

**HAN  
NOV  
ER.**



COACHING INTERKULTURELL

## LEITFADEN FÜR BERATERINNEN UND BERATER IN DER EXISTENZGRÜNDUNG

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

**hannoverimpuls**

## 1. VORWORTE



**Dr.-Ing. Adolf M. Kopp**  
Geschäftsführer hannoverimpuls GmbH

Wenn Menschen mit Migrationsgeschichte in einem neuen Gründungs-umfeld gründen, so tun sie dies stets vor dem Hintergrund ihrer kulturellen Vorerfahrungen. Als gemeinsame Wirtschaftsförderungsgesellschaft von Landeshauptstadt und Region Hannover ist es unser Ziel, den langfristigen Erfolg dieser Gründungsprojekte zu unterstützen und damit das Wachstum der hiesigen Unternehmerlandschaft nachhaltig zu stärken.

hannoverimpuls blickt mit ihrem zielgruppenspezifischen Angebot „Gründung Interkulturell“ auf 15 Jahre Beratungserfahrung zurück. In Zahlen bedeutet dies: über 5.000 Gründungsberatungen mit Gründerinnen und Gründern aus über 40 verschiedenen Kulturkreisen, mit vielfältigen Gründungsideen in den unterschiedlichsten Branchen. Diese Erfahrungen haben insbesondere eines zum Vorschein gebracht: Kulturbedingte unterschiedliche Auffassungen sind zwar Gründe, aus denen eine Unternehmung scheitern kann. Es sind aber aus unserer Sicht Gründe, die leicht zu umgehen sind. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist es, dieser Zielgruppe ein bedarfsgerechtes Beratungsangebot zu bieten, damit sich ihre Gründungen und ihre Potenziale regional voll entfalten können.

Der Leitfaden Coaching Interkulturell setzt an diesem Punkt an. Unsere Erfahrungen aus der interkulturellen Beratungspraxis sollen anderen Coaches Orientierung und Impulse für ihre Beratungstätigkeit bieten.



**Hauke Jagau**  
Präsident der Region Hannover

Menschen mit Zuwanderungsgeschichte machen sich – gemessen am Bevölkerungsanteil – häufiger mit einem eigenen Betrieb selbstständig als Männer und Frauen mit deutschen Wurzeln. Fast jedes dritte Unternehmen, das 2014 in der Region Hannover gegründet wurde, wird von Migrantinnen und Migranten geführt. Sie sind damit ein wichtiger Motor der Gründungskultur in Deutschland und leisten einen bedeutenden Beitrag, um Arbeitsplätze zu schaffen.

Nicht nur der eigene Job hängt an diesen Betrieben: Oft tun sich Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit zusammen, um eine Firma zu gründen, und stellen zudem mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein als der bundesdeutsche Schnitt. Der Wirtschaftsstandort Hannover gewinnt durch dieses Engagement: Er bietet nicht nur den Raum für Geschäftsideen und -konzepte, sondern wird dadurch gestärkt.

In der Praxis können kulturell unterschiedliche Erfahrungen im Gründungsprozess jedoch eine Hürde darstellen. Der vorliegende Leitfaden Coaching Interkulturell soll mögliche Hürden aufzeigen und ausräumen. Er soll dafür sorgen, dass Missverständnisse erst gar nicht entstehen. Denn eine gute Beratung und das notwendige Wissen sind die Basis für eine erfolgreiche Betriebsgründung.

Der Landeshauptstadt und der Region Hannover ist es ein Anliegen, die Potenziale zu fördern, die Migrantinnen und Migranten mit ihren Geschäftsideen mitbringen. Ziel muss es sein, dass sich Neugründungen am Markt etablieren und ihren Erfolg langfristig sichern. Davon profitieren wir alle.



**Stefan Schostok**  
Oberbürgermeister der  
Landeshauptstadt Hannover

# INHALT

1	Vorworte	02
2	Einführung	05
3	Gründungsprofile im interkulturellen Kontext	08
	3.1 Gründungsprofil I	10
	3.2 Gründungsprofil II	13
	3.3 Gründungsprofil III	16
4	Coaching Interkulturell als Rahmenkonzept	20
5	Coaching Interkulturell in der Praxis	21
	5.1 Das Erstgespräch	24
	5.2 Das Zweitgespräch	28
	5.3 Das Drittggespräch	30
6	Interkulturelle Kompetenz in der Gründungsberatung	33
7	Gründungsgeschichte „mundus“, Eghlima Kiaei	35
8	Quellenverzeichnis	38
9	Anhang	39

## 2. EINFÜHRUNG

### Gründung als eine attraktive Erwerbsoption

Menschen mit Migrationsgeschichte sind überdurchschnittlich gründungsaffin. Nahezu jede fünfte Existenzgründung in Deutschland geht auf Migrantinnen und Migranten zurück.<sup>I</sup> Für ihre hohe Gründungsneigung sind im Wesentlichen drei Motive entscheidend: der Wunsch nach der Selbstständigkeit, schlechtere Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt sowie eine stärkere Präsenz von Rollenvorbildern.<sup>II</sup>

### Geringe Nachhaltigkeit der Gründungen

Die Existenzgründungen von Menschen mit Migrationsgeschichte sind dabei häufig nicht so nachhaltig wie der bundesdeutsche Schnitt.<sup>III</sup>

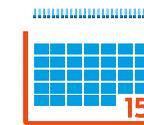
Die höhere Schließungsrate der Gründungen lässt sich unter anderen darauf zurückführen, dass

Migrantinnen und Migranten mit ihrer Existenzgründung in eine schwierige Situation geraten.<sup>IV</sup> Sie müssen nicht nur in der Lage sein, die sozialen Regeln und Normen ihrer eigenen Kultur zu berücksichtigen, sondern auch das Gründungsverhalten aus der Sicht der deutschen Wirtschaftsweise und -kultur zu hinterfragen. Das ist eine besondere Herausforderung. Es sollte möglich sein, dass man kulturbedingte Hindernisse in der Gründung potenziell erkennen sowie einen Wandel von bestimmten Maßstäben und Sichtweisen zulassen kann. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist eine bedarfsgerechte Beratung im Vorfeld der Gründung. Hierdurch können mögliche Gründungsrisiken identifiziert und Erfolgchancen maßgeblich gesteigert werden.

**Abb. 1:**  
hannoverimpuls – die Erfahrungen von Beratung Interkulturell



... über 5.000  
Gründungsberatungen



... über 15 Jahre  
Beratungstätigkeit



... mit Gründern aus über 40  
verschiedenen Kulturkreisen



... mit vielfältigen  
Gründungsideen



... in den unterschiedlichsten  
Branchen

Der Leitfaden Coaching Interkulturell – (im Folgenden nur Coaching Interkulturell) bündelt die Erfahrungen, die sich in Bezug auf Gründungsberatung von Menschen mit Migrationsgeschichte über die Jahre hinweg in Hannover als wichtig und nützlich erwiesen haben.

Dieser Erfahrungshintergrund bildet gemeinsam mit zusätzlichen Erkenntnissen aus der Fachliteratur (siehe Anhang) die Basis für Coaching Interkulturell ab.<sup>v</sup>

Gegenstand von Coaching Interkulturell ist, ein Verständnis über die Wechselwirkung zwischen Kultur und Existenzgründung zu vermitteln. Das soll dazu dienen, die jeweils kulturbedingten

Verhaltensweisen und Erwartungshaltungen in der Existenzgründung herauszuarbeiten, um **effektiv** und **angemessen** beraten und kommunizieren zu können.

Somit leistet diese Arbeit einen Beitrag zur Schließung einer Lücke, da eine praxisorientierte Auseinandersetzung mit dem Thema zielgruppenspezifischer Beratung bisher in der einschlägigen Fachliteratur wenig stattgefunden hat.

Das Angebot wendet sich an Beraterinnen und Berater und andere Personen, die bereits in öffentlichen oder privaten Einrichtungen Existenzgründerinnen und Existenzgründer im interkulturellen Kontext beraten und begleiten.

