüber kann man nachdenken, weil das zwingt, in die Beratungsqualität zu investieren.“

Anja König, Unternehmerin und Vorsitzende des Unternehmerkreises Berlin-Nord: „Ich fand es wichtig, dass derjenige, der mich beraten hat, selbstständig war. Ein Berater muss nicht mehr selbstständig sein, aber sollte zumindest einige Jahre erfolgreich gewesen sein.“

Ich glaube, dass mich eher jemand versteht, der auch die emotionelle Seite einer Gründung nachvollziehen kann. All die Fallstricke, alle emotionalen Probleme, die auf einmal hochkommen.“

Finanzierung der Gründungsberatung und die Rolle des Beraters als „Verkäufer“ seiner Leistung als Problem: Berater haben ein Interesse daran, ihre Leistungen zu verkaufen, und kein Interesse, dem Gründer abzuraten. Zugleich müssen sich Gründer gute Beratung leisten können: Wer kommt für die Kosten, zumal bei arbeitslosen Gründern, auf?

Auszüge aus der Diskussion:

Dr. Thomas Rüsich, PromoTool Unternehmensberatung: „Meiner Ansicht nach ist die fehlende Finanzierung ein Problem für Gründer. Und gerade in dem Personenkreis derjenigen, die sich aus der Arbeitslosigkeit gründen, spielt dies natürlich eine Rolle. Und vielleicht sollten auch Banken und Förderinstitutionen bei der Entwicklung von neuen Produkten und Instrumentarien darüber nachdenken, ob nicht die Zur-Verfügungstellung von finanziellen Mitteln im Gründungsprozess als vielleicht sogar notwendige Bedingung für den Gründer bereitgestellt wird, um Kredite zu bekommen.“

Carsten Bredenkamp, Investitionsbank Berlin (IBB): „Unser ARP-Darlehen ist ein Darlehen, das sich aus Mitteln des Landes Berlin und aus EU-Mitteln zusammensetzt. Und seit dem 1.1.2006 ist gerade die Beratung im Anschluss an die Gründung für die Bewilligung des Darlehens ein ganz wichtiger Punkt.“



Das heißt, in der Richtlinie ist diese Nachgründungsberatung mit aufgenommen. Und wir verweisen unsere Gründer an die gsub, um zu gewährleisten, dass die Gründer in der in der Nachgründungsphase eine gewisse Unterstützung erfahren. Wir können andererseits den Gründer nicht dazu zwingen. Wir können nur sagen: Macht das bitte, es ist vorgesehen. Wenn der aber sagt, er brauche das nicht, dann kriegt er trotzdem das Darlehen.“

Jutta Overmann, bbu consult: „Eine gute Beratungsleistung kann tatsächlich eine verhinderte Gründung sein. Entscheidend für mich ist, dass die Person selber die Erkenntnis entwickelt und zu dem Schluss kommt, das ist es vielleicht nicht. Was sonst leicht passiert ist eine gewisse Trotzreaktion: Der Gründer geht zu einem Berater, der ihm abrät. Er will es aber unbedingt machen und findet die Beratungsleistungen dann schlecht. Auch wenn jemand ein Projekt bleiben lässt, besteht die Chance, sich mit einem anderem zu beschäftigen und später zu einer anderen Gründung zu gelangen.“

Norbert Kunz, Verband Deutscher Gründungsinitiativen (VDG): „Wir raten nicht ab, sondern wir sagen „jetzt nicht“ oder „nicht mit uns“. Und ich denke, das ist wichtig. Der Gründer, der bleibt frei. Der wird nicht durch eine Gründungsberatungsinstitution bevormundet.

Nur gibt es oft eine Lücke zwischen dem, was an Anforderungen notwendig ist, was jemand lernen muss, was er entwickeln muss, wie er sich vorbereiten muss, was er tun muss und dem, was ein Gründungsberater, gerade wenn er mit öffentlichen Ressourcen finanziert wird, leisten kann.

Und wenn ich feststelle, dass ich das nicht leisten kann als Berater, weil die Lücke zwischen dem, was an Anforderungen seitens des Gründungswilligen gestellt wird und dem, was ich leisten kann, zu groß ist, dann muss man auch genau dieses Defizit formulieren.

