



Handbuch

für die erfolgreiche Konzeption und Realisierung
von Gründerinnen- und Unternehmerinnenzentren

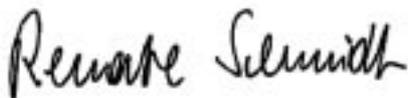
Erarbeitet vom
Netzwerk der Unternehmerinnen- und Gründerinnenzentren

GRUSSWORT FÜR DAS HANDBUCH FÜR GRÜNDERINNEN- UND UNTERNEHMERINNENZENTREN DES WEIBERWIRTSCHAFT E. V., BERLIN

Der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2003 zeigt, dass im internationalen Vergleich des Gründungs-geschehens eine enge Korrelation zwischen der selbstständigen Tätigkeit von Frauen und dem Wirtschaftswachstum eines Landes besteht. Trotz zahlreicher Initiativen auf Länder- und Bundesebene zur Förderung von Gründerinnen und Gründern stellt der Länderbericht fest, dass vor allem in Deutschland das unternehmerische Potenzial von Frauen bei weitem nicht ausgeschöpft ist.

Im Zuge der institutionellen Frauen- und Gleichstellungspolitik sind in Deutschland zahlreiche Frauengewerbe- und Gründerinnenzentren entstanden, die in ihren unterschiedlichen Ansätzen und Trägerformen Ausdruck sind für die Kreativität, aber auch für den Mut und das Engagement von Frauen. Ihre Vielfalt zeigt sich sowohl in der Verschiedenheit der Zentren als auch in der Individualität der dort agierenden Persönlichkeiten. Dieses vielfältige Nebeneinander hat zwei Aspekte: die gegenseitige Ergänzung und den Diskurs.

In dem jetzt vorliegenden und durch das bundesweite Netzwerk der Frauengewerbe- und Gründerinnenzentren entwickelten Handbuch werden praxisorientierte Module für den Aufbau und die Arbeit für und mit Existenzgründerinnen und Unternehmerinnen vorgestellt. Ziel dieser Handreichung ist es, Kompetenzen zu bündeln und Frauen als wirtschaftliche Akteurinnen sichtbar zu machen. Das Handbuch versteht sich zugleich als Anregung für Kammern, Verbände und Banken, Kommunen und regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Es ermöglicht einen „weiblichen Blick“ auf die Region und zeigt, dass Frauengewerbe- und Gründerinnenzentren mit ihrem Know-how und ihren Kompetenzen einen originären Beitrag für die Aktivierung von Frauen und damit für die Entwicklung einer Region leisten können.



Renate Schmidt
Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Einleitung	ZIELSETZUNG UND AUFBAU DES HANDBUCHES	6
Adressen	BETEILIGTE GRÜNDERINNEN- UND UNTERNEHMERINNENZENTREN	9
Übersicht	PHASEN/STICHWORTE/FRAGEN	10
<hr/>		
Phase I: »Wir wollen ein GUZ«		11
	STRATEGIE	
	Wer sind wir und was sind unsere Ziele?	11
	Wer ist die Zielgruppe für das Zentrum?	12
	Die Männerfrage	13
	Wer möchte das Zentrum haben und wem nützt es?	13
	Wie können wir Unterstützung und Kooperationen gewinnen?	14
	STRUKTUR	
	Wer hat welche Rechte und Pflichten und wie soll die Organisationsstruktur aussehen?	15
	Welche Rechtsform sollen wir wählen?	16
	FRAGEN ZU NUTZUNG & SERVICE	
	Wie sieht das Nutzungs- und Servicekonzept aus?	16
	STANDORT & MARKT	
	Was ist ein guter Standort?	18
	Sollen wir unser Zentrum kaufen?	19
	Welche Märkte sind relevant?	19
	Wie agieren wir in diesen Märkten?	20
	POLITIK & VERNETZUNG	
	In welchem politischen Umfeld handeln wir?	20
	Wie können wir Akzeptanz schaffen/mit Widerständen umgehen?	21
	Wie können wir ein Netzwerk aufbauen und pflegen?	22
	FRAGEN ZUR ÖFFENTLICHKEITSARBEIT	
	Wie schaffen wir ein positives Image für unsere Idee?	22