**Insgesamt steigen hierdurch die Chancen für nachhaltige Gründungen.**

„ ... Gründer bringen ihre spezifische Migrationsgeschichte in die Existenzgründung mit ein. Sie verbinden die typischen Eigenschaften eines Gründers, wie **Risikofreude** und **Eigeninitiative**, mit ihrer **kulturellen Herkunftsidentität**. In Verbindung mit der deutschen Wirtschaftsstruktur und -kultur entwickeln sich **Ansätze interkulturellen Wirtschaftens**.<sup>vi</sup>

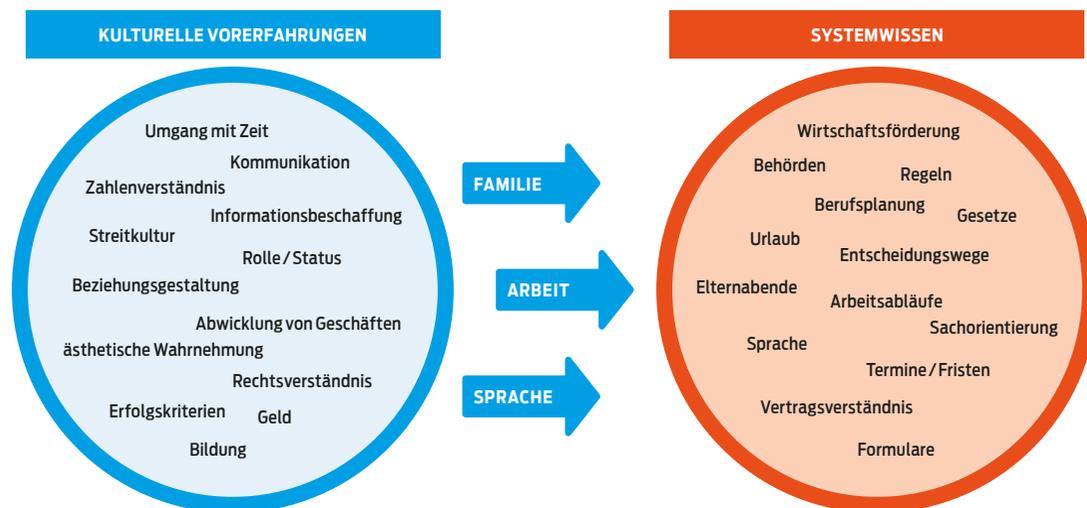


### 3. GRÜNDUNGSPROFILE IM INTERKULTURELLEN KONTEXT

In Beratungssituationen sind verschiedenste Gründerpersönlichkeiten anzutreffen. Ihr Gründungsverhalten wird durch kulturelle **Vorerfahrungen** beeinflusst, die aus dem Herkunftssystem stammen, und durch das **Systemwissen**, das das Gründungssystem kennzeichnet (siehe Abbildung 2).

Das Systemwissen ist bei vielen Gründungsinteressierten unzureichend vorhanden. Dieses Wissensdefizit bezüglich der „deutschen Wirtschaftsweise und -kultur“ kann Fehlentscheidungen, verbunden mit unnötigen Kosten, zur Folge haben oder die Umsetzung vom Gründungsvorhaben zeitlich verzögern.

Abb. 2: Gründung zwischen Vorerfahrungen und Systemwissen



#### ➤ Kulturelle Vorerfahrungen <sup>VII</sup>

Die **Vorerfahrungen** stammen aus dem Herkunftssystem und sind bei jeder Gründerperson unterschiedlich ausgeprägt. Dabei handelt es sich um spezifische Werte, Referenzerlebnisse und Verhaltensweisen, die eine kulturelle Prägung aufweisen und sich auf die Gründung auswirken. Hierzu gehört beispielsweise:

- **Informationsverhalten:**  
Wege der Informationsbeschaffung
- **Nachfrage- und Angebotsorientierung:**  
Maß der Kundenorientierung
- **ästhetische Wahrnehmung:**  
Einfluss kulturell bedingter Formen und Farben auf das unternehmerische Erscheinungsbild
- **Rechtsverständnis:**  
Wahrnehmung von Rechts- und Konfliktsituationen
- **Abwicklung von Geschäftsabläufen:**  
Gewohnheiten und Kriterien bei der Prioritätensetzung

#### ➤ Systemwissen

Das **Systemwissen** ist geltend für die Existenzgründung. Es bezieht sich auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die durch die deutsche Wirtschaftsweise und -kultur vorgegeben sind. Sie spiegeln sich z. B. in den Gesetzen, in interner Organisation der Behörden mit ihren Arbeitsabläufen und Entscheidungswegen, in der Sprache, in gedruckter Form als Formulare. Hinzu kommen die Begrifflichkeiten und das Verhalten dahinter, wie beispielsweise:

- **Sachorientierung:**  
In beruflichen Kontakten liegt die höchste Priorität auf der jeweiligen Sache.
- **Wertschätzung von Strukturen und Regeln:**  
In Deutschland gibt es unzählige Regeln, Vorschriften etc. (implizite Regeln, z. B. die Forderung nach Pünktlichkeit).
- **streng terminierte Arbeitsweise:**  
Termine auch in der Freizeit
- **Trennung von Privatem und Beruflichem**

### › Individuelle Gründungsausrichtung

Die individuelle Gründungsausrichtung der Gründerin / des Gründers beschreibt die Art und Weise, wie sie mit ihren Vorerfahrungen und dem Systemwissen umgehen und wie sie die beiden kombinieren.

Aus der Praxis lassen sich drei grundsätzliche Gründungsprofile ableiten. Diese werden im Folgenden erläutert und mit jeweils einem Praxisbeispiel veranschaulicht.

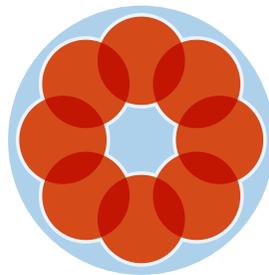
## 3.1 Gründungsprofil I

Das Gründungsprofil I zeichnet sich dadurch aus, dass kein kontinuierlicher Austausch mit dem Gründungsumfeld gesucht und gefördert wird. Dabei besteht die Gefahr, dass das unternehmerische Vorhaben ausschließlich im Rahmen der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten gestaltet wird. Dieses Verhalten ist einseitig. In diesem Fall droht der Verlust potenzieller Kundschaft. (siehe Abbildung 3, unzureichende Interaktion mit dem Umfeld).

### › Beispiel aus der Beratungspraxis

Dieser Gründer befindet sich in der Ideenphase. In einem E-Mail-Anschreiben schildert er sein Gründungsvorhaben und bittet den Berater um ein persönliches Gespräch.

**Abb. 3:**  
**Gründungs-**  
**profil I**



#### Rollen- verständnis

„Sehr geehrter Herr ...,

zuerst freue ich mich darauf, mit Ihnen zu arbeiten, und ich bin sicher, dass Sie mir helfen werden, mit dieser Geschäftsidee Erfolg zu haben.

#### Angebots- / Nachfrage- orientierung

Ich ... habe die deutsche Staatsangehörigkeit und wohne seit ... Jahren in Hannover. Seit einigen Monaten beschäftigt mich folgende Geschäftsidee: Ich möchte Alpakawolle und Kleidungsstücke (biologisch verarbeitet) aus meinem Herkunftsland importieren und in Deutschland verkaufen.

Ich werde bald mit dem Verkauf von Wollknäuel anfangen und habe dafür bereits sieben kleine Läden (als Abnehmer) in Hannover kontaktiert. Ich will meine Produkte auch über den Großhandel vertreiben und suche jetzt dafür Kontakte. Denn ich will so viel Wolle wie möglich verkaufen.

Ich muss zuerst alle Gründungsformalitäten erfüllen und den genauen Preis (für den Verkauf) ermitteln. Dann kann ich auch gleich mit dem Verkauf starten.

#### Vertrags- verständnis

Folgende Aufgaben habe ich bereits erledigt:

- 1) Ich habe für meine Produkte in Hannover Abnehmer kontaktiert und mit sieben von ihnen einen Handelsvertrag vereinbart.
- 2) Meine Internetseite in meiner Herkunftsheimat ist erstellt und in ein paar Wochen steht sie auch für Deutschland bereit.
- 3) Ich habe Gespräche mit DHL Deutschland geführt, habe die Kosten für die Paketsendungen erhalten.
- 4) Ich war beim Zollamt und der Gewerbeanmeldestelle. Ich habe dort einige Informationen über das Importverfahren bzw. die Gewerbeanmeldung erhalten.
- 5) Ich war auch beim Finanzamt. Mir wurden dort Formulare bezüglich Steuerangelegenheiten ausgehändigt.

