

HANDREICHUNG für BeraterInnen

Vorbereitung einer Existenzgründung
als Teil der rückkehrvorbereitenden
Maßnahmen

Berlin, Dezember 2007



Vorbereitung einer Existenzgründung als Teil der rückkehrvorbereitenden Maßnahmen

Einleitung

Das Angebot „Handreichung Existenzgründung“ richtet sich an Beraterinnen und Berater, die mit Klienten an der Zukunftsplanung arbeiten und Optionen zur Existenzsicherung nach der Rückkehr abwägen. In diesem Prozess wird meist auch die Frage erörtert, ob eine eigenständige Gründung, z.B. ein kleines Restaurant oder eine Autowerkstatt, sinnvoll ist.

Das Material und die Methodik sind Teile eines Gesamtkonzeptes zur Kompetenzentwicklung und zum Empowerment der Zielgruppe, hier insbesondere Flüchtlinge und Asylbewerber. Es soll Interessenten befähigen, selbständige Entscheidungen zur Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft zu treffen.

Es gehört zu den Migrationsphänomenen, dass Migranten, die sich mit dem Gedanken der Rückkehr tragen oder vertraut machen sollten, durchaus unterschiedliche Verhaltensmuster bedienen, wenn es um die Vorbereitung dieses Schrittes geht.

Betrachtet man die statistischen Angaben zur Abwanderung von Migranten aus einem Gastland, so ist eindeutig feststellbar, dass die Mehrzahl der Rückkehrer und Weiterwanderer keine Unterstützung seitens offizieller und öffentlicher Einrichtungen des Gastlandes sucht. Eine große Gruppe trifft die Entscheidung zur Reintegration völlig selbständig und unabhängig von migrationspolitischen Intentionen des Gastlandes.

Es kann nicht auf valide empirische Forschungen zurückgegriffen werden, um zu begründen und zu belegen, welche Gründe die jeweiligen partiellen Gruppen haben, den Rückkehrprozess mit oder ohne Unterstützung zur realisieren. Migranten, die nach der Rückkehr den Schritt in die Selbständigkeit planen, erwarten häufig in den Gastländern keine Beratung zu diesem Schritt. Sie suchen in der Regel finanzielle Unterstützung, um das Gründungskapital verfügbar zu haben.

In bestimmtem Maße könne Rückschlüsse gezogen werden, wenn man die für die Beratungsstellen mit staatlicher oder nichtstaatlicher Anbindung relevanten Personengruppen näher betrachtet. Es handelt sich häufig um Beratungsfälle, in deren Lebenskonzeption die Migration oder Flucht aus dem Herkunftsland kein geplanter Schritt war oder sich die gegenwärtige Lebenssituation so wenig mit den ursprünglichen Erwartungen deckt oder durch familiäre Ereignisse so verändert hat, dass eine Rückkehr als Option erscheint.

Aus entwicklungstheoretischer Perspektive von Migrationsgenesen unterscheidet man zwischen „unskilled migrants“ und „skilled professionals“. Die erste Gruppe ist in der Regel stärker Gegenstand politischer Zäsuren, die auf eine Rückkehr ins Herkunftsland drängt.

Die Frage der freiwilligen, der angeordneten und der zwangsweisen Rückkehr wird nachfolgend nicht weiter differenziert. Diese Voraussetzungen sind jedoch unbestreitbar ein entscheidender Impulsgeber bei der Möglichkeit und Motivation von Klienten, die eine Beratung suchen, sich auf eine Rückkehr so vorzubereiten, dass sie eine Planung von Existenzgrundlagen, die nach der Rückkehr relevant sind, überhaupt in Angriff zu nehmen.

Wenn hier und nachfolgend der Begriff „unskilled migrants“ verwendet wird, ist dies nicht gleichzusetzen mit der Implikation, dass diese Gruppe über keinerlei berufliche Fähigkeiten, Erfahrungen oder Qualifikationen verfügt. Vielmehr wird diese Zuordnung aus der



Sicht des Gastlandes damit verbunden, dass es keine oder nur eine geringe Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt für diese Personengruppe gibt, da hier diesbezüglich bereits ein Überangebot vorhanden ist.

Aus dieser Situation heraus erscheint eine Existenzgründung eher als Notlösung, um das Risiko der Arbeitslosigkeit zu verringern. Gerade dann, wenn persönliche und fachliche Kompetenzen wenig Ansatzpunkte geben, sich auf eine Selbständigkeit mit all ihren Risiken einzulassen, ist eine intensive Beratungs- und Vorbereitungsphase für diese Klienten erforderlich. Diese Phase kann auch zu dem Ergebnis führen, dass eine Existenzgründung zunächst auszuschließen ist und eine Vorbereitung für eine abhängige Arbeitstätigkeit erfolgen sollte.

Derartige Ausschlussgründe können sein:

- Es existiert bisher keine Arbeitserfahrung, weder im Gast- noch im Rückkehrland.
- Fachliche Kompetenzen, die arbeitsmarktrelevant sind, konnten nicht erworben werden.
- Die familiäre Situation ist so dass, ein Gründungsvorhaben nicht unterstützt wird.
- Die Abwesenheit aus dem Rückkehrland erstreckt sich über viele Jahre und es gibt kaum Informationen über den dortigen Markt für die geplante Gründung.
- Der finanzielle Umfang der geplanten Investitionen übersteigt bei weitem die Ressourcen des Gründers als auch die Unterstützungsmöglichkeiten aus dem Gastland.