Man muss sagen können, ich kann Dich nur unzureichend vorbereiten. Und mit dieser unzureichenden Vorbereitung würde ich Dir nicht empfehlen zu gründen.“



Zusammenfassung

*Ein komplexes und spannendes Thema – so viel Einigkeit bestand im Raum. Denn ihm liegen viele Fragen zugrunde, die längst nicht geklärt sind: Was macht einen guten Berater aus? Muss er fachlich fit sein oder sind seine Methoden wichtiger? Soll er eher Coach oder eher Wissensvermittler sein? Soll er sich spezialisieren oder Allrounder sein? Wie wichtig ist es, dass er selbst einmal Unternehmer war oder es noch ist, und wie stark wirken seine eigenen Interessen im Beratungsprozess mit – etwa, dass auch er oder sein Unternehmen an der Beratung Geld verdienen müssen. Spannende und längst nicht vollständig beantwortete Fragen, die vielleicht eine regionale Diskussionsgruppe zu diesem Thema in Berlin aufwerfen könnte, wie Gastgeberin **Maria Kiczka-Halit** vorschlug:*

„Ich denke, es wäre wichtig, dass wir uns in kleineren Gruppen vielleicht regional mit dem Thema auseinandersetzen, um die unterschiedlichen Meinungsbilder, die existieren, zu bündeln und zusammenzufassen, um dann auf Berliner Ebene ein Profil zu entwickeln. Ich denke, wir brauchen ein Forum, ähnlich wie beim Verband Deutscher Gründungsinitiativen, in dem auf der Bundesebene diskutiert wird.

Es wäre gut, wenn man auch in Berlin einen kleinen Arbeitskreis finden würde, in dem genau dieses Thema diskutiert wird, auch in den kontroversen Gesichtspunkten. Ich werde versuchen, zumindest solange wir im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft arbeiten, das ein bisschen zu steuern, anzuregen und Menschen zusammenzubringen. Ich werde mit Sicherheit wieder einladen.“

Elke Koll, Moderatorin: „In dem Thema liegt Zündstoff und eine Menge Gesprächsbedarf. Zugleich zeigte sich, dass sich die Teilnehmer über bestimmte Aspekte einig sind. Zum Beispiel, dass Gründer unterschiedliche Beratungsbedarfe je nach Situation haben und nicht auf Jeden das gleiche Beratungskonzept passt. Wichtig ist zu fragen, was es heißt, erfolgreich zu gründen. Studien belegen, dass von fünf gescheiterten Ich-AG-Gründungen drei Menschen wieder in einen Job kommen, weil sie sich unter Menschen bewegt haben, weil sie erfahren haben, was sie eigentlich können. Hier ist auch das Scheitern der Selbstständigkeit als Erfolg zu werten.

Unabhängig davon braucht es Erfolgskriterien. Ist es die gewerbliche Anmeldung? Bei manchen Förderinstrumenten reicht das durchaus. Und nicht die auf Dauer angelegte Gründung, die natürlich ganz anderen Kriterien standhalten muss. Es wurden Beispiele dafür gebracht, dass verschiedene Institutionen bereits mit Zertifizierungen oder Qualitätsstandards arbeiten. Bei der KfW zum Beispiel, wo es Kriterien gibt, um in den Beraterpool aufgenommen zu werden. Zum Teil sind sie sehr aufwändig für solch eine Einrichtung. Man sollte sie viel breiter bekannt machen.

Wichtig scheint mir, dass es im Gespräch bleibt. Ich glaube, dass wir nicht umhin kommen, uns zu verständigen mit all unseren Vorstellungen, was denn Kompetenzen von Beratern sind bis zum Berufsbild. Wenn der heutige Tag etwas gebracht hat, dann sind es Anregungen zum Gespräch. Vieles an Klärung passiert im Prozess.“

Statements

„Ich glaube, dass solche Veranstaltungen vor allem etwas in Bezug auf die Sensibilisierung für ein Thema bringen. Die Frage, ob es ein Zertifikat für Berater geben sollte oder nicht, kann natürlich in so einem Kreis nicht abschließend beantwortet werden. Aber es ist sehr wichtig, sich mit diesem Thema zu befassen. Insgesamt waren die Beiträge der Teilnehmer in der Diskussion und auf dem Podium sehr veranschaulichend und ich habe für meine tägliche Arbeit neue Aspekte mitgenommen.“

Carsten Bredenkamp, IBB, Podium.