FINANZEN	
Was gehört zum Finanzkonzept?	23
Wie finanzieren wir diese ganzen Konzeptionsarbeiten?	24
Und was ist mit Spenden und Sponsoring?	24
<hr/>	
Phase II: »Wir kaufen/wir haben ein Haus!«	26
STRATEGIE	
Welche Auswirkungen hat der Standort auf unser Konzept?	26
STRUKTUR	
Wie sieht das endgültige Trägerkonzept aus?	26
Wie sieht die vertragliche Gestaltung mit den Unternehmerinnen aus?	27
STANDORT & MARKT	
Wie sieht der Immobilienmarkt aus?	28
Wie sind die aktuellen Immobilienpreise?	28
Wie werben wir unsere Mieterinnen?	28
NUTZUNG & SERVICE	
Wie sieht das konkrete bauliche Nutzungskonzept aus?	29
FINANZEN	
Was ist dort zu tun (welchen Investitions-/Sanierungsbedarf gibt es)?	29
Welche Kosten entstehen überhaupt?	29
Wie kalkulieren wir die Miete?	30
Wie sollen wir unser Haus finanzieren?	30
Welche Fördermittel können wir wo beantragen?	31
<hr/>	
Phase III: »Wir bauen! (neu oder um)«	32
STRATEGIE	
Wie wollen wir bauen?	32
STRUKTUR	
Wie organisieren wir die Bauplanung und –betreuung?	32
Wie gestalten wir die Einbeziehung der späteren Nutzerinnen und beugen möglichen Zielkonflikten vor?	33
STANDORT & MARKT	
Wie erhalten/entwickeln wir die Bausubstanz ?	33
FINANZEN	
Wie kontrollieren wir die Baukosten?	33
Wie rechnen wir öffentliche Mittel ab?	34

Phase IV: »Wir eröffnen – es gibt uns wirklich!«	35
STRATEGIE	
Wer sind wir JETZT?	35
Wo wollen wir hin? Unternehmensziele nach der Eröffnung	36
STRUKTUR	
Wie müssen wir die interne Organisation verändern?	36
Wie organisieren wir die Hausverwaltung?	36
Wie integrieren wir ehrenamtliche Arbeit?	37
Wie organisieren wir die Mitbestimmung und die Identifikation der Nutzerinnen?	37
STANDORT & MARKT	
Wie reagieren wir auf Bedarfsveränderungen?	39
NUTZUNG & SERVICE	
Was machen wir, wenn unser Angebot nicht genutzt wird?	39
POLITIK & VERNETZUNG	
In welchen Netzwerken können wir wie agieren?	40
ÖFFENTLICHKEIT	
Wie bleiben wir präsent?	41
Wie gehen wir in der Krise an die Öffentlichkeit?	41
Wie gehen wir mit negativer Presse um?	42
FINANZEN	
Wie gehen wir mit Auslastungsschwankungen und Mietrückständen um?	42
Was machen wir mit den riesigen Gewinnen?	43
Impressum	48

ZIELSETZUNG UND AUFBAU DES HANDBUCHES

Gründerinnen- und Unternehmerinnenzentren in Deutschland gibt es seit über 10 Jahren, die Idee hierfür noch ein paar Jahre länger. Bereits in den 1980er Jahren erkannten WissenschaftlerInnen, dass herkömmliche Wirtschaftsförderungs-Instrumente die Gründerinnen häufig nicht erreichen. Frauen werden bislang nur selten als besondere Zielgruppe mit speziellen Bedarfen im Gründungsgeschehen wahrgenommen. Gründerinnen- und Unternehmerinnenzentren haben sich diesem Thema seit Jahren gezielt angenommen. Sie haben Kristallisationspunkte für weibliches Unternehmertum geschaffen, die besonderen Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe erforscht und in ihren Zentren umgesetzt und vor allem Vorbilder für weitere Gründerinnen sichtbar gemacht. Damit haben sie in den letzten Jahren ein spezifisches, zielgruppengerechtes Know-how erarbeitet.

Die Perspektive der Initiatorinnen von Unternehmerinnen- und Frauengewerbezentren war in der Vergangenheit in erster Linie die Beseitigung einer strukturellen Benachteiligung von Gründerinnen im Verhältnis zu den Gründern. Wissenschaftliche Studien haben aber inzwischen gezeigt, dass auch aus wirtschaftspolitischer Sicht eine stärkere Fokussierung auf die Bedürfnisse von Gründerinnen überfällig ist. Bis heute ist der Anteil von Gründerinnen in Deutschland im internationalen Vergleich auffällig gering. Diese Tatsache gilt den Fachleuten als Indikator für ein unausgeschöpftes Wachstumspotenzial. Eine stärker geschlechterspezifische Ausdifferenzierung der Existenzgründungsförderinstrumente, so kann man daraus schließen, wird die Wirtschaft ankurbeln. Und noch mehr: Dass ausgerechnet die Nachbarschaft des bislang größten Gründerinnenzentrum in Europa **WeiberWirtschaft** in Berlin die geburtenstärkste Gegend von ganz Europa geworden ist, hat sicher nicht unmittelbar miteinander zu tun, ist aber auch nicht ganz zufällig.

