

Gründungsberatung in der Wirtschaftsförderung

Ziele, Adressaten und Evaluationen am Beispiel des Landkreises Forchheim

Seit den 1990er Jahren hat sich die Wirtschaftsförderung in Deutschland auf der kommunalen und regionalen Ebene Deutschlands etabliert. Ein wichtiges Handlungsfeld ist dabei die Existenzgründungsberatung. Der vorliegende Artikel analysiert anhand eines Fallbeispiels die Wirkung von Gründungsberatung in der Wirtschaftsförderung. Hierzu wird auf eine mehrjährige Tätigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung im Landkreis Forchheim zurückgeblickt.

Schlagnworte: **Wirtschaftsförderung, Gründungsberatung, Evaluation, Forchheim, Oberfranken**

1 Wirtschaftsförderung und Evaluation

Regionale Wirtschaftsförderung zählt zu den ‚weichen‘ Instrumenten der Regionalentwicklung, da hier keine juristisch bindenden, planerisch-zwingenden Mittel zur Verfügung stehen. Stattdessen wird auf vernetzende, beratende und überzeugende Aktivitäten gesetzt. Die Aktivitäten im Bereich der Existenzgründungsförderung sind dabei vielfältig und reichen von individuellen Beratungen (oft in Kooperation mit den Kammern) über Vernetzungstreffen (z.B. ‚Gründerbrunch‘, ‚Gründerinnentag‘), Wettbewerbe (Gründerpreise, Businessplanwettbewerb) bis hin zur Einrichtung von Innovations- und Gründerzentren, die für Existenzgründer preisgünstige Büro- und/oder Gewerbeflächen vorhalten. Die Existenzgründungsberatung zielt dabei darauf ab, gründungswillige Personen so zu beraten, dass der Gründungsakt möglichst erfolgreich verläuft und ggf. auch Bedenken hinsichtlich des Gründungsaktes ausgeräumt werden können. Unternehmensgründungen gelten als wichtiger Baustein für einen dynamischen, positiven Wirtschaftsraum.

Es gibt dabei keinen Anlass, die Wirksamkeit dieser Tätigkeiten in Frage zu stellen; allerdings liegen bislang auch kaum systematische Untersuchungen über den Erfolg von Instrumenten der Wirtschaftsförderung vor und somit auch nicht über erfolgsfördernde Faktoren. So konstatiert der Deutsche Landkreistag (2014), dass nur etwa ein Drittel der 176 befragten Wirtschaftsförderungen auf Landkreisebene in Deutschland ein Controlling betreibt.

Diese Situation ist nicht untypisch – auch in anderen Bereichen des ‚weichen‘ Instrumentariums (z.B. Regionalmanagement, Klimaschutzmanagement) sind Evaluationen nicht sehr weit verbreitet (s.a. Wiechmann und Beier 2004:387, Sternberg 2014). Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- a) Eine Erfolgskontrolle setzt eine klare Zielsetzung zu Beginn der Maßnahme voraus, die nach Abschluss der Maßnahme überprüft werden kann. Im Bereich der Wirtschaftsförderung überlagert sich allerdings häufig eine ganze Reihe von Zielen. Neben Gründungs- und Ansiedlungsförderung sowie der Bestandspflege zählen hier nicht selten auch Ziele des Territorialmarketings, der Arbeitsmarktpolitik oder des regionalen Wirtschaftswachstums ganz allgemein dazu (Dallmann & Richter 2012). Vor dem Hintergrund solcher ‚Motivationsbündel‘ fällt Evaluation schwer. In der Evaluationspraxis führt dies beispielsweise dazu, dass der Abruf von anderweitigen Fördermitteln im Verhältnis zu investierten Personalkosten der Wirtschaftsförderung gesetzt wird – in diesen Fällen wird zwar ein quantitativer, gut nachvollziehbarer Indikator gewählt, der aber wenig Bezug zu den gesetzten Zielen hat.
- b) Evaluationen bringen selten nur positive Erkenntnisse – fast immer werden auch nicht erreichte Ziele benannt und Schwächen der Aktivitäten identifiziert. Aus politischer Sicht ist es also wenig attraktiv, eigene Ressourcen dazu zu investieren, um sich ‚ohne Not‘ der Kritik auszusetzen. Dies geschieht freilich zu dem Preis, dass Optimierungspotenziale nicht ausgeschöpft werden können.
- c) Besonders schwer wiegt der methodische Einwand: Im Wirtschaftsgeschehen wie auch in der Regionalentwicklung kommen derart viele Einflüsse zusammen, dass sich Kausalitäten grundsätzlich schwer belegen lassen. Politisch und medial populär sind Aussagen wie die, dass ein Euro Investition in eine Maßnahme zu X Euro Investitionen aus

