

Innovative Ansätze in der Beratung von Migrantinnen und Migranten mit Gründungsambitionen

Potenziale aus der akademischen Gründungslehre nutzen

Jessica Di Bella¹

Auf einen Blick

Obwohl die Zahl der ethnischen Gründerinnen und Gründer im Vergleich zu Einheimischen seit Jahren überproportional ansteigt, scheinen die etablierten Angebote der öffentlichen Gründungsförderung nach wie vor kaum auf die „neuen Selbstständigen“ ausgerichtet zu sein. Dabei kommen in der akademischen Gründungslehre an deutschen Universitäten und Hochschulen bereits seit mehreren Jahren neuartige Formate, Instrumente und Methoden zum Einsatz, welche das Potenzial bergen, auch der Gründungsberatung in Kammern, städtischen und staatlichen Einrichtungen neue Horizonte zu eröffnen und Personen mit (und ohne) Zuwanderungsgeschichte effektiver bei einem erfolgreichen Start in die Selbstständigkeit zu unterstützen.

Neue Selbstständige in etablierten Strukturen

Die Zahl ausländischer Selbstständiger in Deutschland ist in den letzten zwölf Jahren um 77 Prozent gestiegen, fünfmal stärker als dies bei Personen deutscher Herkunft der Fall war.² Doch nicht nur die Gründungsraten von Migrantinnen und Migranten, auch deren Schließungsraten liegen über denen einheimischer Selbstständiger. Über die Ursachen, die dieser Entwicklung zugrunde liegen, lässt sich nur spekulieren. Weder Charakteristika der Gründerpersonen selbst, noch deren betriebliche Aspekte und Unternehmensstrategien haben sich eindeutig als ausschlaggebend für die im Schnitt höhere Liquidationsquote herausgestellt. Daher wird aktuell vermehrt das institutionelle Umfeld der ethnischen Unternehmerinnen und Unternehmer auf den Prüfstand gestellt. Hier wird speziell die Frage aufgeworfen, ob sich die etablierten Strukturen in diesem „unternehmerischen Ökosystem“ noch mit den Bedürfnissen einer sich wandelnden Zielgruppe decken. Denn obwohl die Leistungen öffentlicher Beratungsinstitutionen, wie etwa der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern sowie der Gründungszentren, im Grunde den Personen mit

Gründungsambitionen unabhängig von ihrer Herkunft zur Verfügung stehen, nehmen doch Personen mit ausländischen Wurzeln die institutionellen Angebote weniger in Anspruch als dies bei Einheimischen der Fall ist.³ Trotz einer im Vergleich zu Deutschen ebenso hohen Bereitschaft ethnischer Unternehmerinnen und Unternehmer, sich in der Gründungsphase beratende Expertise einzuholen, herrscht eine bei weitem größere Unzufriedenheit mit den Angeboten der öffentlichen Gründungsberatung vor.⁴ Irgendwie scheinen die etablierten Angebote nicht „zu passen“. Obwohl den institutionellen Akteuren dieser Missstand unterdessen bekannt sein dürfte, hat sich in den letzten Jahren doch wenig geändert. Das Potenzial, mehr Gründungsprojekte gestalterisch mit zu beeinflussen und damit zu einem positiven Eintritt in den Markt beizutragen, bleibt unausgeschöpft. Schade, denn gerade beim Einstieg in den Markt wird die Grundlage für ein erfolgreiches Wirtschaften in der Zukunft gelegt.

Marktorientierte Unternehmensgründung

In der Gründungsforschung gilt die Strategie, die beim Markteintritt verfolgt wird, als eine der zentralen Größen, die auf den nachhaltigen Erfolg neugegründeter Unternehmen wirken. Wird es anfangs verpasst, sich einerseits an den Bedürfnissen der Zielgruppe zu orientieren und sich andererseits genügend von der Konkurrenz zu differenzieren, lässt sich dies später nur schwerlich wieder ausbügeln. Gerade für Menschen, die nicht in Deutschland aufgewachsen sind und womöglich mit der deutschen Sprache sowie den hiesigen Gepflogenheiten (noch) nicht vollends vertraut sind, kann diese Marktorientierung eine Herausforderung darstellen. Für diejenigen, die sich auf die Nische der co-ethnischen Kundschaft fokussieren, mag dies unkritisch sein, um jedoch Wachstumspotenziale zu nutzen, die sich aus dem Gesamtmarkt ergeben, bedarf es einer fundierten Kenntnis der Kundenmotive im Gastland. Die Bedeutung der Thematik für ihre Unternehmensgründung scheint den ethnischen Gründerinnen und Gründern durchaus bewusst zu sein: Nahezu jede zweite Person ausländischer Herkunft sieht bei sich einen Beratungsbedarf