Seit 1999 finden in unregelmäßigen Abständen immer wieder Konferenzen der Gründerinnen- und Unternehmerinnenzentren zum Erfahrungsaustausch und zur Vorbereitung gemeinsamer Aktionen statt. Entstanden ist das Netzwerk der Gründerinnen- und Unternehmerinnenzentren in Deutschland. Dies ist kein Verein, sondern ein eher praktischer Zusammenschluss von verantwortlichen Frauen, die vor Ort die Geschicke eines solchen Zentrums leiten. Aus der Zusammenarbeit des Netzwerkes sind bereits drei Veröffentlichungen hervorgegangen, in denen die Besonderheiten dieser zielgruppengerechten Arbeit zusammengetragen wurden, nachzulesen auch unter www.frauengewerbezentren.de

Man sollte meinen, ein Gründerinnen- oder Unternehmerinnenzentrum (im Folgenden: GUZ) aufzubauen sei heute einfacher als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren. Schließlich ist in der Gesellschaft das Bewusstsein über Benachteiligungen von Frauen gewachsen, und in Zeiten von Gender mainstreaming sollte das Ziel der Gleichstellung der Geschlechter doch noch größere Akzeptanz finden... Wir alle wissen es besser. Und viel zu selten hat sich bislang herumgesprochen, dass eine spezielle Gründerinnenförderung auch als wirtschaftspolitische Notwendigkeit begriffen werden kann.

Immer noch sind nur ca. 30 % aller Selbständigen Frauen, immer noch gründen Frauen mit weniger familiärer Unterstützung, immer noch trauen Banken Frauen den Umgang mit Geld weniger zu. Die Förderung der unternehmerischen Selbständigkeit von Frauen scheint in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und schlechter Gesamtkonjunktur wieder zum „Nebenwiderspruch“ zu werden. In Zeiten leerer öffentlicher Kassen ist Frauenförderung scheinbarer Luxus, obwohl unter wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten das genaue Gegenteil der Fall ist: Gründerinnen schaffen Arbeitsplätze!

Was bedeutet dies für Gründerinnen- und Unternehmerinnenzentren?

Am Bedarf hat sich nichts verändert. Nach wie vor wollen Frauen ihren Betrieb gerne in der Nachbarschaft von Unternehmerinnen gründen. Dies zeigt deutlich die hohe Vermietungsauslastung der bestehenden Zentren, der frauenspezifische Ansatz hat sich in vielen Fällen als „unique selling point“ der Zentren erwiesen. Die Idee, dass Frauen sich gegenseitig bei ihrer Gründung unterstützen, also die berühmten Synergien in einem solchen Zentrum praktisch nutzen, wurde bereits erfolgreich bewiesen. Die Stabilität der Unternehmen, die in GUZ das Licht der Welt erblickten, zeigt darüber hinaus, wie wichtig diese gegenseitige Unterstützung für den unternehmerischen Erfolg ist.

Warum ein Handbuch?

Die bestehenden GUZ haben in der Vergangenheit viele Initiatorinnen für neue Zentren beraten – oftmals ehrenamtlich. Heute wie vor 15 Jahren ist es schwer, den Bedarf für ein GUZ in praktisches Handeln umzusetzen. Viele Initiativen drohen zu scheitern, bevor das Zentrum eröffnet wird. Oft liegt dies an mehr als nur am fehlenden Geld. Viele Initiativen scheitern an mangelnder Information, fehlender Planungskompetenz, manchmal auch an ein bisschen zu viel Naivität der Akteurinnen. Das muss nicht sein, dachten wir, und so entstand die Idee, es Initiatorinnen von neuen Zentren ein wenig leichter zu machen. Wir wollten einen Leitfaden, ein Handbuch, zusammenstellen, das die wichtigen Fragen beim Aufbau eines GUZ stellt und Alternativen für mögliche Antworten darauf anbietet. Ergänzt wird dieses Handbuch durch eine Homepage des Netzwerkes www.frauengewerbezentren.de, die ergänzende Informationen und direkte Links zu den bestehenden Zentren bietet.

Wer kann davon profitieren?

Die Kernzielgruppe dieses Handbuches sind Initiativen, die ein neues Gründerinnen- und/oder Unternehmerinnenzentrum aufbauen möchten.