* unter Mitwirkung von den studentischen Teilnehmern an der Externen Expertise von Wirtschaftsförderer Dr. Rösch, namentlich: J. Amend, F. Bader, K. Becker, A. Heugel, L. Kratzer, J. Layer, H. Lazovic, J. Nitsch, Ch. Schulz, J. Stanger, N. Weninger

privater Hand führt. Derartige Aussagen setzen aber eine exzellente, umfassende Datenlage voraus und sie gehen auch dann an die Grenzen des methodisch belastbaren. Im heutigen Mehrebenensystem mit den vielen fachlichen Überschneidungen sind monokausale Bezüge kaum je zu belegen (s. ACKERMANN 2012 m.w.N.).

Doch trotz dieser Bedenken: Ein genauerer Blick erscheint angeraten. Es ist davon auszugehen, dass aus den inzwischen ja umfangreichen Erfahrungen der Gründungsberatung interessante Lehren für weitere Maßnahmen gezogen werden können. Hier setzt der vorliegende Artikel an: Nach zehnjähriger Erfahrung mit Gründungsberatungen konnte mittels einer telefonischen Erhebung der Erfolg der Maßnahme eruiert werden. Es handelt sich dabei um eine explorative Erhebung.

2 Das Fallbeispiel Wirtschaftsförderung Landkreis Forchheim

2.1 Beschreibung Maßnahme

Im Rahmen des aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Modellprojektes ‚EQUAL‘ wurde in den Jahren 2005 bis 2008 ein Workshop-Konzept zur Beratung von potentiellen Existenzgründerinnen und -gründern von der Wirtschaftsförderung des Landkreises Forchheim entwickelt und durchgeführt. Aufbauend aus diesen Erfahrungen konnten in den Folgejahren zahlreiche Workshops mit insgesamt 164 Teilnehmerinnen und Teilnehmern stattfinden. Parallel dazu wurden in Einzelberatungen oder telefonischen Gründungsberatungen durch die Wirtschaftsförderung (im folgenden WiFö) etwa 1000 Teilnehmer/innen in 8 Jahren (2007 bis 2014) begleitet. Die Workshops bieten jedoch den zeitlichen Rahmen, Gründungsthemen viel eingehender zu erläutern. Insbesondere sollen Existenzgründer/innen im niederschweligen Bereich mit den Grundlagen und Perspektiven einer Existenzgründung vertraut gemacht werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass gerade Existenzgründungen im niederschweligen Bereich aufgrund mangelnder Informationen und Kenntnisstand scheitern. Dies betrifft sehr viele Aspekte der Existenzgründung. Die inhaltlichen Thematiken der Workshops erstrecken sich daher bei der Beratung von Existenzgründer/innen auf folgende Bereiche:

- Persönliche Voraussetzungen und ‚Unternehmerqualitäten‘ (Ausbildung, soziale, familiäre und finanzielle Verhältnisse, Berufserfahrung, Fähigkeiten ...)
- Marketing (Marktforschung und -analyse, Vertrieb, Wettbewerbssituation, ...)