Planungsprozess im Gastland

- Die Ideenfindungsphase -

In der **ersten** Phase der Beratung ist die Grundorientierung auf die Erfassung und Einschätzung und die Erweiterung von Kompetenzen gerichtet, ohne bereits zu implizieren, ob die Anwendung und Vertiefung künftig in Deutschland oder im Herkunftsland geplant ist. Dies gilt für den ergebnisoffenen Beratungsansatz in Deutschland.

In den Niederlanden wird bei der Orientierung auf Existenzgründung davon ausgegangen, dass im Beratungsprozess bereits eine Entscheidung zur freiwilligen Rückkehr seitens des Interessenten gefallen ist und dementsprechend wird die berufliche Neuorientierung im Herkunftsland gezielt vorbereitet.

In beiden Ansätzen steht jedoch in dieser Phase die Bilanzierung der „Skills“ der Interessenten im Mittelpunkt; ihre Information über erforderliche Voraussetzungen für die Selbständigkeit, die Identifizierung von Defiziten and Risiken für eine Gründung.

Es sollten in dieser Planungsphase auch alle Informationen und Erwägungen zusammengetragen und ausgewertet werden hinsichtlich der Machbarkeit und Ernsthaftigkeit des Vorhabens.



Für den Prozess der Kompetenzerfassung stehen die Arbeitsblätter 1 (Persönliche Kompetenzen) und 2 (Fachliche Kompetenzen) zur Verfügung. Diese Fragestellungen können sowohl individuell von Klienten ausgearbeitet werden als auch in Zusammenarbeit mit dem Berater. Im Ergebnis sollte eine gemeinsame Auswertung je nach Situation stehen, die auch Grundlage für die nächsten Schritte der Vorbereitung ist.

(1) Situation A

Der Klient hat bereits eine konkrete Idee zur Gründung. In diesem Fall wird anhand der Antworten aus den Arbeitsblättern herausgearbeitet, welche Voraussetzungen er für diese Idee bereits mitbringt (Stärken) und welche Defizite (Schwächen). Häufig sind bei fachlichen Qualifikationen (z.B. Koch im Restaurant) keine kaufmännischen Qualifikationen vorhanden (Kenntnisse in Kostenrechnung, Preisbildung, Buchhaltung). Dementsprechend kann besprochen werden, ob entsprechende Kenntnisse noch im Gastland zusätzlich erworben werden sollten und auf welchem Weg dies umsetzbar ist.

(2) Situation B

Der Klient hat keine genauen Vorstellungen seiner beruflichen Zukunft, meint aber, wenn er Geld habe, sei es kein Problem, ein Geschäft zu eröffnen.

Hier sollte die Auswertung der Antworten hinführen zu einer Konkretisierung in der Ideenfindung. Dabei sind nicht immer die vordergründigen Fähigkeiten nur entscheidend (z.B. „Ich kann nähen, also gründe ich eine Schneiderei.“) Es kommt darauf an, eine besondere Idee zu haben, da in jedem Fall die Konkurrenz stark sein wird.

Wenn die Klientin langjährige Erfahrungen in der Kindererziehung hat, könnte also auch die Gründung einer privaten Kinderbetreuungseinrichtung attraktiv sein, da in vielen Entwicklungsländern hier eine wachsende Nachfrage besteht. Gute Sprachkenntnisse der Klientin (Deutsch, Englisch) könnten ein zusätzliches Plus sein, wenn in dieser Einrichtung dann Sprachtraining angeboten wird.

(3) Situation C

Der Klient plant eine Bäckerei zu gründen, da sein Onkel früher bereits ein solches Geschäft hatte. Hier sollte besonders darauf geachtet werden, welche eigenen Kompetenzen zu der Gründung beitragen sollen. Wenn nicht mit familiärer Unterstützung zu rechnen ist oder ausgeprägte Familientraditionen weiter geführt werden sollen, ist wenig Grund gegeben, dass ein solches Vorhaben erfolgreich sein kann. Es sollte hier besonders herausgearbeitet werden, welche Fähigkeiten für diese Gründungsidee fehlen und ob eine Neuorientierung erfolgen kann.

Ziel dieser Planungsphase ist es, eine Gründungsidee zu identifizieren, die ein möglichst hohes Maß an Übereinstimmung von Wünschen, Fähigkeiten und Möglichkeiten der Klienten vereint. Vom Berater sollte auch die Motivation des Klienten hinterfragt werden und zu einer Einschätzung führen, ob die Idee weiterverfolgt werden soll bzw. welche Aktivitäten für die nächste Phase der Vorbereitung vereinbart werden.



Fragestellungen zu Hintergründen, Motivation und Rahmenbedingungen können beispielsweise sein:

- Warum sehen Sie in einer Selbständigkeit nach Rückkehr bessere Chancen im Vergleich zu einer anderen Beschäftigung?
- Wer wird Ihr Vorhaben unterstützen und wie war die Reaktion Ihrer Familie, als Sie darüber gesprochen haben?
- Welche Beispiele kennen Sie unter Ihren Freunden oder Verwandten, bei denen Gründungen erfolgreich waren? Und welche Faktoren haben Ihrer Meinung nach zu diesem Erfolg geführt? Oder warum ist jemand gescheitert?
- Was würden Sie tun, wenn Sie morgen 10.000 Euro im Lotto gewinnen?
- Wie stellen Sie sich Ihr Leben in fünf Jahren vor?

Es geht hier natürlich nicht um eine „Richtig“ oder „Falsch“ Antwort, sondern um eine Sensibilisierung des Klienten für Fragen, die bei einer Gründung auf ihn zukommen.

Möglichkeiten und Grenzen der Vorbereitung

Ausgangspunkt für die Phase 2 des Planungsprozesses ist, dass eine Gründungsidee entwickelt ist und nun daran gearbeitet wird, welche vorbereitenden Schritte bereits im Gastland dazu führen können, diese Idee umsetzbar zu machen.