zu markt- und zielgruppenbezogenen Themen in der Gründungsphase, weit mehr als dies bei Deutschstämmigen der Fall ist. Ob jedoch dieser Bedarf in der Gründungsberatung tatsächlich gedeckt wird, kann sich als „Glückssache“ herausstellen: Gründungsberater durchlaufen keinen einheitlichen Qualifizierungsprozess, haben verschiedenste fachliche Hintergründe und sind tendenziell eher Generalisten denn Spezialisten. Besonders wenn es sich um Einmalberatungen und nicht um eine kontinuierliche Begleitung handelt, ist es für die anbietenden Institutionen aus Zeit- und Kostengründen oftmals nicht möglich, weitere Experten hinzuzuziehen. Die Chance einer positiven Mitgestaltung des Geschäftsmodells vor dem Eintritt in den Markt wird dadurch häufig ungenutzt gelassen. Eine Änderung des Status Quo kann auf mehrerlei Ebenen angegangen werden. Möglich wäre eine Erweiterung des Beratungsumfangs, die Aufnahme neuer Qualifizierungsformate in das Leistungsangebot oder gar entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen bei den Beratenden. Es existiert aber auch eine andere Option, die ohne stärkere Einschnitte in die organisationalen Strukturen und Routinen auskommt, indem Kooperationen mit anderen Akteuren eingegangen werden, die sich auf dem Feld der Gründungsqualifizierung bewegen.

Ansätze der akademischen Gründungslehre

Ein großes und in weiten Teilen der Republik noch kaum genutztes Potenzial böte eine Zusammenarbeit zwischen Organisationen der öffentlichen Gründungsförderung und Hochschulen. Deutschlandweit sind aktuell 110 Entrepreneurship-Lehrstühle an Universitäten und Fachhochschulen im Bereich der „Entrepreneurship Education“, der Gründungslehre, tätig,⁵ Tendenz steigend. In vielen dieser Institutionen kommen innovative Ansätze zur Entwicklung von Geschäftsideen zum Einsatz, die ihre Wurzeln nicht selten im amerikanischen Silicon Valley liegen haben. Deren Stärke liegt nicht zuletzt in einer frühzeitigen Einbindung von Zielkunden bei der Ideen- und Konzeptentwicklung begründet, was insbesondere auch Gründerinnen und Gründern

mit Migrationshintergrund bei der Sicherstellung einer Orientierung an den Marktgegebenheiten zugutekommen könnte. Eine in der Gründungslehre gut rezipierte theoretische Basis für ein solches Vorgehen liefert etwa der Ansatz der „Human Centered Innovation“.⁶ In der darauf basierenden Methode des „Design Thinking“ werden (potenzielle) Kunden zu einem frühen Zeitpunkt involviert, um die Gründungsideen basierend auf real existierenden Problemen und Bedarfen der Zielgruppe herauszuentwickeln. Auch nach der Ideengenerierung werden die entwickelten Konzepte und Prototypen immer wieder in der Kundeninteraktion überprüft und verbessert. Doch auch für den Fall des Vorhandenseins einer mehr oder weniger fixen Gründungsidee, der in der öffentlichen Gründungsberatung häufig überwiegt, existieren Ansätze in der Entrepreneurship Education, die zu einer Verbesserung der Zielgruppenorientierung von Produkten und Dienstleistungen führen können. Ein Beispiel hierfür sind Simulationen wie etwa die „Innovation Games“.⁷ Hier werden mit Hilfe kreativer Techniken Szenarien geschaffen, in denen Motive und Bedürfnisse von Kunden aufgedeckt werden, die sich klassischen Methoden der Marktforschung entziehen. Gerade auch für Unternehmerinnen und Unternehmer ausländischer Herkunft können die Ergebnisse neue Erkenntnisse und wertvolle Inspirationen für die Gestaltung ihres Geschäftsmodells liefern.

Interkulturelle „Entrepreneurship Bootcamps“

Soweit die Theorie. In der Praxis lassen sich allerdings derartige Inhalte nur schwer in die Gründungsberatung integrieren. Bei den vorgestellten Instrumenten handelt es sich nämlich um Formate, die einen nicht zu unterschätzenden organisatorischen Aufwand mit sich bringen und die existierenden Ressourcenrestriktionen der etablierten Institutionen wohl sprengen würden. Stattdessen dürfte es erfolgversprechender sein, entsprechende von Expertinnen und Experten durchgeführte Intensivseminare zusätzlich zu den vorhandenen Beratungsmaßnahmen anzubieten und die Gründungsinteressierten zu einer Teilnahme zu motivieren. Vergleichbar mit In-

formationsveranstaltungen, wie sie von einer Reihe von Beratungsstellen oft mehrmals pro Monat angeboten werden, könnten auch diese interaktiven Seminare in einem regelmäßigen zeitlichen Turnus stattfinden. Ein Beispiel für ein solches Format ist das „Entrepreneurship Bootcamp“ des Mannheim Center for Entrepreneurship & Innovation (MCEI)⁸, ein viertägiges Intensivseminar für Gründungsinteressierte mit Fachvorträgen, Praxisberichten, Workshops und der Gelegenheit zum Netzwerken.