Doch das Handbuch versteht sich darüber hinaus auch als Einladung an Entscheiderinnen und Entscheider in Kommunen und Wirtschaftsfördereinrichtungen, Verbänden und Kammern, die – offen für und neugierig auf einen Dialog mit Unternehmerinnen – nach neuen Ideen und Konzepten suchen, um das wirtschaftliche Potenzial ihrer Region besser auszuschöpfen.

Das Netzwerk bietet sich allen Akteurinnen und Akteuren der Wirtschaftspolitik als kompetenter Ansprech- und Diskussionspartner an. In ihm sind Mitarbeiterinnen von kommunalen Wirtschaftsfördereinrichtungen ebenso vertreten wie solche aus privatwirtschaftlich finanzierten Zentren. Das ist die Stärke des Netzwerkes – durch die Vielfalt der bestehenden Zentren bewegen sich die Akteurinnen sicher auf unterschiedlichstem Parkett: Mit uns diskutieren Vertreterinnen der autonomen Frauenszene genauso wie Wirtschaftsminister oder MitarbeiterInnen von Verwaltungen.

Schon während der Ausarbeitung des Handbuches kam z. B. der Kontakt zum Wirtschaftsministerium eines Bundeslandes zustande, wo derzeit eine Machbarkeitsstudie für ein Gründerinnenzentrum vorbereitet wird und künftig auf die Expertise des Netzwerkes zurückgegriffen werden soll.

Mit dieser Veröffentlichung knüpfen wir an das „12-Punkte-Papier zur Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen bei Unternehmensnachfolge und Existenzgründung“ an, das als vorläufiges Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) 2002 veröffentlicht wurde.

Wir wünschen uns in diesem Sinne einen lebendigen Austausch und eine Kooperation mit allen, die auf der Grundlage gemeinsamer Interessen mit ihrem Know-how und ihren Kompetenzen einen originären Beitrag für die Aktivierung von Frauen und damit für die Entwicklung ihrer Region leisten wollen.

Was wir nicht geschrieben haben....

Sie werden in diesem Handbuch keine detaillierte Begründung finden, warum GUZ eine sinnvolle und notwendige Maßnahme zur Gleichstellung von Frauen im Erwerbsleben und zur Stabilisierung der Wirtschaft darstellen. Diese Begründung gibt es theoretisch und praktisch in vielfältiger Form. Frauen gründen anders – und brauchen deshalb eine andere Form von Förderung. Wir verweisen an dieser Stelle auf die früheren Veröffentlichungen des Netzwerkes, vgl. www.frauengewerbezentren.de.

Das Handbuch ist das Ergebnis von zwei Arbeitstagen, in denen die bestehenden Zentren ihre Kompetenz und ihre Erfahrungen zusammengetragen haben, um es „den Neuen“ einfacher zu machen.

Um es gleich zu sagen: dieses Handbuch ist kein Schnittmuster, das Sie nur zu kopieren brauchen, um Ihr GUZ erfolgreich aufzubauen. Jedes Zentrum ist einzigartig, so wie jede Stadt, Gemeinde oder Landkreis einzigartig ist. Für den erfolgreichen Aufbau eines GUZ ist deshalb das spezifische Konzept und die jeweilige Situation vor Ort entscheidend.

Wir wollen Ihnen aber helfen, hierfür die richtigen Fragen zu stellen und nichts wichtiges zu vergessen. Und wir wollen Sie ein wenig auf die harte Realität und das „Business“ vorbereiten, auf die vor Ihnen liegenden Herausforderungen und Umwege, die Sie gehen werden, bevor Ihr Zentrum eröffnet wird. Aber eines ist uns auch wichtig: Wir wollen Sie mit unseren vielen Anregungen auf keinen Fall abschrecken! Keines unserer Zentren ist so planvoll und professionell aufgebaut worden, wie wir es für Sie idealtypisch in diesem Handbuch darstellen werden. Finden Sie Ihren Weg!

AN DER ERSTELLUNG DIESES HANDBUCHES WIRKTEN MIT:

Frauenbetriebe**Qualifikation für die berufliche Selbständigkeit e. V.**

Hamburger Allee 96
60486 Frankfurt am Main

Fon: 069 / 700 776
info@frauenbetriebe.de
www.frauenbetriebe.de

Frankfurt am Main

Frauenstadthaus Bremen

Am Hulsberg 11
28205 Bremen

Fon: 0421 / 498 95 00
info@frauenstadthaus.de
www.frauenstadthaus.de

Bremen

GriPS Gründerinnenzentrum

Delaware Ave 1-3
66953 Pirmasens

Fon: 06331-1426206
info@grips-ps.de
www.grips-ps.de

Pirmasens

Gründerinnenzentrum INNEN-HOF

Kommunalstelle Frau & Beruf der
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hamm mbH
Theodor-Heuss-Platz 12
59065 Hamm