In dieser Phase sollten sich Klient und Berater bewusst sein, dass es immer eine gravierende Informationslücke für die Vorbereitung geben wird, da entscheidende Gründungsfaktoren (Nachfrage nach dem Produkt oder der Dienstleistung; Infrastruktur vor Ort; Kostenfaktoren usw.) nicht recherchiert werden können und auch über Dritte nicht so eingeholt werden können, dass sie tatsächliche Handlungsgrundlage für den Gründer sind.

Es handelt sich im Gastland immer um vorbereitende Schritte und die eigentliche Entscheidung und Platzierung der Idee erfolgt erst nach Rückkehr.

Die Vorbereitung ist also eine Art „Trockenschwimmen“.

Die vorbereitenden Maßnahmen konzentrieren sich in der Regel auf folgende Bereiche:

- Schritte zur Kompetenzentwicklung des Klienten
- Kontinuierliche Informationssammlung zu gründungsrelevanten Fragen
- Erwerb von Ausrüstungen im Gastland und Transport ins Rückkehrland
- Recherche zu Fragen der Finanzierung
- Informationen über Netzwerke / Ansprechpartner im Rückkehrland für die Realisierungsphase der Gründung
- Ausarbeitung eines „fiktiven“ Gründungskonzeptes

Nachfolgend werden zu diesen Punkten Empfehlungen und Hinweise vermittelt, die auf Erfahrungswerten der Gründungsberatung von AGEF basieren.



Kompetenzerwerb vor der Rückkehr

- Die im Migrationsbereich vielfach angebotenen Kurse (Spracherwerb, Computerkenntnisse, Grundfertigkeiten in verschiedenen Gewerken) sind auf ein Empowerment der Teilnehmer ausgerichtet und können dazu beitragen, die Beschäftigungsfähigkeit der Migranten / Rückkehrer zu verbessern. Sie sind aber keine ausreichende Grundlage für die Umsetzung eines Gründungsvorhabens.
- Wenn bereits Kenntnisse oder Erfahrungen zu einem Arbeitsbereich vorliegen, die aber im Heimatland vor mehreren Jahren erworben wurden und zu aktualisieren sind, kann das Angebot des Praktikums in einem branchenzugehörigen Unternehmen sehr sinnvoll sein.
- Die Teilnahme an Existenzgründungskursen, die in Deutschland z.B. für Arbeitsuchende über Arbeitsagenturen angeboten werden oder über Industrie und Handelskammern ist nur bedingt geeignet. Die vermittelten Kenntnisse beziehen sich fast ausschließlich auf die Konditionen in Deutschland. Versicherungs-, Steuer- und Kreditfragen sowie angebotene Förderprogramme sind für die hier behandelte Zielgruppe nicht relevant.
- Von verschiedenen Organisationen und vorrangig in größeren Städten Deutschlands werden Gründungsberatungen und Seminare für Migranten angeboten. Diese berücksichtigen kulturelle Spezifika besser und können ggf. auch in der Muttersprache vermittelt werden, auch wenn diese Angebote ebenfalls auf Gründungsvorhaben im Deutschland-Kontext abheben.
- Besuche von erfolgreichen Gründern und ein strukturierter Erfahrungsaustausch (möglichst auf Grundlage eines vorab erstellten Fragekataloges) können wesentlich dazu beitragen, falsche Erwartungen zu relativieren (Restaurantbesitzer sind reich und haben keine Probleme) und gleichzeitig verdeutlichen, welche Anforderungen dauerhaft an einen Unternehmer gestellt sind.

Informationssammlung zu gründungsrelevanten Fragen

In der Beratungsarbeit für Rückkehrer übernimmt der Berater nicht selten die Funktion, alle rückkehrrelevanten Informationen für den Klienten mitzudenken und so in der Vorbereitung einen möglichst hohen Grad von Sicherheit für die Rückkehr zu vermitteln. Insbesondere Fragen der Wohnunterkunft, die medizinische Versorgung und familienbezogene Themen werden behandelt.

Für die Existenzgründungsvorbereitung ist die Aktivierung der Eigeninitiative des Klienten eine entscheidende Erfolgskomponente. Der Berater kann Wege aufzeigen, um entscheidungsrelevante Informationen zu erhalten (Links, Adressen, Kontaktpartner, Literatur) er kann aber nicht eine Bewertung von Informationen vornehmen.

Es gehört zur Kompetenzentwicklung des Klienten, dass er selbst die notwendigen Informationen für seine Gründung zusammenträgt.



Planung und Erwerb von Ausrüstungen im Gastland bei Existenzgründungen im Rückkehrland

Wenn auf Grundlage der Ideenentwicklung und der dazu erforderlichen Informationen („Was wird gebraucht?“) eine Konzeptentwicklung weiter voranschreitet, tritt schnell die Frage auf, ob im Gastland bereits Ausrüstungsgegenstände beschafft werden können und zu welchen Konditionen. Bei der Entscheidungsfindung sind eine Reihe von Fragen zu beantworten, die zum Gesamtkonzept der Gründung gehören. Diese sind nachfolgend exemplarisch in der Checkliste aufgeführt.

Aus der Position des Beraters sollte vermittelt werden, dass eine Entscheidung über die Anschaffung von einzelnen Investitionsgütern **nicht** (nur aufgrund kurzfristig günstiger Angebote) getroffen werden sollte, wenn der Gesamtkontext des Vorhabens nicht geklärt ist.

