

Gründungsbetreuung für Selbsthilfegenossenschaften

– das Phasenmodell der innova eG –

Die innova – Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften begleitet gründungsinteressierte Gruppen bzw. Teams. Ziel ist es, über professionelle Projektentwicklung in den Fällen, in denen es sich als zweckmäßig erweist, den Aufbau einer wirtschaftlich tragfähigen Genossenschaft zu unterstützen. Die Begleitung orientiert sich an einem Vier-Phasenmodell. Dieses Modell wurde anhand der vielfältigen Erfahrungen der ProjektentwicklerInnen entwickelt, um die Gründungsgruppe möglichst effektiv und zeitsparend bei der Gründung und der Stabilisierung ihrer Genossenschaft zu betreuen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass sich die GründerInnen im Klaren darüber sind, dass die Phasen notwendigerweise aufeinander aufbauen. Das bedeutet letztlich, wenn in einer Phase nicht die wesentlichen Aufgaben bzw. Fragestellungen abgeklärt wurden, rächt sich dies in der nächsten. Der angestrebte Professionalisierungs- und Kostenvermeidungsaspekt geht verloren.

Auch wenn es bei den Phasen an verschiedenen Stellen Parallelen zu Gründungen von Einzelpersonen gibt, sind durch die Gegebenheiten der Gründungen – Benachteiligte am Arbeitsmarkt und Gruppe – Besonderheiten zu beachten, die andere Entwicklungsagenturen bzw. Beratungseinrichtungen für Unternehmensgründungen nicht bieten können. Unterschieden werden in Analogie zu dem Modell der Gründungsinitiativen, die im Verband Deutscher Gründungsinitiativen (VDG) zusammengeschlossen sind, die Orientierungsphase, die Planungsphase (auch Konzeptphase), die Gründungsphase und die Stabilisierungsphase. Selbstverständlich ist jede Gruppe anders, so dass nicht immer alle Herausforderungen bzw. Fragestellungen für alle zutreffen. Dennoch geben die verschiedenen Aspekte einen guten Überblick, was von Gruppen beachtet werden sollte, die aus am Arbeitsmarkt Benachteiligten bestehen oder diese zumindest teilweise in die Unternehmensgründung als aktiv Beteiligte integrieren wollen.

1. Die Orientierungsphase

Ziel der Orientierungsphase ist es abzuklären, ob die Gruppe von Interessierten sich entschließt, eine Genossenschaftsgründung zu verfolgen, ihr Vorhaben in anderen Formen ernsthaft weiterentwickeln will oder das Ganze erst einmal abbricht. Im Mittelpunkt steht dabei immer, wenn auch zu diesem Zeitpunkt oft noch ungenaue bzw. nur sehr allgemein formulierte Geschäftsidee. Ein Teil der Gruppe steht zumindest vorläufig fest. Diese Mitglieder unterschreiben einzeln am Ende der Orientierungsphase eine Vereinbarung mit innova darüber, dass sie eine Qualifizierung und Begleitung für eine Genossenschaftsgründung in Richtung der gemeinsamen Geschäftsidee systematisch verfolgen. Diese Zielvereinbarung ist rechtlich, insbesondere hinsichtlich der Rechtsform Genossenschaft, nicht bindend, sondern beinhaltet vor allem eine schriftlich formulierte Absichtserklärung über das weitere Vorgehen. Darin enthaltene zu bezahlende oder abzurechnende Module sind allerdings verbindlich zu vereinbaren.

Die Orientierungsphase ist nicht nur dann erfolgreich abgeschlossen, wenn anschließend eine Genossenschaftsgründung weiterverfolgt wird. Als Erfolg gilt grundsätzlich, wenn am Ende der Orientierungsphase eine sachbezogene fundierte Entscheidung gefällt wird. Diese kann auch negativ gegenüber einer Unternehmensgründung ausfallen, beispielsweise, wenn die Gruppe nicht in der Lage ist, eine gemeinsame Geschäftsidee zu formulieren oder wenn sich die Geschäftsidee schon relativ schnell als nicht tragfähig für eine Gruppengründung erweist. Ähnliches gilt für die Entscheidung zugunsten einer anderen Rechtsform, beispielsweise weil die Gründergruppe klein und überschaubar bleiben soll oder weil ein Teil der Interessierten nicht bereit ist, in die gemeinschaftliche Verantwortung zu gehen. Wichtig ist also, dass über Information und Moderation die Entscheidung unabhängig vom inhaltlichen Ergebnis schneller und fundierter zustande kommt und so Zeit und Aufwand seitens der Beteiligten, aber auch Einsparungen bei den Fördermittel gebenden Institutionen zustande kommen.