„Wer zu so einer Veranstaltung kommt, ist nicht irgendein Berater, sondern jemand, der sich mit dem Thema auseinandersetzt. Jemand, dem es nicht egal ist, wie seine Beratung ankommt und was sie bewirkt. Viele Leute hier suchen nach Antworten, um ihre eigene Arbeit zu verbessern, obwohl sie schon zu den besseren Beratern gehören. Zugleich gibt es unheimlich viele Berater, denen das nicht wichtig ist - aber die würden leider auch zu solchen Treffen nicht kommen.“

Elke Koll, Unternehmensberaterin, Moderatorin.

„Es ist klar, dass es mehr als einer Sitzung wie dieser bedarf, um alle Für und Wider in diesem Thema auf den Punkt zu bringen. Mir ist wichtig, dass über die verschiedenen Möglichkeiten nachgedacht wird – also auch darüber, eine Qualitätssicherung fest in die Beratung zu integrieren und Prozesse zu nutzen, die das zulassen. Unser Prozess beim Coaching für junge Unternehmen ist sehr aufwändig. Bei 15 bis 20 Förderfällen im Monat sind wir mit 2,5 Stellen besetzt und haben viel zu tun. Doch es lohnt sich.“

Dorothea Gerke, gsub.

„Ich habe zwar keine Neuigkeiten erfahren, da ich mich mit dem Thema schon befasst hatte, fand aber die Veranstaltung unheimlich spannend. Was mich bei solchen Gelegenheiten besonders interessiert, sind die Beiträge der Gründerinnen und Gründer, erst recht, wenn sie von Erfahrungen mit der Agentur für Arbeit berichten. Ich will auch lernen: Wie haben sie es hingekommen, erfolgreich zu sein?“

Christian Gärtner, operativer Geschäftsführer der Agentur für Arbeit Berlin Mitte, Podium.

„Ich bin dafür, dass man ein Zertifikat einführt. Man kann noch so viele Seminare besuchen und sich informieren, was alles wichtig ist, und sich vor der Beratung vieles von potentiellen Beratern versichern lassen. In der Realität sieht dann doch alles anders aus. Natürlich versuchen Beraterinnen und Berater vieles, um Kunden zu bekommen und sich auf Seminaren entsprechend zu verkaufen. Ganz wichtig fand ich, dass hier angesprochen wurde, dass sich Beraterinnen und Berater spezialisieren und auch offen sagen, dass sie eine Frage nicht beantworten können. Keine Beraterin oder kein Berater kann alles wissen, aber sie oder er kann die Existenzgründer zu Kollegen schicken. Keinesfalls sollte man in solchen Fällen Tipps geben, über die man nicht sicher ist. Sie dürfen keine Versuchskaninchen sein.“

Marco Schulz, Gründer von „Dragons In“ Potsdam, Podium.

„Die Quintessenz des Abends war für mich: Beraterinnen oder Berater müssen ordentliche Qualifikationen haben, um ihre Aufgaben ordentlich zu erfüllen. Denn es gibt deutliche Unterschiede, je nachdem, von wem Existenzgründer beraten wurden. Wir bemerken, dass Existenzgründerinnen und Existenzgründer, die von bestimmten Stellen zu uns kommen, besser vorbereitet sind als andere. Nicht immer erfahren wir, wer die Beraterin oder der Berater war. Aber einige Beraterinnen oder Berater kündigen ihre Klienten vorher an oder stellen sie bei uns vor.“

Joachim Preuss, Filialleiter der Berliner Volksbank, Filiale Kopernikusstraße.