#### Planungs- verständnis

## Zahlen- verständnis

*Ich habe einige Schwierigkeiten mit der Sprache und fast keine Erfahrung im Bereich Handel, deshalb brauche ich Hilfe für meinen Businessplan, Beratung und Tipps wegen Steuern, Buchhaltung, Preisgestaltung, Importverfahren usw.*

*Ich plane, in zwei Wochen Wollknäuel verkaufen zu können; ich will einfach wissen, wie der Markt darauf reagiert. Ich muss eine genaue Preiskalkulation erstellen. Dafür habe ich schon die Kosten für Paketsendungen (Verkauf über Internet) und Produktionskosten aus meinem Herkunftsland ermittelt. Ich muss noch die Formulare des Gewerbe- und Finanzamtes ausfüllen. Ich kann das System nicht nachvollziehen, wie man die Steuern in Hannover berechnet.*

## Planungs- verständnis

*Diese sind einige Zweifel, die ich habe, ich werde auch mit dem Businessplan anfangen, aber ich wollte so schnell wie möglich Wollknäuel verkaufen. Es wäre super, wenn wir ein persönliches Gespräch führen könnten, um über die ersten Zweifel zu sprechen.“*

### › **Kommentar zu dem obigen Gründungsvorhaben:**

Eine Idee aus dem Herkunftsland bildet den Ausgangspunkt der Gründungsidee, deren Ziel darin besteht, Textilwaren zu importieren und hier zu verkaufen.

Gibt es eine tragfähige Nachfrage für das Angebot? Diese Frage stellt sich nicht.

Interessanterweise kommt der Kunde in dem Vorhaben nicht vor.

Dabei ist der Gründer sehr aktiv; er erledigt viele Aufgaben simultan. Eine strukturierte Vorgehensweise ist dennoch nicht erkennbar. Sein primäres Ziel scheint zu sein, sich die

erforderlichen Informationen zum Abschluss der formalen Antragsprozesse zu verschaffen. Dabei wird die Gewerbeanmeldung als Unternehmensgründung verstanden.

Eine Beschäftigung mit Risiken und Chancen bleibt aus. Der Businessplan wird zwar erwähnt, aber nicht, um die Handlungsgrundlage zur Unternehmensführung zu erstellen. Vielmehr wird dies als eine nebensächliche Aufgabe aufgefasst, die keinen strategischen Bezug zu seinem Geschäftsvorhaben aufweist.

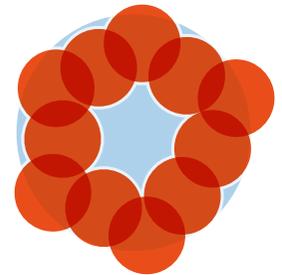
Das Zahlenverständnis beschränkt sich auf eine Steuer- und Preisermittlung. Diese werden nicht in eine übergeordnete Umsatzplanung integriert.

Seine Erwartungshaltung an die Beratung ist nicht angemessen. Er sieht die Beratung nicht als Hilfe zur Selbsthilfe, sondern macht die beratende Person für den Erfolg mitverantwortlich.

Berufliche Vernetzung und Austausch sind nicht vorhanden.

## 3.2 Gründungsprofil II

Beim Gründungsprofil II findet eine punktuelle Auseinandersetzung mit dem Gründungsumfeld statt, wodurch neue Sichtweisen und Ressourcen erworben werden. Da der Austausch jedoch nicht systematisch stattfindet, bleiben einige Bereiche unberücksichtigt (siehe Abbildung 4, partielle Interaktion mit dem Umfeld).



**Abb. 4:**  
**Gründungs-  
profil II**

### › **Beispiel aus der Beratungspraxis**

In einem Telefongespräch schildert ein Gründer seine Idee und den Stand seiner Gründungsvorbereitungen. Im Anschluss an das Telefonat folgt eine Anfrage per E-Mail, die sein Anliegen wie folgt zusammenfasst.

### Planungs- verständnis

„Sehr geehrter Herr ....

vielen Dank für das Gespräch. Hiermit möchte ich mein Gründungsvorhaben schriftlich in Kürze vorstellen.

Ich bin in der handwerklichen Branche tätig und habe mehrere Jahre Berufserfahrung. Nun möchte ich meinen eigenen Betrieb gründen. Ich möchte Möbel herstellen und reparieren. Es ist ein aussterbender Beruf, den ich nun gelernt habe. Ich lese viel und bilde mich weiter und hoffe, dass Sie mir mit Ihrem Angebot helfen können.

Mein Problem ist, dass ich nicht weiß, wo ich in der Existenzgründung ansetze. Ich übe meinen Beruf mit Freude aus. Ich weiß aber nicht, wie man einen bankreifen Businessplan schreibt. Das ist für mich wichtig, weil ich Starthilfe brauche.

### Einstellung zur Behörde

Ich habe zwar Unterlagen zusammengestellt und mich für einen Kredit beworben, dieser wurde mir jedoch verwehrt. Ich habe mich auch beraten lassen, aber mich teilweise nicht ernst genommen gefühlt. Ich denke, dass die Existenzgründer, die Fördermittel brauchen, von den Geldgebern nicht freundlich behandelt werden.

### Familiäre Ressourcen

Falls es mit der finanziellen Starthilfe nicht klappen sollte, so habe ich Möglichkeiten, auf die finanzielle Unterstützung meiner Familie zurückzugreifen.

### Zugang zu Informationen

Es ist für mich sinnvoll, in Hannover eine Firma zu gründen, weil meine Familie hier lebt. Wichtig ist für mein Vorhaben die Lage meiner zukünftigen Werkstätte. Aber wie kommt man an gute Immobilien heran? Ich suche eine gute Infrastruktur sowie genügend Platz für die Ausübung meines Handwerks.

### Angebots- / Nachfrage- orientierung

Ich habe in meiner angestellten Tätigkeit bereits mit verschiedensten Kundengruppen zusammengearbeitet, daher habe ich ein gutes Gespür und verstehe leichter, was sich Kunden wünschen. Ich habe bei meinen vorigen Arbeitgebern hohe Verantwortung übernommen, indem ich sie dabei unterstützt habe, das Unternehmen in neuen Märkten zu positionieren.

Ich bin Mitglied in den verschiedenen Gremien und Gewerkschaften meiner Branche. In den kommenden Jahren möchte ich mehr ausbilden. Viele Schüler suchen nach einem Ausbildungsplatz im handwerklichen Bereich.

### Rollen- verständnis

Ich möchte von Ihnen Unterstützung, um die konkreten Schritte meiner Existenzgründung zu planen und umzusetzen. Ich weiß, wohin ich möchte, aber es fällt mir schwer, meine Ziele zu Papier zu bringen.“

### ➤ Kommentar zu dem obigen Gründungsvorhaben:

Die Gründung basiert auf der Ausbildung und der langjährigen Berufserfahrung der Gründerperson.

Ob eine tragfähige Nachfrage für seine Geschäftsidee besteht, steht nicht im Fokus seiner Planungen.

Der Gründer hat sehr klare Vorstellungen von seiner Dienstleistung und hat Erfahrungen mit unterschiedlichen Kundengruppen sammeln

können. Er übersieht aber die Notwendigkeit, sich mit aktuellen vergleichbaren Angeboten auf dem Markt auseinanderzusetzen.

Die Entscheidung für den Standort seines Unternehmens wird nicht in Zusammenhang mit der Nachfrage getroffen, sondern erfolgt familiengebunden.

Der Gründer handelt situationsbezogen und wenig strategisch. Seine Vorstellung von der Beratung ist, dass er Schritt für Schritt begleitet wird.

Zu den Zahlen werden keine Angaben gemacht. Das heißt, sie werden nicht auf sein Gründungsvorhaben bezogen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht thematisiert. Gleiches zeigt sich bei der Gründungsfinanzierung.

Nach seiner Einschätzung ist das Förderangebot für Existenzgründerinnen und Existenzgründer nicht flexibel genug. Er ist den Behörden gegenüber distanziert eingestellt.

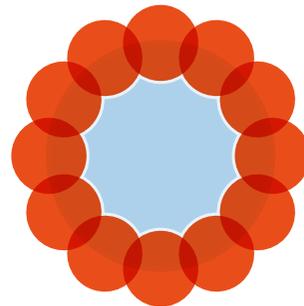
Der Gründer sucht punktuell den Austausch mit seinem Gründungsumfeld, indem er sich mit den branchenspezifischen Organisationen vernetzt.

### 3.3 Gründungsprofil III

Die optimale Ausrichtung ist das Gründungsprofil III, wenn die Gründerin / der Gründer in die wechselseitige Kommunikation mit dem Gründungsumfeld tritt (siehe Abbildung 5).

Der wechselseitige Austausch mit dem Gründungsumfeld ist keineswegs mit Identitätsverlust gleichzusetzen. Wie die Abbildungen 3, 4 und 5 verdeutlichen, wird der Kern der Unternehmung hierdurch nicht berührt. Für Gründerinnen und Gründer ist es von zentraler Bedeutung, die eigenen Potenziale zu erkennen und gezielt zu erweitern, indem sie die Impulse und das Know-how aus dem Gründungsumfeld komplementär verarbeiten<sup>VIII</sup> und sich konstruktiv aneignen.