Fragestellung Herausforderung	Von innova angebotene Methoden und Instrumente	Angestrebtes evaluierbares Ergebnis
1. Kontaktaufnahme durch den/die VertreterIn einer Gruppe oder durch innova	Kurzinformation über innova / anfordern von schriftlichen Unterlagen über das Projekt	Vorliegen einer schriftlichen Skizzierung der Geschäftsidee (Formulierung in Form einer Seite)
2. Gründungsinteressierte suchen nach Fachleuten, die ihnen für eine gemeinsame Unternehmensgründung weiterhelfen	Orientierungsgespräch mit der Gruppe oder Gruppenvertretung Information über das Leistungsspektrum von innova anhand des Phasenmodells Bei ernsthaftem Interesse an einer Genossenschaftslösung (bzw. auch anderen Modellen mit genossenschaftsähnlichen Elementen), unterbreitet innova ein Angebot für die Orientierungsphase, unter Angabe der Kosten	Wechselseitige Zusage über eine vorläufige Zusammenarbeit zwecks Orientierung / schriftliche überschaubare Vorlage über die verfolgte Geschäftsidee, Ausfüllen eines Projektsteckbriefs
3. Unsicherheit über die Realisierbarkeit der Genossenschaftsidee	Kennen lernen und Erfahrungsaustausch über Best practice (Fallbeispielen) durch Projektdarstellungen, Filme und Projektbesuche	Bereitschaft die Genossenschaft als Organisationsform zu verfolgen
4. Unkenntnis über die genossenschaftliche Rechtsform	a) Orientierungsangebot zum Thema Genossenschaft / Informationsbereitstellung zur Reflexion einer Genossenschaftsgründung b) Infoseminar über Rechtsformenvergleich und über die genossenschaftliche Rechtsform	Feedbackschleife in Form einer schriftlichen Abfrage der persönlichen Einschätzung zu den Vor- und Nachteilen der genossenschaftlichen Rechtsform
5. Fehlendes Selbstbewusstsein und Unklarheiten über eigene Motivation und Zukunftsvorstellungen	Herausarbeiten der persönlichen Stärken, Fähigkeiten und Vorlieben nach Methoden von Nelson-Bolles angepasst an Gruppen- und Teamentwicklungsanfordernisse	Erweiterung der gedanklichen Möglichkeiten der einzelnen Mitglieder der Gruppe zur eigenen beruflichen Zukunft, Ermutigung zu selbst gewählter Tätigkeit Gründungsinteressierte, ihre Motivation und ihre Ziele haben einen ersten Klärungsprozess durchlaufen

<p>6. Unklarheit über Profile und Fähigkeiten bezogen auf Teamarbeit für eine gemeinsame Selbsthilfe</p>	<p>Abklären des Gruppen- bzw. Kooperationsprofis nach INSIGHTS MDI® -Profile als Methode und Vorgehen (INSIGHTS International® Deutschland GmbH Klettgastr. 21 79761 Waldshut - Tiengen Tel. 07741/96940, Fax 07741/969420 www.insights.de / info@insights.de)</p>	<p>Vorliegen eines Gruppenprofils bzw. der Stabilität der Gruppe und Schlussfolgerungen über die notwendigen Schritte zur Entwicklung der Gruppenkohäsion</p>
<p>7. Unklarheit über den erforderlichen Qualifizierungsbedarf</p>	<p>Bildungsbedarfsanalyse (BBA) (Prüfung der Gründungs- und Qualifizierungsvoraussetzungen)</p>	<p>Qualifizierungsbedarf steht fest Bildungsbedarfsplan und Curriculum für die Qualifizierung</p>
<p>8. Teamfähigkeit und Motivation der Gruppe soll weiterentwickelt werden</p>	<p>Turmspiel / Fünfecklegespiel etc. Einzel- und Gruppengespräche dazu)</p>	<p>Schriftliches Protokoll über die gemeinsamen Reflektionen nach den Teamspielen und zu den verschiedenen Gesprächsformen</p>
<p>Unsicherheit, ob die Geschäftsidee genug hergibt</p>	<p>Informationen über Gestaltungsmöglichkeiten und geeigneten Beratungsmöglichkeiten</p>	<p>Geschäftsidee wird genauer gefasst (nach Struktur-Vorgabe der innova)</p>
<p>9. Unsicherheit über Aufwand und Kosten der Projektentwicklung sowie potentielle Finanzierungsmöglichkeiten</p>	<p>Besprechung des Aufwands der Projektentwicklung und der Gründungsbegleitung einschließlich des Qualifizierungsaufwand in Form eines Curriculums</p>	<p>Aufwandseinschätzung und gegebenenfalls Finanzierungsmöglichkeiten durch Bundesagentur für Arbeit, Ausgründungsprojektträger und/oder andere Finanzierungsmöglichkeiten</p>
<p>10. Unsicherheiten über Verantwortlichkeiten (Rechte und Pflichten) Regelbedarf zur weiteren Zusammenarbeit mit der innova eG</p>	<p>Besprechung der vertraglichen Grundlagen</p>	<p>a) Kooperationsverträge von innova mit den beteiligten Organisationen (Ausgründungsträger, Bildungseinrichtung, Arbeitsagentur etc.) b) Qualifizierungs- und Projektentwicklungsvereinbarung der einzelnen Gruppenmitglieder mit innova</p>