Als das Gespräch fast vorüber war, hatte ich das Gefühl, es ging erst richtig los. Es sollten unbedingt weitere Gespräche dieser Art folgen, damit man zu Ergebnissen kommt, sonst bringen die Diskussionen nichts. Für mich wurde nicht greifbar, wie eine solche Zertifizierung konkret aussehen kann. Es wurde aber deutlich, dass viele Teilnehmer sehr unterschiedliche Meinungen und Vorstellungen darüber hatten. Für mich waren einige Ansichten nicht klar nachzuvollziehen.

Ich habe beispielsweise nicht verstanden, warum sich Gründungsberater, die sich zu Wort gemeldet haben, so vehement gegen eine Zertifizierung ausgesprochen haben. Wovor haben sie Angst? Wenn jemand schon jahrelang eine gute Beratung bietet, braucht er eine Kontrolle oder eine Überprüfung doch nicht zu fürchten.“

Helena Korpar, Freiberuflerin, Gründerin von fivedesign, Podium

„Ich fand es sehr interessant, über die Qualität von Beratung so umfassend zu diskutieren. Dabei ist deutlich geworden, dass eine Gründungsberaterin oder ein Gründungsberater nicht zu allen Fragen einer Gründung beraten kann. Die Beraterin oder der Berater muss richtig einschätzen können, wann er den Gründer an einen entsprechenden Experten verweist. Auch in meinem Beruf erwartet der Mandant eine umfassende Beratung.

Man sollte jedoch wissen, wann man einen anderen Berater, z. B. Rechtsanwalt, hinzuziehen muss, um seine Kompetenzen als Steuerberater nicht zu überschreiten. Zum Thema Gründungsberatung würde ich mir noch weitere Veranstaltungen dieser Art wünschen, auf denen es dann zu konkreteren Ergebnissen kommt.“

Andrea Hoting, Steuerberaterin.

„Worüber nicht gesprochen wurde, das war das Thema Gewährleistung. Wenn es justiziable Konsequenzen hat, falsche Ratschläge zu geben, wäre die Beratungsqualität insgesamt besser. Ich selbst bin Beraterin mit einem Hintergrund als Selbstständige. Und das ist in der Beratung häufig sehr hilfreich und die Gründer schätzen das. Zugleich

würde ich es nicht als Voraussetzung sehen.“

Marlies Moelders, Gründungsberaterin bei Enterprise Berlin/LOK.a.Motion GmbH.

„Ich bin zu der Veranstaltung gegangen, weil ich als ehemalige Gründerin etwas beisteuern wollte. Überrascht hat mich, dass das Ziel der Veranstaltung offenbar nur war, einen Überblick über die Thematik zu bekommen. Das war mir zu wenig, ich hätte mir konkretere Ergebnisse gewünscht. Die Beraterqualität wurde mir zu sehr an der Plakette festgemacht. Mir zum Beispiel ist die Spezialisierung der Berater sehr wichtig. Ich hatte zwei branchenspezifische Berater, mit denen ich sehr zufrieden war – die hatten keine Plakette. Wir können auch nicht davon ausgehen, dass alle Gründer eine solche Plakette fordern.

Wenn gefragt wird: „Wollen Sie eine höhere Qualität in der Beratung durch zertifizierte Berater“ dann werden auch alle mit „Ja“ antworten. Aber man kann nicht davon ausgehen, dass sie Zertifikate wollen, sondern gute Beratung. Man sollte sich auch über grundlegende ethische Normen verständigen, einen Kodex, der angibt, wie Berater ihre Rolle verstehen, welche Ziele sie mit der Beratung verfolgen und wie sie mit den Kunden umgehen.“

Anja König, Vorsitzende des Unternehmerkreises Berlin-Nord e. V.



Fundstellen

¹ Stefan Titscher (2003) Professionelle Beratung, Was beide Seiten vorher wissen sollten, 2. aktualisierte Auflage, Ueberreuther Wirtschaft, Frankfurt/Wien.

² Die Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung (GIB) aus Nordrhein-Westfalen hat z.B. im Arbeitspapier 11 „Prozesse begleiten – Qualität sichern“ einen Leitfaden für die Beratung von Gründerinnen und Unternehmerinnen in der Praxis formuliert: www.gib.nrw.de/de/download/data/Praxisleitfaden.pdf.