Checkliste

In der Planung

- Was genau möchten Sie produzieren bzw. welche Dienstleistungen haben Sie geplant?
- Welche Maschinen, Rechte, Patente, Software brauchen Sie dafür?
- Wenn Sie nicht sofort Ihre gesamten Planungen umsetzen können, womit müssen Sie unbedingt starten?
- Welche Ausrüstung brauchen Sie dann unbedingt?
- Welche Ausrüstungsteile müssen Sie - nach Ihrer Kenntnis - unbedingt in Deutschland/ Europa kaufen, da sie nicht im Heimatland zu erwerben sind?
- Welche technischen Besonderheiten müssen Sie in Ihrem Heimatland beachten beim Einsatz ausländischer Maschinen und Ausrüstungen?
 - Gibt es regelmäßig Strom? Welche Spannung haben die Stromanschlüsse?
 - Brauchen Sie einen Wasseranschluss? Welche Qualität hat das Wasser? (Ggf. zur Kühlung der Maschinen)
 - Wie technisch anfällig ist die Ausrüstung?
 - Klima (Hitze, Kälte, Regen etc.)
 - Gibt es in Ihrem Heimatland Servicefirmen und Ersatzteile für Reparaturen?

Bei der Planung ist schon der spätere Standort zu berücksichtigen!

- Ist ein geeigneter Aufstellort vorhanden, wenn die Ausrüstung eintrifft?
- Sind technisch notwendige Anschlüsse vorhanden?



- Wer stellt in Ihrem Heimatort die Maschinen auf? (Achtung - ggf. verlieren Sie Garantieansprüche, wenn der Aufsteller keine Fachfirma ist!)
- Brauchen Sie bei der Einrichtung der Maschinen evtl. fachliche Beratung vom Hersteller oder Verkäufer?

Allgemein vor Erwerb

- Wie hoch sind die Gesamtausstattungskosten Ihrer gesamten Planung?
- Wie hoch wären die Kosten, wenn Sie nur die dringend benötigten Ausrüstungen kaufen?
- Wie wollen Sie die Ausrüstung bezahlen?
 - Eigenes Geld (Eigenkapital)
 - Fremdes Geld (Verwandte, Bekannte, Bank etc?)
 - Gründungszuschuss aus dem Gastland (Handelt es sich dabei um eine Schenkung oder Spende aus dem Gastland?)

Speziell bei Erwerb

- Haben Sie verschiedene Angebote geprüft?
- Woher haben Sie die Angebote für die Ausrüstungen, die Sie kaufen wollen?
- Welche Bedingungen stellt Ihnen der Verkäufer?
 - Bezahlung?
 - Lieferung?
 - Weitere Leistungen? (Garantien, andere Leistungen)

Erwerb von Second Hand Ausrüstungen

- Haben Sie recherchiert, ob es gebrauchte Ausrüstungen gibt, die für Ihren Gründungszweck ausreichend und zugleich kostengünstig sind?
- Beachten Sie insbesondere Angebote von Auktionen. Sammeln Sie Informationen über Geschäftsaufösungen und informieren Sie sich im Internet und auf Gebrauchtwarenmessen. Bevor Sie sich zu einem scheinbar billigen Kauf entschließen oder auch geschenkte Materialien und Ausrüstungen annehmen, informieren Sie sich, ob die hier aufgezählten Infrastrukturkonditionen passen (Strom, Klima usw.) und wie hoch die Transportkosten sein werden.
- Bei Second Hand Ausrüstungen besteht in der Regel kein Garantieanspruch.



Transport und Importbestimmungen

- Auf welchem Weg werden die Ausrüstungen transportiert?
- Wie lange wird der Transport voraussichtlich dauern?
- Haben Sie alle notwendigen Transportpapiere? Wenn nein, wo bekommen Sie diese Papiere?
- Wie sind die Zollformalitäten geregelt? (ggf. Einfuhrzoll etc.)
- Brauchen Sie eine Transportversicherung für Ihre Ausrüstung?
- Wer haftet für Schäden während des Transports?
- Was kostet Sie der Transport insgesamt? Vergleichen Sie die Gesamtkosten für Ausrüstung und Transport bis zum Standort sowie anfallende Steuern und Gebühren mit dem Preis, den Sie bei Kauf im Rückkehrland zahlen würden. Wie ist die Differenz?

Recherche zu Fragen der Finanzierung

Eine der ersten Überlegungen der künftigen Gründer beschäftigt sich zumeist mit dem Thema Finanzierung. Die Mehrheit der Zielgruppe verfügt nicht über persönliche Spareinlagen und geht deshalb davon aus, dass alle anfallenden Kosten für eine Gründung durch Unterstützungsleistungen abgedeckt werden können.

Es sollte bereits in der Vorbereitungsphase thematisiert werden, wie eine Finanzierung des Vorhabens aussehen könnte. Transparenz in dieser Frage schafft für alle Beteiligten eine realistische Handlungsgrundlage.

Neben einer Schätzung der Gesamtkosten sollte eine Prioritätensetzung vorgenommen werden (vgl. auch Checkliste unter „Planung und Erwerb von Ausrüstungen im Gastland bei Existenzgründungen im Rückkehrland“) d.h. welche Ausgaben sind unbedingt erforderlich für einen Start und welche können zu einem späteren Zeitpunkt realisiert werden.

Für den Beratungsprozess sollte geklärt werden, ob und welche Form von Unterstützung für eine Existenzgründung erfolgen kann, z.B. Sachmittel oder Barmittel.