**Abb. 5:**  
**Gründungs-**  
**profil III**



#### ➤ Beispiel aus der Beratungspraxis

Die Gründerin ist nach einigen Beratungsgesprächen mit ihrem Konzept bereits auf dem Markt. Nun möchte sie in einem erneuten Gespräch ihre aktuelle Situation und Weiterentwicklung reflektieren.

„Sehr geehrter Herr ...,

wie Sie wissen, habe ich mich vor ca. anderthalb Jahren mit einem ‚interkulturellen Pflegedienst‘ selbstständig gemacht. Ich denke, der Markteintritt war eine echte Herausforderung. Es gab nämlich einen Dauer-Zeitmangel. In der Tat füllen Aufgaben und Probleme den Alltag im Pflegedienst aus.

Ich hatte eine starke Unterstützung meiner Familie.

Ich bereue meine Entscheidung für eine Existenzgründung nicht. Ich bin mit dem, was ich bisher erreicht habe, persönlich sehr zufrieden. Unternehmerisch? Ja, das bisherige Ergebnis deckt sich vollkommen mit meinem gesetzten Ziel aus dem Businessplan.

Ich erwirtschafte regelmäßig einen Gewinn, der alle meine Kosten deckt, und habe ein sehr gutes Team aufgebaut. Zudem habe ich viel Positives aus meiner selbstständigen Erwerbstätigkeit gelernt. Sind das nicht gute Nachrichten?

Familiäre  
Ressourcen

Rollen-  
verständnis

### Risiko- einschätzung

Was mich aktuell beschäftigt, ist der Gedanke, in meinem Betrieb noch langfristiger zu denken und zu planen. Hier sind meine Themen, die ich mit Ihnen besprechen will:

### Trennung von Privatem und Geschäftlichem

- *Wie bilde ich betriebliche Rücklagen? Ich habe bisher alles in meine Kinder investiert. Heute weiß ich schon, dass zusätzlich eine betriebliche Rücklagenbildung erforderlich ist. Im Klartext heißt das: Ich muss leicht verfügbares Geld ansparen, um betriebsbedingte Engpässe rechtzeitig zu überwinden.*
- *Ich brauche regelmäßigen Kontakt zu fachbezogenen Netzwerken, weil mir der Austausch fehlt. Ich habe den Eindruck, dass ich die Beseitigung von diesem Mangel bei der Familie suche und sie somit zusätzlich belaste.*
- *Auf dem Markt vom interkulturellen Pflegedienst nimmt die Konkurrenz ständig zu. Hinzu kommt, dass die Kunden aus dem Land X sich nicht unbedingt von einem Pflegedient aus dem gleichen Land betreuen lassen wollen. Das ist eine wachsende Tendenz. Pflegebedürftige Menschen mit Migrationsgeschichte sind nicht als einheitliche Gruppe anzusehen. Ich denke, die Qualität der Pflegedienstleistung rückt bei den Kunden in den Vordergrund.*

### Planungs- verständnis

### Angebots- / Nachfrage- Orientierung

*Ich muss neue Kundensegmente erschließen und benötige neue Partnerschaften, wenn ich nachhaltig wachsen will.*

### ➤ **Kommentar zu dem obigen Gründungsvorhaben:**

Die Gründerin ist sehr marktorientiert und hat ihre Gründung auf Basis eines Businessplans vollzogen. Sie reflektiert ihre Entwicklung sowohl als Gründerin als auch die ihres Unternehmens aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Sie ist lernbereit und ist bestrebt, ihr Geschäftskonzept stetig anzupassen. Ihre Einschätzung der Beratung ist sehr professionell. Sie formuliert konkrete Fragen, was ihre unternehmerische Strategie angeht, und möchte sie zur Debatte stellen.

Ihre Risikoeinschätzung hat sich in der Praxis weiterentwickelt. Die Bildung von betrieblichen Rücklagen ist für sie ein positiver Lerneffekt.

Sie möchte gerne über ihre familiären Ressourcen hinauswachsen und sucht den Kontakt zu beruflichen Netzwerken, um ihre Fragen professionell anzugehen. Sie beobachtet den Markt und nimmt Veränderungen auf der Kundenseite sehr aufmerksam wahr.

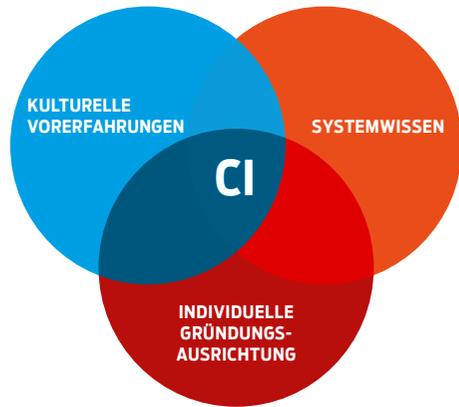
Ihr Interesse besteht darin, ihr Unternehmen langfristig zu sichern. Sie eignet sich das Know-how und die Möglichkeiten aus ihrem Gründungsumfeld komplementär an.



**Das Gründungsprofil, das sich im Spannungsfeld zwischen kulturellen Vorerfahrungen und Systemwissen bewegt, wird demnach durch die individuelle Gründungsausrichtung der Gründerperson wesentlich beeinflusst. Daraus ergibt sich das Rahmenkonzept für Coaching Interkulturell.**

## 4. COACHING INTERKULTURELL RAHMENKONZEPT

Die Interdependenz dieser Einflussfaktoren erfordert eine ganzheitliche Sicht auf die Gründung. Das Konzept Coaching Interkulturell stellt die Erfahrungen und das Wissen der Beteiligten in den Mittelpunkt der Überlegungen und geht davon aus, dass diese unterschiedliche kulturelle Vorerfahrungen haben (siehe Abbildung 6).



Damit wird die Grundlage für einen standardisierten Coaching-Ansatz geschaffen, der sowohl die Synergiepotenziale kultureller Besonderheiten berücksichtigt als auch den Coachingprozess mithilfe konkreter Beratungsbausteine einfacher gestaltet.

Dies ermöglicht es der Gründerperson, ihre individuelle Gründungsstrategie mit Rücksicht auf das Gründungsumfeld zu optimieren und verfügbare Ressourcen effizient für ihr Vorhaben einzusetzen.

Das Rahmenkonzept setzt voraus, dass die Beteiligten ihr Wissen von der Selbstständigkeit und ihre Einstellung dazu mitteilen, erhalten und weiterentwickeln.

Abb. 6: Coaching Interkulturell Rahmenkonzept

## 5. COACHING INTERKULTURELL IN DER PRAXIS

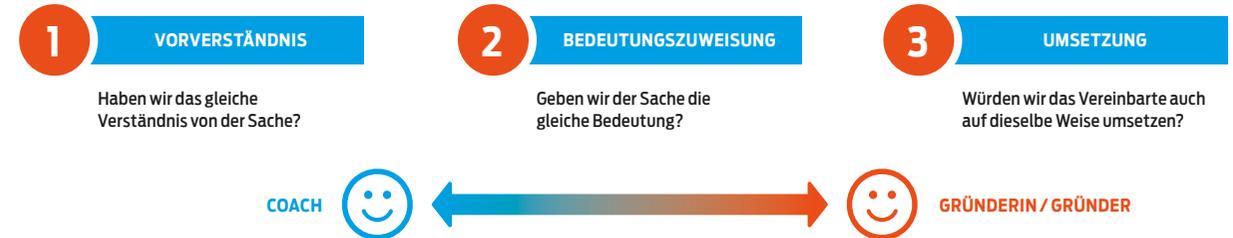
### > Arbeitsverständnis

In interkulturellen Situationen können Missverständnisse entstehen, da kulturbedingte Unterschiede im Wahrnehmen, in Konzepten, Praktiken, Problemlösungen etc. vorliegen. Um ein interkulturelles Arbeitsverhältnis erfolgreich zu gestalten und abzuschließen, sollte sichergestellt werden, dass

- die Beteiligten sich auf dieselbe Sache beziehen,
- der gleichen Sache die gleiche Bedeutung beigemessen wird und
- das Vereinbarte nicht sehr unterschiedlich umgesetzt wird.

Mit diesem Arbeitsverständnis wird ein Rahmen geschaffen, in dem direkt und offen kommuniziert werden kann.

Abb. 7: Interkultureller Verstehensprozess



### › Rollenverständnis

Sowohl der Coach als auch die Gründerin / der Gründer sollten sich über die Rollenerwartungen und -verteilung bewusst sein.