Die gleiche Organisation gibt die Broschüre „Gründen in NRW – Was ist gute Unternehmensberatung“ heraus: www.gib.nrw.de/de/download/data/Handreichung.pdf

³ Stiftung Warentest, Finanztest Extra „Existenzgründung“, 22. Oktober 2003, online bestellbar unter www.stiftung-warentest.de/shop/alle/alles/shop/fs0014000.html

⁴ Prof. Dr. Günter F. Müller, Professor für Organisationspsychologie an der Universität Koblenz-Landau, entwickelte einen Test zu Persönlichkeitseigenschaften – abrufbar als Online-Test unter www.existenzgruender.de/04/pclernprogramme/existenz/HTML/kapitel_2/kapitel_2_3/12000.html oder mit Auswertung auf dem Papier lösbar: www.dlzw-dortmund.de/downloads/01_existenz/test_unternehmertyp.pdf

⁵ Zum Herunterladen unter: www.masgf.brandenburg.de/media/1336/lotsendienst_evaluation06.pdf

⁶ Quelle: LASA Brandenburg (Hrg.) 2000: Werkstatt-Bericht. Zukunftsregionen für Gründerinnen im Land Brandenburg. Potsdam

⁷ www.hei-hamburg.de/login.html

⁸ www.lasa-brandenburg.de/index.php?id=134

⁹ Ein „geschützter Beruf“ ist ein reglementierter Beruf, den eine Person nur unter der Voraussetzung ausüben darf, dass die dazu befugte Autorität ihm/ihr ihre offizielle Zustimmung gegeben hat. Dazu gehört die Anerkennung des Ausbildungsabschlusses für den jeweiligen Beruf. Zahlreiche andere Berufe sind nicht geschützt – jeder kann behaupten, diesen Beruf auszuüben, unabhängig von Ausbildung oder Eignung.

¹⁰ www.dragonsin.de

¹¹ www.fivedesign.de

¹² Gemeint ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung Berlin. Sie bietet „Coaching für junge Unternehmen“ an.

Mehr dazu im Beitrag von Dorothea Gerke.

¹³ Die Fördermöglichkeit ist das ESF-Coaching und es wird nach wie vor von den Agenturen für Arbeit angeboten. Danach können Gründer aus der Arbeitslosigkeit ein Budget von bis zu 800 Euro für persönliches Coaching bekommen. Dieses wird dann nach tatsächlich erbrachter Leistung an die Berater ausgezahlt. Die Agenturen für Arbeit verwalten diese Mittel im Auftrag des Europäischen Sozialfonds (ESF). Dabei werden die Mittel in der Reihenfolge vergeben, wie die förderfähigen Anträge gestellt werden. Da die Europäischen Sozialfonds-Mittel begrenzt sind, kommen nicht alle Antragsteller in den Genuss der Förderung. Gerade Ende des Jahres sind die Mittel in der Regel ausgeschöpft.

¹⁴ Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen Rahmenprogramm (ARP): Das ARP - Programm zielt auf den Aufbau einer selbstständigen Existenz für Gründer. Zum Zeitpunkt der Antragstellung muss der Gründer in Berlin leben und erwerbslos bzw. von Erwerbslosigkeit bedroht sein. Quelle: www.ibb.de

¹⁵ Coaching für junge Unternehmen ist ein Programm der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen mit Kofinanzierung des Europäischen Sozialfonds (ESF), durchgeführt von der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub). Quelle und Kontakt: www.gsub.de/content/e349/e399/index_ger.html

¹⁶ www.vdg-forum.de

¹⁷ www.ifm-bonn.org

¹⁸ Gemeint ist das www.ibwf.org/beraternetzwerk des Instituts für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung- und forschung e. V. Die Voraussetzungen zur Aufnahme von Unternehmensberatern in das IBWF- Beraternetzwerk sind: Mindestalter 30 Jahre, Studium oder vergleichbare fachliche Ausbildung und Berufserfahrung, mindestens fünf Jahre Tätigkeit als Unternehmensberater, davon drei Jahre als selbstständiger Berater, Nachweis der fachlichen Qualifikation und Erfahrung in der Beratung mittelständischer Unternehmen durch Arbeitsproben und Teilnahme an einem Audit vor einer Aufnahmekommission des IBWF.