2. Die Planungsphase (oder Konzeptphase)

Die zweite Phase, die Planungs- und Konzeptphase, umfasst den Zeitraum besonders intensiver Zusammenarbeit mit innova. Hier werden die Grundlagen gelegt, um die Genossenschaftsgründung auf fundierte Füße zu stellen. Dabei müssen vier Bereiche miteinander verzahnt und professionell abgeklärt werden:

- die Entwicklung der Geschäftsidee einschließlich deren Wirtschaftlichkeitsberechnung,
- die Vorbereitung der Genossenschaft mit allen erforderlichen Grundlagen wie Satzung, Wirtschaftsplan etc.,
- die Festigung der Gruppenkonstellation mit den Rollen bzw. Verantwortlichkeiten der Einzelnen, einschließlich der Entscheidungsstruktur und der Teamfähigkeit sowie
- die Abrundung der Qualifikationen im Sinne der Weiterentwicklung fachlicher und (gruppen-)unternehmerischen Fähigkeiten.

Im Mittelpunkt steht in dieser Phase unter anderem die Fundierung der Geschäftsidee und die Prüfung ihrer wirtschaftlichen Tragfähigkeit. Dies erfolgt unter anderem über die Ausarbeitung des so genannten Businessplans. Andere Begriffe dafür sind der Wirtschaftsplan bzw. der Unternehmensplan oder auch das Unternehmenskonzept bzw. das Geschäftskonzept. Inhaltlich ist damit weitgehend das Gleiche gemeint, obgleich je nach Verwendung des Begriffs und nach Sichtweise der engagierten Personen sehr unterschiedlicher Ausprägungen damit verbunden sein können.

Diese Phase ist erfolgreich abgeschlossen, wenn am Ende ein genossenschaftliches Unternehmenskonzept vorliegt, das externen wie genossenschaftlichen Prüfungsverbänden oder Finanziers wie Banken, Fördermittel vergebenden Organisationen etc zur Begutachtung gegeben werden kann. Diese müssen mit Hilfe der überreichten Unterlagen gut überzeugt werden können, die Gründungsprüfung positiv zu bescheiden bzw. die beantragten Gelder zu bewilligen. Gleichzeitig sollte auch die Gruppe selbst am Ende von ihrem eigenen „Produkt“ überzeugt sein und die internen Klärungsprozesse soweit vorangetrieben haben, dass sie die Rollen und Funktionen bei der eigentlichen Genossenschaftsgründung im Konsens besetzen kann. Letzteres ist besonders wichtig, da andernfalls die Gruppe schnell an ihren eigenen Unzulänglichkeiten scheitern kann.