Die beratende Person muss ihre Neutralität und Diskretion eindringlich erklären und wahren, wenn sie genügend Hintergrundinformationen erhalten will. Gleichzeitig muss deutlich erkennbar sein, welche Funktion sie einnimmt und wo die Grenzen ihrer Tätigkeit liegen. Die Arbeitsbeziehung bei Coaching Interkulturell ist ausschließlich auf die Sachebene ausgerichtet. Die Rolle des Coaches muss daher deutlich von anderen Zuständigkeiten (Beamtin / Beamter, Lebensberaterin / Lebensberater) abgegrenzt werden.

Die Gründerin / der Gründer wiederum muss erkennen, dass sie / er allein die Verantwortung für ihre / seine Unternehmung trägt und nurberatend begleitet wird. Die Coaching-Leistungen sind als Angebot zu verstehen. Letztendlich muss er / sie die Entscheidungen selbst treffen.



### **ACHTUNG: Stolpersteine**

**Ein Coaching-Gespräch kann aus Sicht der Gründerin / des Gründers als eine persönliche Beziehung aufgefasst werden.**

Häufig erhält der Berater eine Einladung zum Essen. Diese wird von der Gründerin / dem Gründer weniger als Geschäftsessen aufgefasst, sondern vielmehr als Grundstein für den Aufbau einer persönlichen Beziehung.

**Geschäftliche und private Bereiche können eng miteinander verflochten sein.**

Häufig wird nicht direkt ins eigentliche Beratungsgespräch

eingestiegen, sondern zunächst mit Smalltalk über private Themen sich dem Thema angenähert.

**Persönliche Beziehungen können möglicherweise leicht mit sachlichen Themen vermengt werden.**

Eine sachliche Kritik kann beispielweise persönlich verstanden werden und zu Missverständnissen führen.

**Der Erfolg von Coaching Interkulturell erfordert eine offene und direkte Kommunikation, die gemeinsame Definition von Rollenverhältnissen und einem gemeinsamen Arbeitsverständnis. Dies bildet eine wichtige Grundlage für die folgenden Coaching-Gespräche.**

Coaching Interkulturell empfiehlt in diesem Zusammenhang drei Beratungsgespräche, damit sich Beraterinnen und Berater sowie Gründerinnen und Gründer auf einen interkulturellen Beratungsprozess einlassen können. In den drei Terminen werden die Themen Kunde-Problem-

Lösungs-Dreieck, Ertragsmodell und Markteintritt gemeinsam erarbeitet.

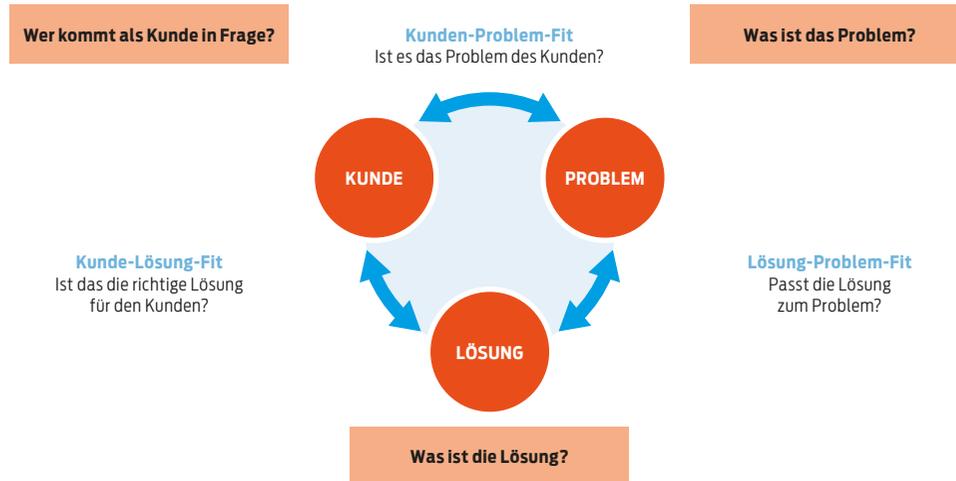
Je nach Voraussetzungen der Gründerin / des Gründers können diese Terminbausteine variiert werden.

## 5.1 Das Erstgespräch – Kunde-Problem-Lösungs-Dreieck

Nachdem das Arbeitsverständnis und die Coachingbeziehung für die Zusammenarbeit geklärt sind, setzt das Erstgespräch ein, mit dem Ziel, das Kernstück der Gründung „Kunde-Problem-Lösung“ gemeinsam zu entwickeln.

Das ist die Aufgabe und das Ziel des Erstgesprächs, das sich wiederholen darf, bis die Aufgabe gelöst ist. Das Kunde-Problem-Lösungs-Dreieck steht dabei in gegenseitiger Abhängigkeit (siehe Abbildung 8).

**Abb. 8:**  
Kunde-Problem-Lösungs-Dreieck



Der Coach ermittelt zunächst, wie die Orientierung der Gründerperson aussieht. Ist ihre Planung nachfrage- oder angebotsorientiert? Was steht im

Vordergrund – die Kundenperspektive oder das eigene Angebot? Welches Kundenverständnis liegt dem Gründungsmotiv zugrunde?

### › Wer kommt als Kunde in Frage?

Versteht die Gründerperson den Kunden? Welche Kriterien (Herkunft, Essgewohnheiten, Wohnort, Bedürfnisse, Alter usw.) setzt sie ein, um sie zu profilieren? Ist das Kundenpotenzial voll entfaltet oder werden potenzielle Kunden ausgegrenzt?



### **ACHTUNG:** Stolpersteine

Es kann vorkommen, dass Gründerinnen und Gründer mit Migrationsgeschichte stark angebotsorientiert denken. So kann es passieren, dass sie ihr jeweiliges Angebot (Produkt oder Dienstleistung) als wünschenswert erachten und die Auseinandersetzung mit Kundenwünschen und -problemen unzureichend stattfindet.

Diese Art unternehmerische Haltung birgt das Risiko, eine undifferenzierte Haltung am Markt einzunehmen: Die Konkurrenz und die Standortfrage werden unterschätzt, während die geplanten Marketingkosten steigen, um die Kunden auf sich und sein Angebot aufmerksam zu machen.

### **TIPP:**

Die Gründerin / den Gründer darauf hinführen, die Sichtweise des Kunden einzunehmen.

### › Was ist das Problem?

Hier wird zunächst geprüft, ob die Gründerin / der Gründer das Problem aus der Sicht des Kunden hinreichend erfasst hat. Wurden alle Bedürfnisse des Kunden berücksichtigt?

Handelt es sich bei der Problemdefinition und -bewertung tatsächlich um das Problem des Kunden? Inwieweit wurden die kulturellen Vorerfahrungen sowie das Systemwissen des Kunden in die Problemerkennung miteinbezogen? Hier kann ermittelt werden, inwieweit die Gründerin / der Gründer in den Austausch mit dem Umfeld geht, um sich neues Wissen und Erfahrungen anzueignen (siehe Abschnitt Gründungsprofile). Im Fokus steht die Fähigkeit der Gründerperson, Probleme zu erkennen.



### ACHTUNG: Stolpersteine

#### Die Problemdefinition und -bewertung der Gründerin / des Gründers kann von jener der Kunden abweichen.

Das Kundenbild der Gründerin / des Gründers ist durch seine Erfahrungen in anderen sozialen und wirtschaftlichen Zusammenhängen gefärbt. Fehlt beispielsweise das Systemwissen aus Kundenperspektive (Gewohnheiten, Strukturen und Regeln etc.), so kann es schwierig für die Gründerin / den Gründer sein, in die Lebenswelt des Kunden einzusteigen. Folglich sind die Problemerkennungs- und Entscheidungsgrundlagen von Gründerperson und Kunde nicht deckungsgleich. Zudem erfolgt die Problembewertung stets vor dem Hintergrund der eigenen kulturellen Vorerfahrungen. Hier besteht das Risiko, dass sich die Gründerin / der Gründer mit einem Problem befasst, welches aber nicht dem eigentlichen Problem des Kunden entspricht.

#### TIPP:

Die Gründerin / den Gründer auf den Kunde-Problem-Fit aufmerksam machen.

### › Was ist die Lösung?

Die Gründerin / der Gründer muss im Gespräch darauf hingeführt werden, zu prüfen, ob die Lösung zum Kunden bzw. zum Problem passt. Ist der Lösungsansatz angebots- oder nachfrageorientiert? Inwieweit bindet die Gründerin / der Gründer bei seiner Lösungsdefinition ihr / sein Umfeld ein?