¹⁹ Denjenigen Gründerinnen und Gründern, die für ihre Existenzgründung finanzielle Unterstützung benötigen, steht Enterprise Brandenburg

mit einem Mikrokredit in Höhe von bis zu 5.000 Euro zur Seite. Über die Vergabe entscheidet ein regionaler Beirat, der sich aus Akteuren der Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarkt- und Jugendpolitik zusammensetzt.

²⁰ Das BAFA fördert Unternehmensberatung und Seminare für Existenzgründer finanziell. Geförderte Berater und Seminare müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllen. www.bafa.de/1/de/download/pdf/publikationen/wirtschaft_unternehmensberatungen_publikationen_rs4.pdf.

²¹ BERUFENET - ermöglicht einen Zugriff auf Informationen zu über 6.300 Berufen in Deutschland. Unter dem Stichwort „Berater“ finden sich Abfallberater, Weinberater oder Unternehmensberater – nicht aber Existenzgründungsberater.

Beispiele für Bewertungen und Zertifizierungen von Gründungsberaterinnen und Gründungsberatern

<http://www.newcome.de/gruenderguide/index.php?timme=&oid=20585>

Grundregeln und eine Kompetenz-Checkliste für die Suche nach dem richtigen Lotsen für Existenzgründer; Beispiel aus Baden-Württemberg

Kfw-Mittelstandsbank:

<http://www.startothek.de/>

Online-Informationssystem für Berater

<https://www.kfw-beraterboerse.de>

In der Beraterbörse können Kunden die Berater bewerten.

Personenregister

Carsten Bredenkamp

Abteilungsleiter Mikrokredite / ARP bei der Investitionsbank Berlin (IBB)

Christian Gärtner

Operativer Geschäftsführer der Agentur für Arbeit Berlin Mitte

Dorothea Gerke

Projektleiterin für das Berliner Förderprogramm „Coaching für junge Unternehmen“ bei der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub)

Maria Kiczka-Halit

Geschäftsführerin der EnterBusiness GmbH
Geschäftsführender Vorstand des LOK e.V.

Elke Koll

Unternehmensberaterin, koll consultants, Moderatorin

Helena Korpar

Freiberufliche Grafikerin, Gründerin von fivedesign

Norbert Kunz

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied im Verband Deutscher Gründungsinitiativen (VDG)

Marco Schultz

Gründer von Dragons In, Potsdam

Berufsbild „Unternehmensberater/in“

Quelle: BERUFENET ²¹ unter www.arbeitsagentur.de

Die Tätigkeit im Überblick

Unternehmensberater/innen analysieren als externe Dienstleister Abläufe und Strukturen in Unternehmen mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen und den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern und auszubauen. Dazu beurteilen und planen sie die Markt- und Kundenausrichtung von Unternehmen, entwickeln Vorschläge hinsichtlich der Geschäftsfeldentwicklung, für die Marketing- und Verkaufsorganisation und unterbreiten Optimierungskonzepte für organisatorische Abläufe. Sie beraten auch hinsichtlich des gewerblichen Rechtsschutzes sowie bezüglich Finanzierung und Förderungsmöglichkeiten. Beratung über Qualifizierungsprojekte und Mitarbeiterentwicklung kommen hinzu. Neben der Analyse und Beratung sorgen Unternehmensberater/innen meist auch für die konkrete Umsetzung der vom Unternehmen gewünschten Projekte.