Neben der Form der Umsetzung stellt sich zweitens die Frage, inwiefern eine Orientierung an den spezifischen Bedürfnissen von Migrantinnen und Migranten zu realisieren ist. Ob ein Gründungsbootcamp, welches sich ausschließlich an Personen mit Migrationshintergrund richtet, die Lösung ist, ist nicht zuletzt aufgrund der großen Unterschiede zwischen den ethnischen Gruppen mehr als fraglich.⁹ Stattdessen bietet es sich an, die Teilnahme von Gründerinnen und Gründern an derartigen Intensivseminaren stärker zu forcieren, denn gerade die interkulturelle Vernetzungsmöglichkeit kann einen Mehrwert für beide Seiten darstellen. Die frühzeitige Bildung eines unternehmerischen Netzwerks gilt als wichtiger Erfolgsfaktor bei der Neugründung von Unternehmen¹⁰ und kann bei ethnischen Gründungen zu einer stärkeren Verankerung im hiesigen Markt beitragen. Die Interkulturalität des Seminarangebots liegt dabei einerseits in einer spezifischen Ansprache von Gründerinnen und Gründern mit Migrationshintergrund und andererseits in einer Einbindung von Expertinnen und Experten aus den ethnischen Communities als Coaches in die Durchführung der „Bootcamps“, was auch dazu beitragen kann, sprachliche Barrieren zu umschiffen. Betrachtet man die Situation in Deutschland, wird es sicherlich nicht ausreichen, ein solches Modell zu einem Zeitpunkt und an einem Standort einzurichten. Um tatsächlich zu einer effektiveren Unterstützung von Migrantinnen und Migranten mit Gründungsplänen zu finden, können überregionale und institutionenübergreifende Kooperationen sinnvoll sein, die kritische Masse an Teilnehmenden zu erreichen und die zeitlichen Abstände zwischen den Terminen möglichst gering zu halten, damit das „Grün-

dungsmoment“ bei den Ratsuchenden nicht verpasst wird.

Welcher Weg auch eingeschlagen wird, die etablierten Akteure im unternehmerischen Ökosystem sollten selbst unter Beweis stellen, dass sie

das Schlagwort der „Innovation“ nicht nur nach außen tragen, sondern auch selbst in ihren Organisationen leben. Ein Blick in die Hochschullandschaft kann hier neue Ansätze bereitstellen, den Herausforderungen einer sich wandelnden Klientel proaktiv zu begegnen.

-
- 1 Jessica Di Bella, Dipl. Kauffrau mit interkultureller Qualifikation, arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim und am Strascheg Center for Entrepreneurship der Hochschule München, wo sie jeweils in der Gründungsforschung und -lehre tätig ist. Zuvor war sie mehrere Jahre als Organisationsberaterin in den Bereichen Marketing und Geschäftsentwicklung sowie als Gründungsberaterin für die Landeshauptstadt München und die Universität Mannheim aktiv.
 - 2 R. Leicht, S. Berwing, R. Philipp und L. Werner: Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Migrantenunternehmen in Deutschland. Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013.
 - 3 R. Leicht, J. Di Bella, S. Berwing, M. Langhauser, M. Leiß, R. Philipp, M. Volkert und L. Werner: Bedeutung, Triebkräfte und Leistungen von Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg (und Deutschland). Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, Studie im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart 2012; R. Leicht, R. Strohmeyer, M. Leiß, R. Philipp und F. Welter: Selbständig integriert? Studie zum Gründungsverhalten von Frauen mit Zuwanderungsgeschichte in Nordrhein-Westfalen. Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, Studie im Auftrag des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration (MGFFI) des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 2009.
 - 4 J. Di Bella und R. Leicht: Zielgruppenorientierte Gründungsförderung: Migrantinnen und Migranten in der Gründungsberatung, in: N. Irsch, P. Witt (Hrsg.): Gründungsförderung in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main 2011.
 - 5 Förderkreis Gründungsforschung (www.fgf-ev.de).
 - 6 A. Grots und M. Pratschke: Design Thinking – Kreativität als Methode. Marketing Review St. Gallen, 2-2009, S. 18-23.
 - 7 L. Hohmann: Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play, Boston 2006.
 - 8 Mannheim Center for Entrepreneurship & Innovation (MECI; www.mcei.de/bootcamp).
 - 9 J. Di Bella, R. Leicht: Zielgruppenorientierte Gründungsförderung.
 - 10 J. Brüderl, P. Preisendörfer und R. Ziegler: Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, 3. Aufl., Berlin 2007.