Im Nachgang an das Erstgespräch sollte optimalerweise das Ergebnis schriftlich vorliegen. Im nächsten Schritt wird festgelegt, wie es weitergehen soll. Dazu gehören beispielsweise die weiteren Aufgaben zu klären, Termine zu vereinbaren und ggf. Unterlagen zur Verfügung zu stellen.



**Im Erstgespräch wird also mithilfe des Kunde-Problem-Lösung-Dreiecks ermittelt, ob die Idee marktfähig ist, indem überprüft wird, ob sie ein Problem / Bedürfnis der Kunden mit der richtigen Lösung bedient.**



### ACHTUNG: Stolpersteine

#### Bei der Gründungsvorbereitung werden oft das eigene Wissen sowie Ratschläge und Tipps aus dem Familien- bzw. Bekanntenkreis zugrunde gelegt.

Hier besteht das Risiko einer einseitigen Suchrichtung bei der Gewinnung von gründungsrelevanten Informationen. Folglich besteht die Neigung, Gründungsaufgaben im Sinne eigener kultureller Vorerfahrungen (Firmenname, Produktgestaltung, Netzwerkarbeit) meistern zu wollen. Sie bilden die Basis von Bewertungs- und Problemlösungsmöglichkeiten.

#### Tipp:

Die Gründerin / den Gründer dazu motivieren, über den Tellerrand hinauszuschauen.

- Was würde Ihr Kunde am Ihrem Warensortiment anders machen wollen?
- Wenn ich Ihren nächsten Konkurrenten fragen würde, was er an Ihrer Werbung ergänzen oder weglassen würde, was würde er uns sagen?

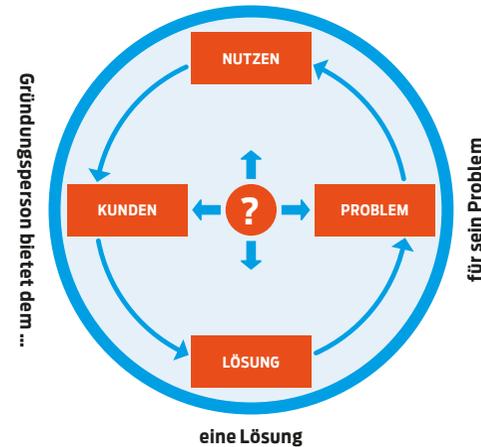
## 5.2 Das Zweitgespräch – Ertragsmodell

Das Kunde-Problem-Lösungs-Dreieck bildet den Grundstein für die weitere Entwicklung der Idee im Zweitgespräch. Bei diesem Schritt stellt sich die Frage, welches Ertragsmodell der Geschäftsidee zugrunde liegt. Wurde eine Lösung entwickelt, für die der Kunde bereit ist zu zahlen? Ist dieses Ertragsmodell in der Praxis umsetzbar? Hier spielen auch die finanziellen Erwartungen der Gründerperson eine wichtige Rolle.

Die Aufgabe ist, zu erfahren, wie sie mit Zahlen umgeht, und zu überprüfen, ob das Preis-Leistungs-Verhältnis korrekt ermittelt wird.

Es steht also im Fokus, ob die dargestellte Kombination aus Kunde-Problem-Lösung (Marktpotenzial) dem erwarteten Umsatz entspricht.

**Abb. 9: Zahlenverständnis**



➤ **Mögliche Fragen des Coaches:**

- Schwebt Ihnen ein spezielles Modell vor, Ihren Gewinn zu erwirtschaften?
- Welche Gewinnvorstellungen haben Sie und mit welchen Kennzahlen möchten Sie Ihren Gewinn messen?
- Wie lange werden Sie brauchen, um Ihre Kreditsummen zu erwirtschaften?
- Wie investieren Sie das Kapital?
- Wie sichern Sie Risiken ab?



**ACHTUNG:  
Stolpersteine**

Die Gründerin / der Gründer verwendet Begriffe wie investieren, Risiko und Gewinnspanne, die zwar auf den gleichen Sachverhalt hinweisen, die jedoch so nicht auf die deutsche Wirtschaftsweise übertragbar sind.

**Tipp:**

Der Umgang mit Zahlen muss betriebswirtschaftlich erfolgen. Sie müssen auf die Bedürfnisse eines jungen Betriebes abgestimmt sein.

Wichtig sind auch die **Motive der Gewinnorientierung**, da sie Hinweise hinsichtlich der individuellen Unternehmensausrichtung der Gründerin / des Gründers liefern (siehe Abschnitt Gründungsprofile):

- Wird die Gründung als Notlösung zur Existenzsicherung erachtet?
- Besteht das Streben, sich einen Berufswunsch zu erfüllen?
- Besteht die Absicht, ein (langfristiges) Unternehmen aufzubauen?



**Im Zweitgespräch wird das Kunde-Problem-Lösungs-Dreieck um die finanzielle Perspektive erweitert. Es wird geprüft, ob sich die Kunde-Problem-Lösungs-Kombination mit der Umsatzerwartung deckt.**

## 5.3 Das Dritgespräch – Markteintritt

Bei diesem Schritt geht es darum, die Umsetzung zu planen und die dafür notwendigen Voraussetzungen zu benennen. Hier wird überprüft, mit welchen Ressourcen die Gründerperson ihr Vorhaben umsetzen möchte. Hierzu werden die Schlüsselaktivitäten, die Schlüsselressourcen, Schlüsselpartner und die damit zusammenhängenden Kosten abgefragt.

**Abb. 10:**  
Ressourcenallokation



### › Schlüsselaktivitäten: Wie werden die Gründungsmaßnahmen priorisiert?

#### Mögliche Fragen des Coaches:

- In welcher Reihenfolge werden die Aktivitäten umgesetzt?
- Werden sie Schritt für Schritt erledigt?
- Sind die Schritte sinnvoll geplant?
- Wird den Aufgaben genügend / zu viel Zeit eingeräumt?
- Passt das Zeitverständnis mit dem Gründungsvorhaben zusammen?
- Liegt ein strukturierter Zeitplan vor?

Basierend auf den **Gründungsprofilen** können sich verschiedene Vorgehensweisen ergeben (siehe Abschnitt *Gründungsprofile*). Beispielsweise kann es sein, dass die Maßnahmen intuitiv umgesetzt werden und eine Planung der einzelnen Aktivitäten fehlt. Möglicherweise sind die Maßnahmen aber auch durchgeplant und werden Stück für Stück erledigt, während andere Prozesse parallel laufen. Im Idealfall sind die Maßnahmen in einem strukturierten Zeitplan mit genügend Puffer aufgeführt.

### › Schlüsselressourcen: Welche Ressourcen bringt die Gründerin / der Gründer mit?

#### Mögliche Fragen des Coaches:

- Welches finanzielle Kapital steht zur Verfügung?
- Welches kulturelle Kapital liegt vor (akademische Titel, Fremdsprachen, Produktideen etc.)?
- Welches soziale Kapital ist vorhanden (soziale Netzwerke bzw. Kontakte)?

Mit Hinblick auf die Gründungsprofile können sich auch hier verschiedene Ausprägungen zeigen (siehe Abschnitt *Gründungsprofile*). Es kann vorkommen, dass das finanzielle Kapital ausschließlich aus dem privaten Umfeld bezogen wird sowie nur eigenkulturelle Erfahrungen und nur das private Netzwerk als Ressourcen genutzt werden. Im Idealfall werden passende Kredit- und Förderangebote identifiziert und es findet ein aktiver Informationsaustausch mit einem großen Netzwerk statt.

### › Schlüsselpartner: Welche Partnerschaften werden zur Umsetzung des Vorhabens mobilisiert?

#### Mögliche Fragen der beratenden Person:

- Wird offen auf Partnerschaften eingegangen?
- Werden Partnerschaften als Bereicherung erachtet?
- Wird in Betracht gezogen, Aufgaben oder Prozesse auszulagern?
- Kann man Arbeitsprozesse dadurch schlanker machen?
- Kann man sich Wissenspartnerschaften vorstellen und sie eingehen?

Basierend auf den Gründungsprofilen kann der Coach auch hier mit verschiedenen Voraussetzungen bei der Gründerperson rechnen. Möglicherweise versucht die Gründerin / der Gründer, alles auf Basis seiner eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten zu lösen. Oder aber man sucht den Austausch in einigen Bereichen. Möglich ist es auch, dass die Gründerin / der Gründer im aktiven Austausch mit dem Umfeld ist und nach strategischen Partnerschaften sucht, um Zeit und Ressourcen zu sparen.