Vor einer Zusage über finanzielle Förderungen sollten in jedem Fall Vereinbarungen getroffen werden über:

- Erarbeitung und Vorlage eines Gründungskonzeptes durch den Klienten
- Form des Eigenbeitrages des Klienten / seiner Familie zum Vorhaben
- Modalitäten für die Auszahlung und Belegnachweise im Rückkehrland

Das Einbringen eines Eigenbeitrages ist ein wichtiger Indikator dafür, inwieweit der Gründer auch die Verantwortung für sein Vorhaben übernehmen will. Es ist nicht immer eine finanzielle Verpflichtung damit verbunden, sondern auch z.B. das Aushandeln eines Zuschusses seitens anderer Familienmitglieder, die Nutzung eigener Immobilien für das



HANDREICHUNG für BeraterInnen

künftige Geschäft oder die selbst arrangierte Unterstützung durch ein Unternehmen im Gastland sind akzeptierbare Eigenbeiträge.

Die Zusage zur Barmittelunterstützung sollte immer daran gebunden sein, dass eine Auszahlung nicht im Gastland, sondern nach der Rückkehr erfolgt.

Da die verfügbaren Mittel in der Regel nicht alle Kosten abdecken, sollte auch vorab recherchiert werden, welche Kreditaufnahmemöglichkeiten im Rückkehrland bestehen. Hier sind besonders die in vielen Entwicklungsländern gut etablierten Mikrofinanzinstitutionen interessant. Es sollte aber auch beachtet werden, dass diese oft nur genau definierte Zielgruppen bedienen können und nicht allen Rückkehrern offen stehen.

Ein vielfach unterschätzter Punkt sind die laufenden Kosten für Gründungsvorhaben. So sind Vorauszahlungen für gewerbliche Mieträume bis zu einem Jahr durchaus üblich, rückkehrunterstützende Maßnahmen können für solche Zeiträume und Nachfragen in der Regel nicht aufkommen. Dementsprechend müssen andere Lösungen gesucht werden, wenn derartige Konditionen bekannt sind. Gerade bei Kenntnis derartiger länderspezifischer Konditionen, sollte berücksichtigt werden, dass es sich um Regelungen handelt, mit denen alle Gründer in diesem Land konfrontiert sind und es sich nicht um explizite Hürden für Rückkehrer handelt.

Netzwerke und Ansprechpartner im Rückkehrland zur Realisierung der Gründung

Das aktuelle Verständnis von nachhaltiger Rückkehr und erfolgreicher Reintegration baut darauf auf, dass

- eine Verbindung zum Rückkehrland hergestellt ist
- eine weitere Prozessbegleitung nach Rückkehr möglich ist
- ein Feedback an die Beratung im Gastland erfolgt.

Ein Qualitätsmanagement für Beratungsprozesse ist ohne die Einbindung eines ergebnisorientierten Wirkungsmonitoring nach der Rückkehr nicht umsetzbar, auch wenn einschränkend anzumerken ist, dass eine Reihe von Kriterien, die den Erfolg der Reintegration bestimmen, nicht durch Beratung im Gastland zu beeinflussen sind.

Die Erfahrung zeigt, dass gerade die Existenzgründungsverläufe ohne weitere Betreuung in den Rückkehrländern nicht erfolversprechend sind. Das Bemühen von Beratungsorganisationen, sich Netzwerkpartner in den Rückkehrländern zu suchen, ist ein erster Schritt, sich den besonderen Herausforderungen der Reintegrationsbegleitung zu stellen. Im Fall von Existenzgründungsbegleitung werden jedoch noch spezifische Anforderungen an die Kompetenz der Partner im Rückkehrland gestellt.

Die Funktionsfähigkeit von Netzwerken in den Rückkehrländern (einschließlich der Finanzierung von Aktivitäten im Rückkehrland) setzt eine Politikentscheidung im Gastland voraus. Hier kann nicht die Verantwortung des Beraters im Gastland vorhandene Entscheidungs- und Managementdefizite ausgleichen. Auch bei hohem Engagement für Klienten kann der Berater keine Entscheidungen treffen, die sich nach der Rückkehr aus der dortigen Situation ergeben. Zum Beispiel sind Fragen wie „Das Geld reicht nicht aus, weil die Kosten höher sind“ oder „Alle Computer wurden gestohlen“ nicht vom Gastland aus zu regulieren.



Ausarbeitung eines Gründungskonzeptes

Der nichterfüllbare Anspruch, ein möglichst realitätsnahes Gründungskonzept zu entwickeln, aber gleichzeitig nicht am Gründungsort zu sein, sollte weder dazu führen, sich mit den Gründungsfragen nicht auseinander zu setzen noch außeracht zu lassen, dass auch ein scheinbar perfektes Konzept nur auf Ferneinschätzungen beruht.

Die im Anhang verfügbaren Arbeitsblätter 3 – 10 sollten auch in der Vorbereitungsphase der Gründung eingesetzt werden, um bereits festzustellen, welche Anforderungen die Erarbeitung eines Gründungsplans stellt und herauszuarbeiten, welche Faktoren auf jeden Fall nach der Rückkehr weiterrecherchiert werden müssen, um die Risiken der Gründung zu begrenzen.

Es wird empfohlen, die Arbeitsblätter zu den Themen:

- Standortanalyse
- Kundenanalyse
- Konkurrenzanalyse
- Investitionsplan
- Finanzierungsplan
- Preisbildung
- Auswahl des Werbemediums
- Wirtschaftlichkeitsberechnung

anhand eines Beispielfalles zu bearbeiten, um auch erkennbar zu machen, wo die Kenntnisse des künftigen Gründers vertieft und ergänzt werden sollten.

Schlussbemerkung

Die Gesamtheit der von AGEF innerhalb SEPA in EQUAL II erarbeiteten Komponenten zur Stärkung der Rückkehrfähigkeit bei potentiellen Existenzgründern soll dem Beratungsprozess in der Rückkehrarbeit zu Gute kommen.