Fragestellung Herausforderung	Von innova angebotene Methoden und Instrumente	Angestrebtes evaluierbares Ergebnis
1. Geschäftsidee ist zu unspezifisch und es fehlt der Pfiff.	Workshop zur Weiterentwicklung der Geschäftsidee (u.a. 635-Methode / Osborne-Methode, Auswahl- und Bewertungsverfahren mit Moderations- bzw. Metaplanmethoden).	a) Geschäftsidee und Geschäftsfelder liegen in den Grundzügen vor und können für einen Flyer aufbereitet werden. b) Darstellung der Geschäftsidee als Powerpointpräsentation
2. Unsicherheiten über die Marktsituation und die Marktchancen der angestrebten Geschäftsidee	Markterkundung, Befragung anderer Personen/Gruppen in vergleichbaren Geschäftsfeldern	Realistischere Einschätzung der Marktchancen, ggf. Anpassung der Geschäftsidee
3. Klärungsbedarf zu den rechtlichen Voraussetzungen der Geschäftsidee	Einholen von Wissen über rechtlichen Grundlagen der angestrebten Tätigkeiten (formale Qualifikationsnachweise, Zulassungen, Lizenzen etc.)	Rechtssicherheit durch verbindliche Aussagen von IHK, Handwerkskammer, Gewerbeaufsichtsamt, Finanzamt, Gesundheitsbehörden etc.
4. Unklarheit über die wirtschaftliche Tragfähigkeit der angestrebten Genossenschaft	Wirtschaftsplancoaching: In Beratungsgesprächen wird der Wirtschaftsplan gemeinsam erarbeitet und durch einen externen Berater die verschiedenen Schritte „gecoacht“ mit Hilfe einer entsprechenden Software	a) Wirtschaftsplan (Businessplan) einschließlich der Einschätzungen des Finanzbedarfs liegen vor b) Darstellung der Erfolgsaussichten der Unternehmensgründung als Powerpointpräsentation
5. Unsicherheit über die eigene Wirtschaftsplanung	Wirtschaftlichkeitsprüfung durch einen Fachmenschen von innova	Positive Rückkopplung zum Wirtschaftsplan belegt durch eine extern durchgeführte Ertragrechnung
6. Abgeklärter fachlicher Bildungsbedarf bezogen auf die Geschäftsidee	Durchführung der Qualifizierung	Wichtige Grundkenntnisse erworben, wenn möglich mit Zertifikat
7. Mangel an Betriebsführungskenntnissen	Fachworkshops zu ergänzendem Fachwissen vermittelt über die Dauer von jeweils ein bis drei Tage, beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Verkaufstraining und Kundengespräche • Kaufmännische Grundlagen • Finanzierung und Bankgespräche • Fundraising • EDV • Arbeitsorganisation 	Zeugnisse über erfolgreich abgeschlossene Managementkurse

8. Unsicherheit über Fragen der Genossenschaftsführung	<ul style="list-style-type: none"> • Genossenschaftsqualifizierung: umfassendes Training und Coaching rund um die genossenschaftliche Existenzgründung mit breitem Methodenspektrum • Förderauftrag und Marketing • Multistakeholderproblematik • Rückvergütung • Partizipative Entscheidungsprozesse • Genossenschaftsrecht • Selbst- und Gruppenverantwortung • Eigenkapitalbildung 	Zertifizierte Kenntnisse über genossenschaftliches Management
9. Bedenken wegen der Rolle der Verbände	Überblick über die Verbandslandschaft und Kontakte zu potentiellen Prüfungsverbänden	<p>Entscheidung über die angestrebte Prüfungsverbandszugehörigkeit</p> <p>Kontaktaufnahme und Klärung der Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit mit dem präferierten Prüfungsverband</p>
10. Bedenken wegen Kosten der genossenschaftlichen Rechtsform	Vergleich der Genossenschaft mit den Kosten anderer Rechtsformen	Entscheidung pro oder contra eG
11. Rechte, Pflichten und Entscheidungsstrukturen sind unklar	Workshop zur Ausarbeitung der Satzung	Es gibt eine dem Prüfungsverband vorlegbare Satzung.
12. Grundlegende Veränderungen in der Gruppenstruktur (Aus- oder Betritt)	Abklärung der Gruppensituation und eventuell erforderlicher Qualifizierungen oder Verstärkungen	Sicherheit über die weitere Vorgehensweise
13. Interne Unsicherheiten über den Zusammenhalt der Gruppe, schwellende Konflikte und Vorurteile	Stärkung des genossenschaftlichen Commitments durch moderierte Workshops	Gestärkte Gruppenkohäsion
14. Unsicherheit über Kompetenzen für Positionen und Arbeitsplätze	Moderierte Kompetenzen- und Rollenklärungen	Beziehungs- und Rollenstrukturen einschließlich der Positionsbesetzungen für die Gründungsversammlung sind klar
15. Ängste über die Finanzierbarkeit der Unternehmensgründung	<p>a) Seminar über Finanzierungsprobleme und –chancen von Genossenschaften</p> <p>b) Besondere Finanzierungskontakte durch innova: Microlending DMI, OekoGeno, Bank</p>	<p>Überblick über Finanzierungsmöglichkeiten für die Genossenschaftsgründung</p> <p>Persönliche Belastbarkeiten und zu erwartende Verpflichtungen</p>