➤ **Kosten: Welche Kosten verursacht die Umsetzung der Idee mit diesen Ressourcen?**

**Mögliche Fragen des Coaches:**

- Ist die Gründerin / der Gründer sich darüber im Klaren, was die Umsetzung der Idee mit diesen Ressourcen (Partner, Aktivitäten, Ressourcen) kosten würde?
- Werden die Kosten den Einnahmen gegenübergestellt und die Konsequenzen treffend ermittelt? (Hier kann auch nochmals Bezug auf das Zweitgespräch genommen werden).
- Wer ist für die Kosten zuständig (außer die Gründerin / der Gründer selber)?



**Nach Abschluss des Drittgesprächs ist die Grundlage für die Erstellung eines Businessplans geschaffen. Dabei ist die Vorgehensweise im Erst-, Zweit- und Drittgespräch mit Abwandlungen an das Business Model Canvas<sup>IX</sup> angelehnt (siehe Anhang).**

## 6. INTERKULTURELLE KOMPETENZ IN DER EXISTENZGRÜNDUNG

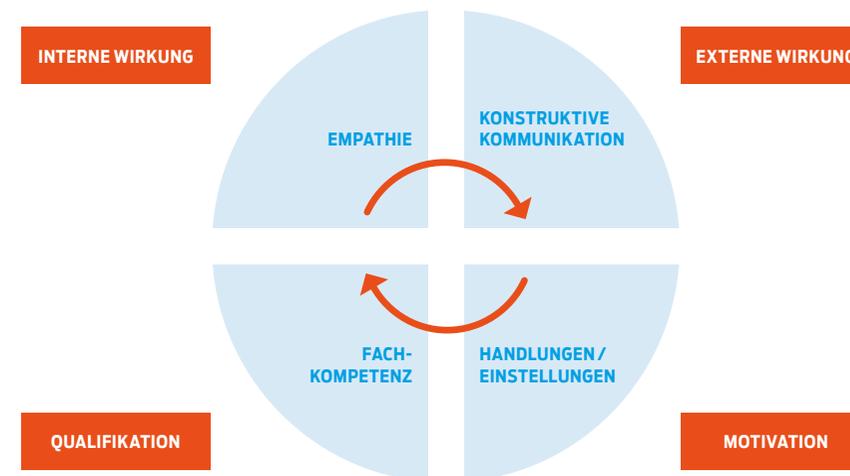
In diesem Abschnitt werden die Merkmale interkultureller Kompetenz kurz dargelegt und darüber hinaus wird erläutert, inwiefern sie im Bereich Existenzgründung hilfreich sein können.

Interkulturelle Kompetenz ist grundsätzlich erlernbar, jedoch geht es bei ihrem Erwerb nicht nur um die bloße Vermittlung von Rezepten im Sinne von „*Dos and Don'ts*“. Vielmehr handelt es sich um die

Fähigkeit, wie in einem interkulturellen Kontext die gesetzten Beratungsziele erreichbar sind.

Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Art und Weise, auf Grundlage bestimmter Einstellungen und Haltungen sowie besonderer Handlungsfähigkeit und Empathie in interkulturellen Situationen adäquat kommunizieren zu können.

**Abb. 11:**  
Dimensionen interkultureller Kompetenz



### 1. Motivation – Einstellung und Haltung

Bei Coaching Interkulturell ist eine positive Einstellung der Vielfalt gegenüber erforderlich. Der neugierige, offene und unvoreingenommene Umgang mit dem Neuen, den kulturbedingten Unterschieden ist die Voraussetzung für eine Zusammenarbeit. Dieser wird umso erfolgreicher sein, je mehr die kulturelle Vielfalt nicht nur als eigener Wert, sondern auch als Bereicherung erkannt wird.

### 3. Interne Wirkung – Empathie

Coaching Interkulturell setzt als wichtigste Fähigkeit Empathie voraus. Empathie kann auch als Brücke verstanden werden, die von der einen Erlebnis- und Bewertungswelt in die andere hineinführt. Zentraler Mechanismus hierbei ist der Prozess des Perspektivenwechsels bzw. des imaginären Rollentausches. Empathie als interkulturelle Kompetenz setzt voraus, dass jeder sich seiner eigenen kulturellen Prägung bewusst ist, jedoch das eigene Weltbild, die eigene Lebensweise und die eigenen Werte nicht als absolut angesehen werden.

### 2. Qualifikation – Fachkompetenz

Da Erfahrungen häufig nicht spontan abrufbar sind, müssen methodisch gestützte **Reflexionsräume** geschaffen werden, letztlich auch dafür, um die Sichtbarmachung von Defiziten zu ermöglichen. Beispiel: Die Gründerin / der Gründer muss einsehen, dass er schriftlich bzw. mit einem Terminkalender arbeiten muss.

### 4. Externe Wirkung – konstruktive Kommunikation

Konstruktive Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie einen ständigen Wandel der eigenen Maßstäbe und Sichtweisen zulässt. Dadurch wird es möglich, auch in neuartigen kulturell geprägten Situationen **effektiv** und **angemessen** zu reagieren. Angemessen reagieren bedeutet, dass kulturelle Regeln, die die Beteiligten auf beiden Seiten für wichtig und verbindlich erachten, nicht verletzt werden (z. B. Pünktlichkeit). Effektiv heißt, dass die Beteiligten ihre gesetzten Ziele genügend diskutieren und berücksichtigen.

**Die interkulturelle Kompetenz erweitert die Handlungsspielräume der Beteiligten, da sie die Effektivität und damit den Erfolg von Gesprächen auch in kulturell neuen Umfeldern steigert.**

## 7. GRÜNDUNGSGESCHICHTE „MUNDUS“; EGHlima KIAEI



### ➤ 1. Ideenentwicklungsphase

„Die Selbstständigkeit war für mich schon immer eine attraktive Erwerbsoption.“

Während meines Biologiestudiums stand der Wunsch, mein eigenes Unternehmen zu gründen, ganz oben auf meiner Liste. Zu diesem Zeitpunkt fehlte es mir jedoch an einer passenden Idee und an geeigneten Rollenvorbildern, die mir eine gewisse Orientierung geboten hätten.

Nach dem Studium fand ich meinen Einstieg als Außendienstlerin im Vertrieb eines Laborfachhandels. Währenddessen war ich aber weiterhin auf der Suche nach Ideen für meine Selbstständigkeit in einem Nischenbereich.

Die Idee mit Cupcakes entstand nicht zufällig, sondern war das Ergebnis meiner Recherchen. Ich suchte und beobachtete Projekte und Märkte in den Jahren davor. So war meine Gründung aus meiner Sicht tatsächlich eine Herausforderung für mich.

Mit Cupcakes & Co. bot sich mir die Chance, eine außergewöhnliche Variante eines süßen Gebäcks (ohne Konservierungsstoffe, Geschmacksverstärker, laktose- und glutenfrei) anzubieten. Zusätzlich hatte ich die Möglichkeit, meiner Kreativität Raum zu schaffen.

„Gründen heißt, Hindernisse überwinden bis zum Erfolg.“

## ➤ 2. Erstberatung

Eine Idee führt nicht per se zur Gründung. Und der Weg bis dahin gleicht einer Achterbahnfahrt mit Höhen und Tiefen. Es gibt Momente, wo man sehr zuversichtlich ist, und dann wieder Momente, in denen man denkt, dass man auf der Stelle tritt.

Ich habe mich mit meiner Gründungsidee bei der hannoverimpuls GmbH beraten lassen. Ich denke, das war der Startschuss. Die Beratung stellt dich und deine Taten in den Vordergrund. Mein Eindruck vom ersten Gespräch an war: handle und überwinde deine Hürden! Handle und du weißt dann, wie weit du mit deinem Vorhaben vorankommst!

## ➤ 3. Konzepterstellung (Zahlenverständnis)

Um meine Idee in ein Konzept zu gießen, begann ich Fachliteratur zu lesen und besuchte Fit-4-Chef-Seminare (Gründungsseminar bei hannoverimpuls). Daneben fing ich an, mich mit Zahlen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive auseinanderzusetzen. Das war für mich eine neue Erfahrung mit den Zahlen: Gewinn, Kosten und Liquidität in einem Unternehmen bilden eine Einheit.

Du musst Argumente finden und überzeugen, warum willst du diesen Weg gehen? Außerdem musst du dich selbst auch immer wieder von Neuem überzeugen. Diese Zeit ist einfach eine unsichere Phase. Es gibt keine Garantie. Du kommst täglich weiter, aber stößt auch an deine Grenzen.

Als Gründerin war es für mich wichtig, Zustimmung und Rückhalt für meine Geschäftsidee zu erhalten. Beispielsweise wird in meiner Familie auch heute noch eine Beschäftigung im Angestelltenverhältnis aufgrund der Sicherheit favorisiert.