Wir sind dabei von den bei der Dokumentation rückgekehrter Existenzgründerfälle im Rahmen der transnationalen Kooperation gemachten Erfahrungen ausgegangen. (Dokumentationsraster siehe http://www.agef-saar.de/suche2/index_DE.htm)

Im Ergebnis dieser Fallauswertung ist festzustellen, dass die Berater Schwierigkeiten haben, gründungsrelevante Sachverhalte, die mit den Klienten besprochen und vereinbart werden sollten, zu dokumentieren. Es wurde hier ein Kompetenzdefizit identifiziert, das durch entsprechende Informations- und Praxismaterialien begrenzt werden kann, aber ohne kontinuierliche Weiterbildung sowie das Hinzuziehen von Know-how über Verweisberatung nicht auszuräumen ist.

Die folgenden **Materialien** wurden im Rahmen des Projektes entwickelt und sind dieser Teil der hier vorgelegten Materialsammlung.



Als **Anschauungsmaterial für Berater und Zielgruppe** wurde wie geplant eine **Fotodokumentation zu erfolgreichen Existenzgründungsprojekten** in verschiedensten Branchen und Ländern erstellt. Diese ist ebenfalls auf der Website in deutscher und englischer Sprache abrufbar.

- http://www.agef-saar.de/suche2/index_DE.htm
- http://www.agef-saar.de/suche2/index_EN.htm

Mit der Entwicklung einer **interaktiven Lern-CD** für Existenzgründer ist ein Lehrmaterial entwickelt worden, das sowohl individuell als auch in Gruppen und in unterschiedlichen kulturellen Kontexten den Existenzgründungsprozess in verschiedenen Modulen bis hin zur Businessplan-Vorlage begleiten.

Die **filmische Darstellung von Existenzgründungsbedingungen** in einem Post-Crisis Land wie Kosovo trägt dazu bei, Informationen zu einem Rückkehrland zu vermitteln und zeigt ausgewählte Erfolgskriterien für Existenzgründungsvorhaben auf.

Das zusätzlich entwickelte Curriculum für die Hausmeisterausbildung schafft durch Adaption der Lerninhalte an den Bedarf in Deutschland und in Afghanistan die Voraussetzung, ein entsprechendes Fachtraining sowohl vor als auch nach der Rückkehr anzubieten und zugleich Kompatibilität für beide Arbeitsmärkte zu ermöglichen.

Alle Produkte wurden in Abstimmung mit der transnationalen Partnerschaft entwickelt und wurden auf dem Markt der Möglichkeiten im September in Brüssel den internationalen Teilnehmern vorgestellt. Eine Nachnutzung ist vorgesehen.

HANDREICHUNG für BeraterInnen

Vorbereitung einer Existenzgründung
als Teil der rückkehrvorbereitenden
Maßnahmen

ANLAGEN

Berlin, Dezember 2007



Persönliche Kompetenzen

Wie gut kann ich....

Selbstorganisation/Selbstmanagement				
	Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Schlecht
Mir eigene Ziele setzen				
Diese Ziele verwirklichen				
Zeit einteilen				

Verantwortungsbewusstsein				
	Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Schlecht
Verantwortung übernehmen				
Aufgaben zuverlässig erledigen				
Mich an Vereinbarungen halten				

Belastbarkeit, Stressbewältigung				
	Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Schlecht
Unter Zeitdruck arbeiten				
Geduld aufbringen				
An einer Aufgabe dran bleiben				
Mit Problemen umgehen				

Kommunikationsfähigkeit				
	Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Schlecht
Kontakte herstellen				
Längere Zeit konzentriert zuhören				
Schwierige Sachverhalte klar darstellen				
Mit anderen diskutieren				



Persönliche Kompetenzen

Wie gut kann ich....

Kooperationsfähigkeit/Teamfähigkeit				
	Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Schlecht
Andere um Hilfe bitten				
Anderen Hilfe anbieten				
Kompromisse schließen				

Interkulturelles Handeln/Umgang mit anderen Menschen				
	Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Schlecht
Menschen aus anderen Kulturen verstehen				
Mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten				

Organisationsfähigkeit				
	Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Schlecht
Längerfristig planen				
Mir selbständig Informationen beschaffen				
In schwierigen Situationen Auswege finden				
Entscheidungen treffen				

Kreativität				
	Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Schlecht
Neue Ideen entwickeln				
Aus wenig viel machen				



Fachliche Kompetenzen

Fragenkatalog

Formale Ausbildung, Erfahrungen, Kenntnisse
Welche Schulen habe ich besucht?
Wo? (im Heimatland, in Deutschland, in einem anderen Land)
Welche Abschlüsse habe ich?
Welche berufliche Ausbildung habe ich absolviert?
Welche Abschlüsse habe ich?
Werden meine Abschlüsse in Deutschland anerkannt?
Wo habe ich schon gearbeitet? (Beruf, Familie, Nebenjobs, Praktika)
Welche Arbeiten habe ich besonders gern gemacht?
Was hat mir an diesen Arbeiten besonders gefallen?
Welche weiteren Qualifikationen habe ich erworben? (Sprachkurse, Führerschein, PC-Kurse, evtl. Ausbildungen beim Militär)



Fachliche Kompetenzen

Soziales Leben

Welche besonderen Aufgaben habe ich erfüllt (im Heimatland, in Deutschland) in der Nachbarschaft, der Familie, der Religionsgemeinschaft, in Vereinen, Verbänden usw.

Familienwirtschaft

Welche Aufgaben habe ich erfüllt (Umgang mit Tieren, Landwirtschaft, Gartenbau, Getreideanbau usw.)

Informeller Bereich, Kenntnisse und Fähigkeiten

Welche Arbeiten habe ich erledigt, um zum Familieneinkommen beizutragen? (Nähen, Weben, Kunsthandwerk, Zimmern, Arbeiten am Bau, Holzbearbeitung, Autoreparatur usw.)