	<p>für Sozialwirtschaft, GLS Gemeinschaftsbank</p> <p>c) Finanzierungsprogramme KFW</p> <p>d) Persönliche Fragen, Risiken und Ängste werden besprochen (berufliche Zukunft, Sicherheit, Belastungen)</p>	<p>(Eigenkapital und Haftung für Fremdkapital) sind geklärt, sowie (soweit mögl.) berufliche Ver- dienst-Aussichten</p>
<p>16. Befürchtungen wegen unzureichende Auftrags- lage</p>	<p>Angebote unter Anleitung entwi- ckeln und schreiben</p>	<p>Bessere Einschätzungen der Kundenstruktur und erste Er- folgserlebnisse durch Auftragszu- sagen</p>
<p>17. Unsicherheiten und Ängste aufgrund poten- tieller Überforderung</p>	<p>Netzwerke bilden, Kooperationen schmieden und Fördermitglieder mit besonderen Potentialen ge- winnen</p>	<p>Verbindliche Aussagen (Letter of Intent, Vorverträge) über Unter- stützungen liegen vor</p>

3. Die Gründungsphase

Die Gründungsphase selbst ist eigentlich relativ kurz. Sie wird aber als Phase zusätzlich herausgestellt, weil hier „zum Schwur“ kommt. Wichtige Entscheidungen, auf die über einen längeren Zeitraum hingearbeitet wurde, werden verwirklicht. Auch wenn diese gut vorbereitet und von langer Hand geplant sind, bedeutet der Gründungsakt, dass die vielen Überlegungen und „Gedankenspiele“ nun endlich in verbindliche Handlungen umgesetzt werden. Das Gründungsteam verpflichtet sich nun per Gesellschaftsvertrag.

Mit dem Eingehen dieser Verbindlichkeit werden die GründerInnen zur wirtschaftenden Gemeinschaft, zu gemeinsamen Inhabern eines genossenschaftlichen Unternehmens. Dies beinhaltet psychologisch eine andere Qualität, so dass hier neben den formal relevanten Aktivitäten oftmals noch eine besondere Betreuung notwendig wird, da sich beispielsweise die Gruppenkonstellation nochmals ändern kann, potentielle Entscheidungsträger sich das Ganze nochmals überlegen oder sonstige kurzfristig neue Konstellationen entstehen. In vielen Fällen werden dies überraschende Erschwernisse sein. Sie können auch positive Überraschungen bringen, indem sich Unterstützer oder Akteure einklinken, mit denen ursprünglich nicht gerechnet wurde.

Unterteilen lässt sich die Gründungsphase nochmals in zwei Abschnitte: die Vorbereitung und Durchführung der Gründungsversammlung (Papiergründung) bis hin zur registergerichtlichen Eintragung. Dies umfasst „das rechtliche Zur-Welt-Kommen“ der eG. Der zweite Abschnitt betrifft die Aufnahme der Geschäftstätigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens. Sie sollte zwar parallel vorbereitet werden, aber faktisch aus haftungsrechtlichen Gründen erst nach Abschluss der rechtlichen Schritte beginnen. Hier geht es dann um „das ökonomische Zur-Welt-Kommen“ der eG. In der Praxis kann zwischen dem ersten und dem zweiten Abschnitt noch einmal ein längerer Zeitraum liegen.