„Bis zum Ziel wird es immer Aufgaben geben, die nicht auf Anhieb gelingen werden.“

## ➤ 4. Fördermittel und Ablehnung

Ich habe einen Businessplan erstellt und bin damit im Anschluss zum Beratungsgespräch zur Bank gegangen. Dort habe ich eine Ablehnung erhalten. Das entsprach nicht meiner Erwartung.

Der Austausch mit anderen Selbstständigen ist in solchen Situationen sehr hilfreich. Denn du musst deine Sichtweise ohne viel Zeitverlust erweitern. Es lag teilweise an mir und teilweise an äußeren Umständen, dass es zu der Ablehnung kam.

„Lernen aus der Erfahrung und die besten Lerneffekte erhält man bei einer schrittweisen, aber steuerbaren Entwicklung“

## ➤ 5. Selbstständigkeit als Haupterwerb

Es wäre nicht die richtige Schlussfolgerung, aufzugeben. Ich habe angefangen, mein Konzept zu hinterfragen und meine Gedankenrichtung zu ändern. Ein Kurswechsel war notwendig. Eine ursprüngliche Idee wandelt sich mit der Zeit. Ich fing dann an, mit meinen Produkten die Kunden zu befragen. Ich wollte wissen, was sie davon halten? Ob die Qualität und der Preis ihrer Vorstellung entsprechen. Ich fing bei hannoverimpuls an und weitete meine Versuche schrittweise.

Die Befürchtung, dass ich mich mit einer Selbstständigkeit finanziell ruinieren würde, verblasste von Tag zu Tag immer mehr und jeder Schritt brachte mich weiter.

Eine bleibende Erfahrung für mich war, dass, trotz aller Planung hinsichtlich der Ausrichtung des Unternehmens im Vorfeld, das Unternehmen auch ein Eigenleben entwickeln kann und sich neue, zuvor unbedachte Marktbereiche erschließen.

Wie bearbeitet man die sogenannten Misserfolge? Wie viel Zeit investiert man für sein Netzwerk? Wie informiert man sich? Wie lassen sich Familie und Beruf mit einander verbinden? All diese Fragen waren nun Teil der Gründung.

Zum 01.08. habe ich mein Angestelltenverhältnis gekündigt. So kann ich nun alle Kraft darin investieren, mein ursprüngliches Nebengewerbe in ein Hauptgewerbe umzuwandeln.

## 8. QUELLENVERZEICHNIS

- <sup>I</sup> DIHK Gründerreport (2015): Existenzgründer mit Migrationshintergrund beleben die Wirtschaft. Sonderauswertung. Berlin: DIHK, S. 1.; KfW Research (2016): Migranten überdurchschnittlich gründungsaktiv – Arbeitsmarkt spielt große Rolle, KfW Research Nr. 115. Frankfurt am Main: KfW, S. 1.; vgl. Wipperman, C. & Flaig B. B. (2009): Lebenswelten von Migrantinnen und Migranten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 5 / 2009.
- <sup>II</sup> KfW Research (2016): Migranten überdurchschnittlich gründungsaktiv – Arbeitsmarkt spielt große Rolle, KfW Research Nr. 115. Frankfurt am Main: KfW, S. 1.; vgl. Pütz, R. (2000): Von der Nische zum Markt? Türkische Einzelhändler im Rein-Main-Gebiet. In: Escher, A. (Hrsg.): Ausländer in Deutschland. Probleme einer transkulturellen Gesellschaft aus geografischer Sicht. Mainz: Geographisches Institut der Johannes-Gutenberg-Universität, S. 27 – 39.
- <sup>III</sup> Evers & Jung (2011): Unternehmensgründungen von Migranten und Migrantinnen. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Hamburg: Evers & Jung, S. 27 ff.
- <sup>IV</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016): Gründerzeiten 10 – Existenzgründungen durch Migrantinnen und Migranten. Berlin: BMWi, S. 2.
- <sup>V</sup> Weiter gehende Literaturtipps zu der Thematik: Bolten, J. (2007): Interkulturelle Kompetenz. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung.
- <sup>VI</sup> .... ist also die Neigung zur Selbstständigkeit in den Herkunftsländern besonders stark ausgeprägt, so kann man davon ausgehen, dass dieses Verhalten auch im Aufnahmeland Durchsetzung findet. Vor allem Migranten aus Südeuropa importieren die dortige Kultur der Selbstständigkeit häufig in die neue Heimat“ (vgl. Sen, F. Leiter des Zentrums für Türkeistudien, In: Ausländer in Deutschland (AiD) 1/2000.
- <sup>VII</sup> Der Begriff der Vorerfahrung im Zusammenhang mit Coaching Interkulturell wurde in Anlehnung an den Begriff Vorverständnis aus dem Bereich des interkulturellen Verstehens gewählt. Hierbei wurde Verständnis mit Erfahrung ersetzt, da Letztere im Gründungskontext zu Handlungen führen. Vgl. Vasilache, A. (2003): Interkulturelles Verstehen nach Gadamer und Foucault. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- <sup>VIII</sup> Hofmann, L. M.; Linneweh, K.; Streich, R. K. (2006): Erfolgsfaktor Persönlichkeit. Managementenerfolg durch Leistungsfähigkeit und Motivation. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- <sup>IX</sup> Das Business Model Canvas wurde 2010 von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelt. Es bietet einen Rahmen, um Ideen und Geschäftsmodelle zu visualisieren und zu testen, ob diese auch unternehmerisch sinnvoll sind. Das Business Model Canvas soll nicht den Businessplan ablösen. Vielmehr dient diese Methode als eine praxisorientierte Ergänzung, mit der auf einen Blick geprüft werden kann, ob alle wichtigen Faktoren bedacht wurden. Das Business Model Canvas besteht aus neun Boxen, die sich alle untereinander bedingen. Die Gesamtheit aller Bereiche bildet das Geschäftsmodell.

## 9. ANHANG

### ➤ Definitionsansatz von Menschen mit Migrationshintergrund

Rein statistisch betrachtet definieren sich Menschen mit Migrationshintergrund – wie in dem kommenden Abschnitt nachzulesen – als „Ausländer“ und „Deutsche mit zweiter Staatsbürgerschaft“. Diese Definition greift jedoch hinsichtlich der soziokulturellen Fragestellungen

häufig viel zu kurz. Für ein besseres Verständnis der Begriffe „Migrationshintergrund“ und „Ausländer“ wurde die Abbildung (s. u.) aufgebaut. Hier zeigen sich weitere über die Statistik hinausgehende Zusammenhänge, aus denen sich wiederum Beratungszusammenhänge ableiten lassen.

**Abb. 1:**  
Definitionsansatz von Menschen mit Migrationshintergrund (eigene Darstellung)



BUSINESS MODEL  
CANVAS

<b>8. SCHLÜSSELPARTNER</b>	<b>7. SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN</b>
Einige Aktivitäten und Ressourcen werden auf Partner ausgelagert.	Die Ressourcen werden über Aktivitäten zu Leistungen.
	<b>6. SCHLÜSSELRESSOURCEN</b>
	sind Gegenstände und Wissen, die die Organisation nutzt, um eine Leistung zu erbringen.
<b>9. KOSTENSTRUKTUR</b>	
Um eine Leistung zu erbringen, entstehen Kosten.	

GESCHÄFTSIDEE / TEAMNAME

NAME

AM

VERSION

Vorname und Nachname		TT.MM.JJ
<b>2. KUNDENWERT DER LEISTUNG</b>	<b>4. KUNDENBEZIEHUNG</b>	<b>1. KUNDENSEGMENTE</b>
Die Leistung löst Probleme der Kunden.	Kundenbeziehungen werden aufgebaut und erhalten.	Die Gründungsidee / das Unternehmen bedient ein oder mehrere Kundensegmente.
	<b>3. VERKAUFSKANÄLE</b>	
	Die Leistung wird über unterschiedliche Kanäle zugänglich.	
<b>5. EINZAHLUNGSSTRÖME</b>		
Beim Verkauf der Leistung werden Umsätze generiert.		





## **hannoverimpuls GmbH**

Haus der Wirtschaftsförderung  
Vahrenwalder Straße 7  
30165 Hannover

Telefon: +49 (0) 511 300333-0

[www.hannoverimpuls.de](http://www.hannoverimpuls.de)



---

### **Impressum:**

Herausgeber: hannoverimpuls GmbH  
Autor: Mokhtar Sotoudi  
Koautorin: Sümeyra Demirci

### **Stand:**

November 2016