- Kaufmännisches Grundwissen
- Finanzierung/Finanzierbarkeit (Businessplan, Fördermittel, Bankengespräch,...)
- Behördengänge und Formalitäten

Die Themen werden konkret im Rahmen von sechs halbtägigen Workshops mit jeweils vier bis sechs Teilnehmern diskutiert. Eine Mitarbeiterin der WiFö organisiert und leitet die Workshops. Die ersten beiden Workshops befassen sich mit den grundlegenden Voraussetzungen des/der Existenzgründers/in und der Ausformulierung einer Geschäftsidee sowie der Betrachtung von Markt und Wettbewerb. Zwei weitere Workshops im Abstand von einigen Tagen rücken insbesondere die Fragen der Finanzierung bzw. Finanzierbarkeit in den Vordergrund inkl. der Vermittlung kaufmännischen Grundwissens. Des Weiteren werden Formalitäten wie Gewerbeanmeldung und sozialversicherungsrechtliche Fragen geklärt. In den ersten Workshops kann sich als Ergebnis allerdings auch herausstellen, dass sich ein Existenzgründer/in für das von ihm gewählte Geschäftsfeld nicht eignet. Der fünfte Workshop im Abstand von mehreren Wochen dient dann dem Informations- und Erfahrungsaustausch der Teilnehmer im Falle einer erfolgten Unternehmensgründung. Neben dem Austausch wird hier auch weitere Unterstützung bei der Umsetzung der Geschäftsplanes geboten. Dies ist besonders wichtig, weil insbesondere die Schwierigkeiten in den ersten Wochen nach der Existenzgründung eine Beratung und Lenkung (Coaching) sinnvoll machen. Der letzte Workshop findet ca. ein halbes bis ein Jahr nach der erfolgten Existenzgründung statt, um im Rahmen einer Begutachtung der Existenzgründung die Erfolge oder Misserfolge beurteilen zu können. Auch zwischen den Workshops besteht die Möglichkeit zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch sowie zu Einzelberatungen.

Der Landkreis Forchheim zeichnet sich durch eine relativ stabile, wirtschaftliche Lage aus in einem geografischen Übergangsraum vom Kern der Europäischen Metropolregion Nürnberg zum ländlichem Raum („Autobahnspeckgürtel“). Die Arbeitslosenzahlen bewegen sich in den letzten Jahren stetig unter 4%, was quasi einer Vollbeschäftigung entspricht. Trotzdem war auch hier im Rahmen der Finanzkrise ab 2007 ein Anstieg der Existenzgründungen zu beobachten, der jedoch nach 2011 wieder zurückging.

2.2 Methodik der Erhebung

In den vergangenen sieben Jahren (2007–14) wurden durch die WiFö Forchheim 164 Interessierte zu Gründungsfragen beraten. Diese Teilnehmer wurden zuerst per Mail angefragt, dann mit einem weitgehend

standardisierten Fragebogen telefonisch kontaktiert. Dies erfolgte in Kooperation zwischen Wirtschaftsförderung des Landkreises Forchheim und dem Institut für Geographie der Universität Erlangen im Rahmen einer Lehrveranstaltung des Masterstudienganges im Wintersemester 2014/15. Mit einem Rücklauf von 69 Fragebögen beträgt die Quote 42%, was angesichts des recht langen betrachteten Zeitraumes als durchaus positiv gelten kann.

2.3 Zusammensetzung der Teilnehmenden

Zunächst ist es wert, die Zusammensetzung der Teilnehmenden näher zu betrachten: Bemerkenswert ist hier insbesondere die Tatsache, dass knapp die Hälfte der Befragten zum Zeitpunkt der Befragung arbeitslos war (34 Teilnehmer), bei acht weiteren war das Arbeitsverhältnis von Kündigung bedroht (insg. 61% der Befragten). Die starke Präsenz dieser Personengruppe bei diesen Beratungsleistungen ist auch darauf zurückzuführen, dass von der Agentur für Arbeit bzw. vom Jobcenter auf die Beratung aufmerksam gemacht wurde. Dieses Verhältnis ist nicht repräsentativ für das Gründungsgeschehen in Deutschland allgemein: dort gilt, dass auf eine Gründung aus der Arbeitslosigkeit heraus mehr als vier anderweitige Gründungen erfolgen (BRIXY et al. 2012).