Fragestellung Herausforderung	Von innova angebotene Methoden und Instrumente	Angestrebtes evaluierbares Ergebnis
1. Unsicherheiten über die formal korrekten Ablauf der Gründungsversammlung	Muster für Ablauf und Protokolle für ordnungsgemäßen Ablauf der Gründungsversammlung (Checkliste), Bereitstellung einer „Bloß-Nicht-Liste“ Übernahme der Funktion des Versammlungsleiters bzw. der Versammlungsleiterin und Durchführen der Gründungsversammlung durch innova- oder Genossenschaftsvertreter	Korrekte, einreichbare Gründungsunterlagen für den Prüfungsverband (Einladung, Protokoll, Bestellung Aufsichtsrat und Vorstand, Anwesenheitsliste mit Unterschriften, unterschriebene Satzung etc)
2. Befürchtung über zu langen Zeitraum der Gründungsprüfung	a) Durchgehen der einzureichenden Unterlagen anhand einer Checkliste Gründungsprüfung b) Betreuung bei der Gründungsprüfung zwecks schneller Reaktionen im Bedarfsfalle	Schnelles Durchlaufen des genossenschaftlichen Gründungsprozesses durch vollständige Gründungsprüfungsunterlagen
3. Unklarheiten über formale Erfordernisse	a) Begleiten bzw. Hinweisen auf Formalitäten (Unterschriftsbeglaubigung Vorstände) Eintrag beim Registergericht b) ggf. Anmeldung Gewerbe	Registergerichtliche Eintragung der Genossenschaft Bestätigung dass Gewerbe praktiziert werden kann
4. Unsicherheiten bei Kreditverhandlungen mit finanzierenden Banken.	Coaching zur Herangehensweise für die Kreditverhandlungen	Bewilligte Kreditanträge
5. Unzureichende finanzielle Ressourcen für die schnelle Umsetzung der Geschäftsidee	Kreditanträge und Förderanträge durch den Genossenschaft bzw. die Mitglieder (Unternehmensbezogene und personenbezogene Finanzierungen)	Kredit- und Fördermittelbewilligungen
6. Unsicherheit über unzureichend schnelle bzw. nicht effektive Aufnahme der Geschäftstätigkeit	PR-Hilfen für den Start der Geschäftstätigkeit und zur Eröffnungsveranstaltung (Flyer, Argumentationshilfen zur Auftragsvergabe an eine Selbsthilfegenossenschaft etc., im Mittelpunkt soll allerdings die Qualität der angebotenen Leistungen stehen)	Aufnahme der Geschäftstätigkeit und professionelle Markteinführung der Genossenschaft

4. Die Stabilisierungsphase

Im Idealfall wird die Gruppe mit der Gründung in die Selbständigkeit entlassen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, aber, dass fast immer weiterhin ein relativ hoher Klärungsbedarf und Betreuungsbedarf besteht. Tatsächlich handelt es sich ja um die Erfahrungsphase, also die Phase der ersten Schritte der jungen Genossenschaft im harten Wettbewerb. Ohne die Stabilisierungshilfen in der Aufbausituation sind deshalb die GründerInnen, besonders wenn sie vorher am Arbeitsmarkt Benachteiligte waren, oftmals überfordert. Die Gefahr besteht, dass sich manchmal „Kleinigkeiten“ zu scheinbar unüberwindbaren Hindernissen auftürmen. Hier kann eine systematische und doch flexible Begleitung und das Bereitstehen eines professionellen Ansprechpartners oftmals viel Positives bewirken.

Das Problem ist, hierzu fehlen oftmals die zeitlichen und die finanzielle Ressourcen bei allen Beteiligten. Das ändert nichts daran, dass verschiedene Formen der Unterstützung nachbereitend erforderlich sind und auch im begrenzten Rahmen geleistet werden müssen. Von der Planung her sollte die Stabilisierungsphase auf maximal ein Geschäftsjahr hin ausgerichtet sein. In Einzelfällen ist es allerdings auch denkbar, dass bei komplizierten Gruppen- und Marktkonstellationen eine sporadische Begleitung sich möglicherweise über bis zu drei Jahren hinzieht. Dies ist der Zeitraum, in dem nach den vorliegenden empirischen Erfahrungen, die meisten Unternehmensgründungen scheitern. Typische Bausteine, die in diese Phase zum Tragen kommen sind:

- Nachhaltige Stabilisierung und Verankerung des Unternehmens am Markt
- Aufbau einer Umstützungsstruktur
- Nachfolge- und Ergänzungsfinanzierungen
- Modifizierung und Ausweitung der Geschäftsidee.