Welche dieser Arbeiten habe ich besonders gern erledigt?

In welchen Bereichen habe ich besondere Fähigkeiten entwickelt?



Fachliche Kompetenzen

Fremdsprachen

Welche Sprachen habe ich gelernt?

Wie gut beherrsche ich sie?

Weitere Qualifikationen

Führerschein, PC-Kenntnisse, Pflege von Kranken und Alten usw.

Kreatives

Malen, Zeichnen, Tanz, Theater, Instrument spielen, Schriftstellerisches



Standortanalyse

Um verschiedene Standorte miteinander zu vergleichen, können Sie ein einfaches Punktesystem anwenden.

Dazu werden in einer Tabelle zuerst die Entscheidungsfaktoren entsprechend Ihren Anforderungen gewichtet:

10 für besonders wichtig, 7 für wichtig, 5 für weniger wichtig, 1 für unwichtig

Danach werden die verschiedenen Standorte mit Noten bewertet:

5 = sehr gut, 4= gut, 3= mittel, 2= schlecht, 1= sehr schlecht

Dann wird die Punktebewertung mit den Gewichtungszahlen multipliziert.

Zum Schluss werden die Punkte addiert.

Der Standort mit der höchsten Punktezahl entspricht Ihren Anforderungen am besten.

		Standort A	Standort B	Standort C
Einflussfaktoren	Gewichtung	Bewertung (Punkte)	Bewertung (Punkte)	Bewertung (Punkte)
Kundennähe				
Verkehrslage				
Infrastruktur (Energieversorgung, Wasser, Telefon)				
Fachkräfte (Arbeitskräfte)				
Konkurrenz				
Kosten				
Lieferanten (Materialversorgung)				
Erweiterungsmöglichkeiten				
Summe der Punkte				
Rang				



Kundenanalyse

Wer gehört zu Ihrer Zielgruppe?

Wie hoch ist die Kundendichte in der Nähe Ihres Standortes?

Ist Ihr potentieller Kundenkreis ausreichend groß?

Wird Ihre Zielgruppe zukünftig eher wachsen oder kleiner werden?

Wird Ihre Zielgruppe sich in den nächsten Jahren grundlegend verändern?

Kennen Sie die Alters- und Einkommensstruktur Ihrer Zielgruppe?



Kundenanalyse

Wie sind die Interessen Ihrer Zielgruppe?

Wissen Sie, wo und zu welchen Konditionen Ihre Zielgruppe bisher einkauft?

Ist Ihr Standort für die Zielgruppe gut zu erreichen?

Wie reagiert Ihre Zielgruppe auf Preisänderungen?

Wie reagiert Ihre Zielgruppe auf Angebotsveränderungen?



Kundenanalyse

Analyse der Zielgruppe (Kunden)

Kundengruppe	Ausschließlich	Teilweise	Gar nicht
Privatpersonen			
Einzelhandel			
Großhandel			
Industrie			
Staatliche Einrichtungen/ Behörden			
Sonstige (auflisten)			

Analyse der Merkmale der Zielgruppe

Merkmal	Hoch	Mittel	Gering
Anzahl der Kunden			
Kaufkraft			
Bereitschaft, Preisveränderungen hinzunehmen			
Zahlungsmoral			
Nähe zum Standort			
Sonstige (auflisten)			



Konkurrenzanalyse

Haben Sie Konkurrenten?

Wer sind Ihre Konkurrenten?

Welche Produkte bzw. Dienstleistungen bieten diese Konkurrenten an?

Welche Kunden sprechen diese Konkurrenten an?

Wo sitzen Ihre Hauptkonkurrenten?



Konkurrenzanalyse

Welche Preise verlangt die Konkurrenz?

Welche Besonderheiten bietet die Konkurrenz an?

Welchen Service bietet die Konkurrenz?

Wie erfolgreich ist die Konkurrenz?

Welchen Marktanteil besitzt die Konkurrenz?



Konkurrenzanalyse

Wieviel Spielraum bleibt für Ihr Unternehmen?

Was können Sie besser machen als die Konkurrenz (geringere Kosten, niedrigere Preise, neue Kunden, effektive Partner usw.)?



Investitionsplan

Investitionskosten	Was bedeutet das für mich?	Kosten
1. Vorlaufkosten 1.1 bezahlte Gutachten, Studien 1.2 Reisen zu Behörden und Lieferanten 1.3 Ausbildungskosten		
2. Kosten der Firmengründung 2.1 Unternehmensberater, Steuerberater 2.2 Rechtsanwalt, Notar 2.3 Gebühren für Urkunden, Genehmigungen		
3. Fixe Investitionen 3.1 Grundstückskosten 3.2 Bau- oder Renovierungskosten		
4. Bewegliche Investitionen 4.1 Maschinen und Einrichtungen, Mobiliar 4.2 Büroausstattung 4.2 Fahrzeuge 4.3 Werbemittel		
5. Umlaufmittel		
6. Sonstige Kosten		
Gesamt-Investitionskosten		



Finanzierungsplan

Finanzquellen	Was bedeutet das für mich?	Kosten
1. Eigenkapital / Barmittel		
2. Sachmittel		
3. Kredite / Bankkredit		
4. Private Kredite		
5. Sonstige Kredite		
6. Investitionszulagen		
7. Investitionszuschüsse		
Insgesamt verfügbare Mittel:		



Preisbildung

Zuschlagskalkulation

Materialkosten	100
+ Lohnkosten	200
= Herstellungskosten (<i>Einzelkosten</i>)	300
+ Gemeinkostenzuschlag (in %)	
= Selbstkosten	
+ Gewinnaufschlag (in % der Herstellungskosten))	
= Verkaufspreis	