Bemerkenswert ist weiterhin, dass der Branchenfokus vor allem im unteren und mittleren Dienstleistungsbereich liegt (65% der Befragten), z.B. Handel, Immobilien- und Finanzwesen, Gastronomie, Körperpflege und Hausmeisterdienste.

2.4 Zufriedenheit und Einschätzung durch die Befragten

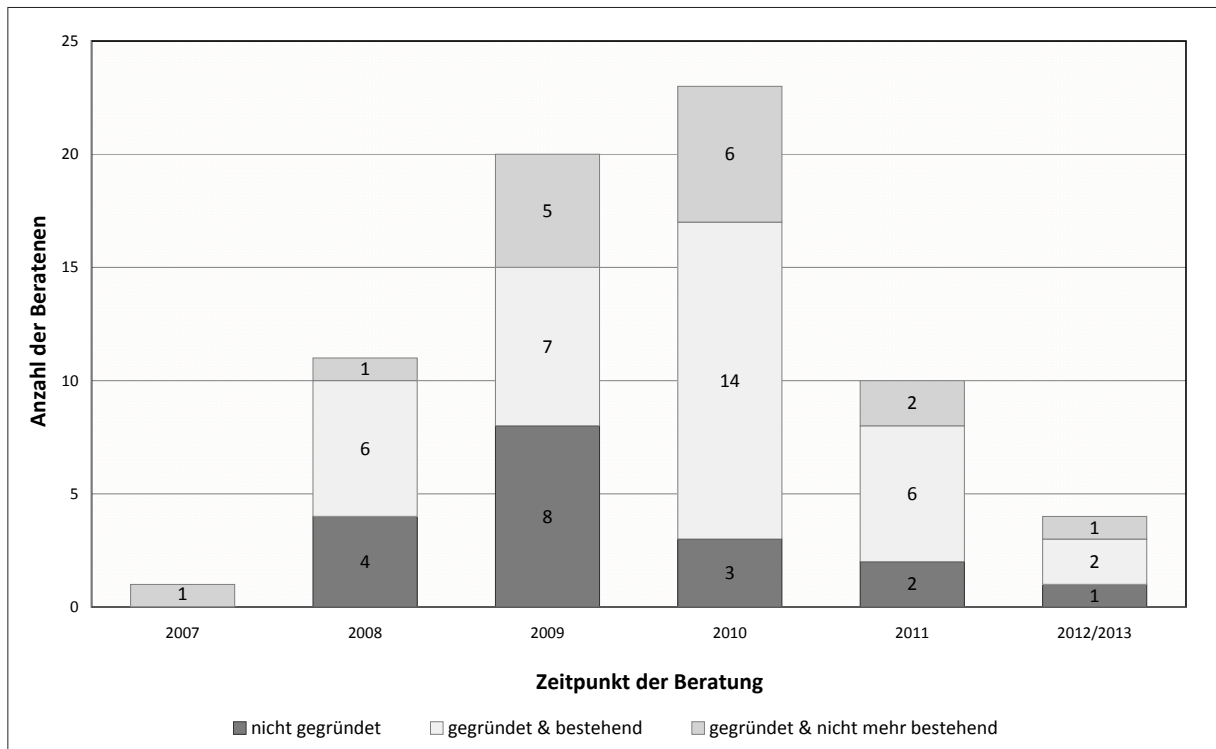
Sehr positiv ist das Feedback der Teilnehmer an der Beratung: Viele der Vorschläge in der Beratung wurden als hilfreich eingestuft, 88% der Teilnehmer sind (sehr) zufrieden, nur 12% sind nicht zufrieden; letzteres vor allem aus dem Grund, dass branchenspezifische Fragen offen geblieben seien.

Beinahe zwei Drittel der Befragten geben an, dass die Beratung ihre Gründungsbereitschaft (sehr) stark gefördert hat (58%). In den offenen Fragebogenteilen wurden dabei sowohl konkrete Handlungsempfehlungen positiv hervorgehoben als auch die als wichtig empfundene Bestärkung des Gründungswillens. Bei denjenigen, die angaben, dass die Beratung die Existenzgründung nicht gefördert hat, zeigte sich, dass die meisten sich bereits fest für die Gründung entschieden hatten oder sogar schon nebenberuflich gegründet hatten (und sich noch weitere Tipps holen wollten).