Wenn es um die Verbindung von Beratung und Realisierung "aus einer Hand" geht, sind neben wirtschaftlichen und Managementkenntnissen oft auch ingenieurwissenschaftliche Kenntnisse - insbesondere im IT-Bereich - gefragt. Unternehmensberater/innen führen beispielsweise aufgrund von Geschäftsdaten und Gesprächen Analysen durch, erarbeiten Vorschläge, erstellen und geben Präsentationen, sind per Telefon, E-Mail und Besprechungen in intensivem Kontakt mit ihren Auftraggebern wie auch gegebenenfalls mit dem Beraterteam, zu dem sie gehören. Da viele Firmen international operieren, benötigen sie Fremdsprachenkenntnisse und internationale Kompetenz.

Den Löwenanteil nimmt dabei die IT-Beratung ein, gefolgt von der Strategie- und der Organisationsberatung. Die Dienste von Unternehmensberatern sind in nahezu allen Branchen gefragt, wobei das verarbeitende Gewerbe an der Spitze liegt. In der Tätigkeitsvariante Outplacementberater/in werden sie in Unternehmen tätig, die Mitarbeiter/innen entlassen. Während sie in früheren Jahren eher bei der Entlassung von Führungskräften hinzugezogen wurden, setzen Unternehmen mittlerweile auch Outplacementberater/innen bei der Entlassung von anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein. Angeboten wird entweder Einzel- oder Gruppenberatung. Aufgabe der Berater/innen ist es hier, die Beendigung der Arbeitsverhältnisse möglichst einvernehmlich und verantwortungsvoll

zu gestalten. Dazu gehört insbesondere auch, das Qualifikationsprofil der zu entlassenden Mitarbeiter/innen zu erarbeiten, diese bei der weiteren Karriereplanung zu beraten und ihnen bei der Stellensuche behilflich zu sein. Als Interim-Manager/innen übernehmen Unternehmensberater/innen kurzfristige Positionen in der oberen Führungsebene von Betrieben. Dies kann in Zeiten der Umstrukturierung nötig sein, in der ein Management-Spezialist von außen gewünscht wird oder auch um bestimmte zeitlich befristete Managementaufgaben zu erledigen, für die das Unternehmen keine Anstellung vornehmen will. Ein weiterer Einsatzbereich von Interim-Managern ist die Vorbereitung eines Unternehmensverkaufs oder einer Übergabe an einen Unternehmensnachfolger.

Ähnlich kann ihr Aufgabenprofil als Insolvenzberater/in sein, wenn es darum geht, das zahlungsunfähige Unternehmen vor dem Untergang zu bewahren. Sie erstellen einen Sanierungsplan und arbeiten mit dem gerichtlich eingesetzten Insolvenzverwalter zusammen. Während dieser die juristischen Aspekte der Insolvenz im Blick hat, beschäftigen sich die Insolvenzberater/innen mit Fragen wie der kurz- und längerfristigen Kostensenkung und Einnahmenerhöhung, der Entscheidung, welche Unternehmensteile saniert werden können und welche verkauft werden sollen und schließlich der Neustrukturierung des Betriebs.

Zugang

Ein Hochschulabschluss als Betriebswirt/in, Wirtschaftswissenschaftler/in oder in einem vergleichbaren Studiengang ist eine geeignete Basis für die Tätigkeit als Unternehmensberater/in. Je nach Branche kommen auch Absolvent/innen technischer oder naturwissenschaftlicher, teilweise auch sozial- oder geisteswissenschaftlicher Studiengänge infrage. Da Unternehmensberater/innen häufig im Außendienst tätig sind, ist ein Führerschein der Klasse B erforderlich. Sprachkenntnisse, vor allem verhandlungssicheres Englisch, sind für Kontakte auf internationaler Ebene notwendig. Analytische Fähigkeiten, eine unternehmensorientierte Denkweise sowie überzeugendes Auftreten sind für eine beratende Tätigkeit ebenfalls wichtig. Darüber hinaus sollte man flexibel, belastbar und durchsetzungsfähig sein.

EnterBusiness

Entwicklungspartnerschaft **Enterprise plus ... für mehr Qualität in der Gründungsunterstützung**

EnterBusiness GmbH

Kottbusser Damm 94

D-10967 Berlin

Tel. +49 (30) 297 797 38

Fax +49 (30) 297 797 39

info@enterbusiness-berlin.de

www.enterprise-plus.de