Fragestellung Herausforderung	Von innova angebotene Methoden und Instrumente	Angestrebtes evaluierbares Ergebnis
1. Unsicherheiten über die nächsten Schritte, fehlende Zentrierung auf das wesentliche Aktivitäten	Gründungscoaching: In Beratungsgesprächen wird mit dem Projektentwickler die aktuelle Situation analysiert. Relevant sind Stichworte wie Auftragsstand, Akquisition, Liquidität, Abweichungen von der Planung, Strategiewechsel, Überforderung, Finanzierungspässe etc. Experten werden nach Bedarf zu Fachthemen hinzugezogen	Behebung von Problemen und Unsicherheiten durch Nachqualifizierung und der Ausarbeitung von To-do-Listen bzw. schriftlicher Aktivitätenplanung: <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten- und Ergebnisplan • Handlungsempfehlungen • Protokollarisches Dokumentieren der Ergebnisse
2. Professionalisierung und Stabilisierung des Unternehmens	Aufbau von Controlling- und Qualitätsmanagementverfahren	Einführung und Sicherstellung kontinuierlicher Verbesserung
3. Überforderungen und Konflikte in der Gruppe	Runde Tische sind eine Form moderierter Treffen, in denen gemeinsam vor allem über die jeweilige persönliche Situation bzw. Gruppenkonstellation gesprochen wird.	Entlastung durch moderierten Austausch, Stabilisierung des Gruppenzusammenhangs <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines Unternehmens- (Verhaltens-) kodex über den Umgang im Team • Entwicklung der Geschäftsordnungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat
4. Unzureichende finanzielle Ressourcen zur Stabilisierung der Genossenschaft	a) Unterstützung bei der Überarbeitung des Finanzierungs-konzepts auf der Basis von Rating-Parametern. b) Hinweis auf Banken als permanente Kooperationspartner und präferierte Hausbanken c) Hilfen bei der Mittelakquisition in Form neuer Mitglieder, Mikrokredite z.B. durch das DMI, Nutzen des Infrastrukturprogramm d) Suche nach, Risikokapital in Form von materieller (Kapitalbeteiligung) als auch immaterieller Beteiligung (Sozialkapital in Form von Managementunterstützung, Hilfen bei der Auftragsvergabe etc. e) Empfehlungen zur Beschaffung von Fremdkapital	Flexibles, unternehmensspezifische Finanzierungskonzept bewertet auf der Basis von Rating-Parametern Nachfolge- und Ergänzungsfinanzierungen unter anderem über BFS, OekoGeno und DMI, aber auch KfW oder örtliche Banken

<p>5. Unzureichende Auftrags-situation</p>	<p>Analyse der Ursachen und Umsetzung notwendiger Maßnahmen wie Modifizierung und Ausweitung der Geschäftsidee und Entwicklung eines Marketingkonzepts auf Grundlage der zentralen Corporate Identity Instrumente (Leitbild, C.D., Kommunikation), Planung von Marketing-Events und von Entwicklung von Kundenbindungsinstrumenten</p>	<p>Sofortmaßnahmen mit Wertung der Konsequenzen</p> <p>Nachhaltige Stabilisierung und Verankerung des Unternehmens am Markt durch eine professionelle Corporate Identity und ein fundiertes Marketingkonzept (Produktentwicklung, Kundenbindung, Verkaufsstrategie und –taktik)</p>
<p>6. Unklarheiten über die Akzeptanz des Leistungsangebots der Genossenschaft bei den Kunden</p>	<p>Entwicklung und Einführung von Evaluierungs- und Qualitätsinstrumente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenbefragungen, • Produkttests • Marktbeobachtung (Sekundäranalyse) 	<p>Überprüfbarkeit und Evaluierbarkeit des Kundennutzens und der Kundenzufriedenheit</p> <p>Handlungsempfehlungen für:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklung, -innovation • Kundenprofil/e • Marktauftritt, Markterschließung • Unternehmensprofil
<p>7. Unzureichend Kooperationsstruktur und fehlende Unterstützung in und durch die Kommune z.B. bei Auftragsvergaben, Öffentlichkeitsarbeit etc.</p>	<p>Workshop zum Knüpfen von Kontakten, Bilden von Netzwerken und Kooperationen sowie Hilfen bei der Lobbyarbeit</p> <p>Bereitstellen von Checklisten über den Aufbau von Kooperations- und Vernetzungsstrukturen</p> <p>Hinweise auf konkrete Kooperationspartner</p>	<p>Stabilisierende Kooperations- und Unterstützungsstruktur: Kooperationsverträge z.B. zu Berücksichtigungen bei Ausschreibungen, Nennung in Broschüren etc.</p>