2.5 Input/Output

Besonders wichtig ist der ‚Output‘ der Beratungsmaßnahme. Hierzu sind die folgenden Indizien relevant (s. Abb.):

- Etwa drei Viertel der Befragten gründeten tatsächlich eine unternehmerische Existenz (51 von 69 Befragten). Allerdings ist diese hohe Quote in zweierlei Hinsicht zu relativieren: Zum einen ist davon auszugehen, dass diejenigen, die nicht für eine Befragung zur Verfügung standen (oder die nicht mehr ausfindig gemacht werden konnten), zum erheblichen Teil aus Nicht-Gründern besteht. Zum zweiten ist der hohe Anteil an Gründern nicht im Sinne einer Monokausalität zu überinterpretieren – hier ist auch von Mitnahmeeffekten auszugehen, also von Personen, die auch ohne die Beratung gegründet hätten.
 - Auf der anderen Seite besteht die Herausforderung einer Evaluation in der Zielsetzung der Maßnahme – die Gründungsberatung kann auch dann als erfolgreich angesehen werden, wenn durch die Beratung ein fragwürdiges Gründungsvorhaben noch einmal überdacht oder evtl. sogar eingestellt wird.
 - Etwa 50% der Befragten haben derzeit noch ein eigenes Unternehmen. Somit bestehen noch 69% der gegründeten Unternehmen. In absoluten Zahlen ausgedrückt: Von 69 Befragten haben 51 gegründet, davon bestehen noch 35 Unternehmen, hingegen sind 16 unternehmerische Gründungen wieder eingestellt worden. Die Gründe, warum Unternehmen nicht mehr bestehen, umfassen dabei neben persönlichen Aspekten auch nicht marktfähige Vorhaben.
 - Die Abbildung zeigt, dass im Hinblick auf die Ausfall-/Überlebensquote die zeitliche Dimension keinen klaren Erklärungsansatz bietet; erfolgreiche Unternehmen bestehen durchaus auch langfristig.
 - Nur 10% der Befragten schufen durch ihre Gründung weitere Arbeitsplätze, zum ganz überwiegenden Teil handelt es sich bei den erfassten Fällen um ‚Sologründer‘. Hierbei muss beachtet werden, dass der Großteil der Existenzgründungsvorhaben zu Wirtschaftsbereichen zu zählen sind, welche meist Ein-Mann-Unternehmen darstellen, es werden nicht zwingend viele Arbeitskräfte benötigt. In Zahlen: bei den 69 Befragten sind 15 zusätzliche Arbeitsplätze neu geschaffen worden; abzüglich der Ausfallquote bestehen 47 Arbeitsplätze (einschließlich der Unternehmensgründer).
 - Ähnlich moderat wie die Arbeitsplatz-Intensität ist bei den bestehenden Unternehmen auch die Investitionsaktivität, die bei den weitaus meisten Unternehmen weniger als 25.000 Euro umfasst.
- Der starke Anstieg der Beratungen ab 2008 und die dann wieder zurückgehende Zahl ist vermutlich



Ergebnisse der Befragung von Beraterinnen zum Stand der Gründung 2015

(eigene Darstellung)

darauf zurückzuführen, dass in wirtschaftlich angespannteren Zeiten im Zuge der Finanzkrise und Förderung mit Gründungszuschuss mehr Menschen eine Existenzgründung gewagt haben, während in wirtschaftlich positiveren Zeiten dies sich oft gerade umgekehrt verhält („Gründerjahre sind schlechte Jahre“). So sanken nach 2010 in der Region wieder die Arbeitslosenzahlen und mehr Menschen begaben sich wieder in ein abhängiges, sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis. Außerdem veränderte die Agentur für Arbeit ihre Vergabepaxis des Gründungszuschusses in eine sogen. „Kannleistung“ mit ausführlicherer Prüfung eines Gründungsvorhabens.