Berechnung der Gemeinkosten:

Satz für den Gemeinkostenzuschlag (in %) = $\frac{\text{Gemeinkosten des gesamten Jahres} \times 100}{\text{Herstellungskosten}}$

Preisberechnung für Produktion

Materialkosten	
+ Lohnkosten	
= Herstellungskosten (<i>Einzelkosten</i>)	
+ Gemeinkostenzuschlag (in %)	
+ Gewinnaufschlag (z.B. 20% der Herstellungskosten)	
= Verkaufspreis	



Preisbildung

Preisberechnung für Handel/Restaurant

Wareneinkaufspreis	
+ Lohnkosten	
= Herstellungskosten	
+ Gemeinkostenzuschlag (in %)	
+ Gewinnaufschlag (z.B. 20% der Herstellungskosten)	
= Verkaufspreis	

Preisberechnung für Dienstleistungen

Stundenlohn	
+ Gemeinkostenzuschlag (in %)	
+ Gewinnaufschlag	
= Stundenverrechnungssatz	

Hier werden die Gemeinkosten so berechnet:

$$\text{Satz für den Gemeinkostenzuschlag (in \%)} = \frac{\text{Gemeinkosten des gesamten Jahres} \times 100}{\text{Lohnkosten}}$$

Den richtigen Preis für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung zu finden, beruht auch darauf, es im Vergleich zu dem der Konkurrenten einzuschätzen. Dafür sollten die folgenden Fragen neutral, objektiv und ehrlich beantworten. Vergleichen Sie nur wirklich vergleichbare Produkte/Dienstleistungen miteinander.



Preisbildung

Stellen Sie fest, zu welchen Preisen die Konkurrenten ihre Produkte/Dienstleistungen verkaufen:

Stellen Sie fest, wo die Produkte/Dienstleistungen Ihrer Konkurrenten besser bzw. schlechter sind als Ihre eigenen

Gibt es qualitative Unterschiede bei den Produkten/Dienstleistungen (Material, Verarbeitung)

Gibt es zusätzlichen Nutzen für den Kunden?

Sind Sie schneller/langsamer bei der Lieferung Ihrer Produkte/Bereitstellung Ihrer Dienstleistung als Ihre Konkurrenten?



Preisbildung

Entstehen dem Kunden Zusatzkosten (z.B. für Lieferung, Verpackung, Zubehör)?

Können die festgestellten Unterschiede dem Kunden vermittelt werden? Oder kennt der Kunde diese Unterschiede?

Entscheiden Sie, ob der Kunde für die erkannten Unterschiede bereits ist, einen höheren Preis zu zahlen oder ob er (bei schlechteren Produkten/Dienstleistungen) Preisnachlässe verlangt.



Auswahl des Werbemediums

Übersicht über die Werbemedien

Fernsehen: Bietet die Möglichkeit, sehr große Zielgruppe zu erreichen; zeitlich fast immer verfügbar; ist aber sehr teuer und muss sehr professionell gemacht werden.

Radio: kann sehr große Zielgruppe erreichen, oft auch gezielt regional einsetzbar, fast immer zeitlich verfügbar; billiger als TV-Werbung; Werbung sollte kurz und einprägsam sein

Tageszeitungen: oft große Anzahl von Zeitungen; gezielte regionale Werbung möglich, große Zielgruppe kann erreicht werden; zeitlich fast täglich verfügbar; Kosten im Vergleich zu Fernsehen und Radio relativ gering.

Zeitschriften/Fachpresse: Zielgruppe relativ klein, erscheinen seltener, daher nicht immer zeitlich verfügbar; keine gezielte regionale Werbung möglich, teurer als Werbung in Tageszeitungen.

Direkte Kundenansprache: über Handzettel, Flyer, Werbebriefe, Telefonate; hat den Vorteil, die Zielgruppe direkt ansprechen zu können; sehr kostengünstig; kann gezielt regional eingesetzt werden; immer zeitlich und entsprechend meinen Planungen verfügbar; oft direktes Feed-back der potentiellen Kunden.

Daneben gibt es noch viele andere Möglichkeiten, Werbung für sein Produkt / seine Dienstleistung zu machen wie: **regionale Anzeigenblätter, Plakate, Messen und Ausstellungen, Call Center** usw.

	Geeignet für meine Zielgruppe	Regionale Begrenzung	Zeitliche Verfügbarkeit	Kosten	Vorteile/Nachteile
Fernsehen					
Radio					
Tageszeitungen					
Zeitschriften					
Fachpresse					
Plakate					
Handzettel/Flyer					
Regionale Anzeigenblätter					
Messen/Ausstellungen					
Call Center					
Andere					



Wirtschaftlichkeitsberechnung

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Erwarteter Umsatz			
- Bestand an Waren und Rohstoffen			
= Brutto-Gewinn I			
+ andere Einkünfte des Unternehmens (z.B. aus Vermietungen usw.)			
- Personalkosten			
- Unternehmergehalt			
= Brutto-Gewinn II			
- Miete, Pacht			
- Gas, Wasser, Strom			
- Versicherungen			
- Unternehmenssteuern			
- Fahrzeugkosten			
- Werbung			
- Leasing-Kosten			
- Reisekosten			
- Instandhaltung von Maschinen und Ausrüstungen			
- Büroausgaben (Verwaltungskosten)			
- Telekommunikation			
- Beratung (z.B Steuerberater)			
- Zinsen (für Kredite)			
- Andere Kosten			
- Abschreibungen (Wertverlust der Investitionsgüter)			
= jährlicher Gewinn / Betriebsergebnis			