3 Fazit

Im Rahmen dieser explorativen Evaluation konnten einige interessante Erkenntnisse gewonnen werden: Obwohl die Untersuchung nicht repräsentativ im statistischen Sinne ist, so sind einige Aspekte doch von grundlegender Bedeutung.

- Zunächst illustriert der hier ausgewertete Datensatz, dass es in der Wirtschaftsförderung im Alltag nicht primär um die spektakuläre Entwicklung von High-Tech-Standorten geht – kapitalintensive, technologieorientierte Start-Ups sind eher

die Seltenheit, dies gilt auch für den Erfolgsraum Forchheim. Vielmehr steht das oft mühsame Alltagsgeschäft im Vordergrund, das kleinteilige Unterstützen von vielfältigen Potenzialen.

- Sichtbar wird hier auch, dass neben Zielen der Existenzgründungsförderung auch arbeitsmarktpolitische Aspekte abgedeckt sind: Die Weiterbildung von Arbeitslosen ist ein typischer Schnittstellenbereich.

Auch bei dieser Evaluation ist es – nicht zuletzt aus Datengründen – nicht trivial zu beurteilen, in welchem Verhältnis Einsatz und Ergebnis stehen. Etwa 50 Arbeitsplätze und Investitionen im sechsstelligen Bereich sind auf der Haben-Seite zu verbuchen. Inwiefern diese *kausal* auf die Gründungsberatung zurückzuführen sind, kann nicht quantifiziert werden. Allerdings ist hier zu berücksichtigen, dass die Investitionen moderat sind: Gründungsberatungen in diesem Umfang gehen mit sehr übersichtlichen Kosten einher. Der politische Wille zur Durchführung solcher Maßnahmen ist also gut zu rechtfertigen.

Literatur

- ACKERMANN, Gabriele. 2012: Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Analyse und Modifikation einer fragwürdigen Forderung. Saarbrücken.

- BRIXY, Udo et al. 2012: „Global Entrepreneurship Monitor“ 2011: Hohe Gründungsdynamik in wirtschaftlich starken Regionen. IAB-Kurzbericht 07.
- DALLMANN, Bernd; RICHTER, Michael. 2012: Handbuch der Wirtschaftsförderung. Praxisleitfaden zur kommunalen und regionalen Standortentwicklung. Freiburg.
- Deutscher Landkreistag*. 2014: Strategische Zielplanung und Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung der Landkreise – eine Arbeitshilfe für die Praxis. Positionspapier. Online: http://www.landkreistag.de/images/stories/themen/Wirtschaftsfoerderung/Papier_Erfolgskontrolle_Wif%C3%B6_18.6.2014.pdf (24.3.2016).
- STERNBERG, Rolf. 2014: Regionale Gründungsförderung: Gründungsbezogene Rahmenbedingungen und Gründungsaktivitäten am Beispiel der Region Hannover. In: BECK, Rasmus et al. (Hg.): Zukunft der Wirtschaftsförderung. Baden-Baden: 195–227.
- WIECHMANN, Thorsten; BEIER, Markus. 2004: Evaluation in der Regionalentwicklung. Eine vernachlässigte Herausforderung für die Raumplanung. In: Raumforschung und Raumordnung 62/6: 387–396.

Abstract: Objectives, target groups and evaluations of business start-up advice – The example of the district of Forchheim

Since the 1990s, business development on the municipal and regional level has been established throughout Germany. In this context, business start-up advice is an important element. The paper at hand analyses the effects of business advice based on a case study and investigates the outcome of several years of these activities in the district of Forchheim.

Tags: **Business development, start-up advice, evaluation, Forchheim, Upper Franconia**

Autoren: Dr. Andreas Rösch, Wirtschaftsförderung des Landkreises Forchheim, Andreas.Roesch@lra-fo.de; Prof. Dr. Tobias Chilla, Inst. für Geographie der Universität Erlangen-Nürnberg, tobias.chilla@fau.de; Melanie Reisch, Inst. für Geographie der Universität Erlangen-Nürnberg, MelanieReisch@gmx.de