Fon: 02381/871040-3
ruth.weber@wf-hamm.de
www.wf-hamm.de/deutsch/wifoe/frauberuf.html

Hamm

HAFEN-Gründerinnenzentrum

TÜV Rheinland Group
Gemeinnützige Gesellschaft TÜV Bildungswerk mbH
Schwarzburger Straße 10
12678 Berlin

Fon: 030 / 9366 99 28
ines.hecker@hafen-gruenderinnen.de
www.hafen-gruenderinnen.de

Berlin

Unternehmerinnen-Zentrum Hannover GmbH

Hohe Straße 9 und 11
30449 Hannover

Fon: 0511 / 924 001-0
Impuls-Hannover@t-online.de
www.unternehmerinnen-zentrum-hannover.de

Hannover

WeiberWirtschaft eG

Anklamer Straße 38
10115 Berlin

Fon: 030 / 440 223-0
infos@weiberwirtschaft.de
www.weiberwirtschaft.de

Berlin

Die Kontaktadressen weiterer GUZ finden Sie unter **www.frauengewerbezentren.de**.

PHASEN/STICHWORTE/FRAGEN

Wir haben das Handbuch nach Phasen aufgebaut, die jedes GUZ durchläuft.

In der Phase I: »Wir wollen ein GUZ« gibt es einige Initiatorinnen, die von Zentren gehört haben und ein solches in ihrer Stadt oder ihrem Kreis auch gründen wollen. In dieser Phase stehen strategische und konzeptionelle Fragen im Vordergrund. An den konzeptionellen Fragen und der Form der verbindlichen Zusammenarbeit der Initiatorinnen wird sich erweisen, ob das Zentrum Realität werden kann oder als Traum von wenigen einige Monate später wieder zu den Akten gelegt wird.

In der Phase II: »Wir kaufen/wir haben ein Haus!« gibt es, wie die Phasenbezeichnung sagt, ein Haus bzw. einen Standort, an dem die Realisierung des GUZ möglich erscheint. Eine entscheidende Phase im Leben eines Zentrums; werden jetzt doch die konkreten Weichen für den Erfolg oder Misserfolg gestellt.

Phase III: »Wir bauen (neu oder um)!« bezeichnet die aufregende Zeit, in der entweder saniert oder neu gebaut wird. Je nach Trägerkonstruktion werden die Initiatorinnen zu Bauherrinnen oder zumindest späteren Nutzerinnen. In der Bauzeit eines GUZ erwerben die verantwortlichen Frauen vielfältige Qualifikationen. In dieser Phase Fehler zu begehen, kostet nicht nur Geld. Einige Fehlplanungen werden nie wieder korrigierbar sein. Deshalb legen wir Wert auf diese Phase – aus eigener, teils leidvoller Erfahrung.

In Phase IV: »Wir eröffnen – es gibt uns wirklich!« geht das Zentrum in den „Echtbetrieb“ – Betriebe siedeln sich an, es gilt von der Aufbaumentalität in die Bewältigung des Alltags zu finden. Und wieder sind einige Fragen zu lösen, damit auch Ihr Zentrum einmal zum zehnjährigen Geburtstag einladen kann.

In jeder Phase spielen immer wieder die gleichen Themen eine Rolle. Wir haben die gängigen Fragestellungen in den Phasen jeweils zu folgenden Themenfeldern zusammengefasst, um Ihnen die Suche zu erleichtern:

1. STRATEGIE
2. STRUKTUR
3. STANDORT & MARKT
4. NUTZUNG & SERVICE
5. POLITIK & VERNETZUNG
6. ÖFFENTLICHKEIT
7. FINANZEN

Es würde uns freuen, wenn das folgende Handbuch Ihren Weg hin zu einem GUZ erleichtert. Über Feedback freuen wir uns natürlich. Per e-mail an verein@weiberwirtschaft.de oder per Post an **WeiberWirtschaft e.V.**, Anklamer Straße 38, 10115 Berlin.

STRATEGIE

Wer sind wir und was sind unsere Ziele?

Am Anfang steht die Idee – aber welche und wessen Idee ist das denn genau? Wollen Sie als Unternehmerinnen gemeinsam einen Standort suchen (quasi als „Bürogemeinschaft“) oder wollen Sie als bzw. mit Politikerinnen ein Projekt im Rahmen der Wirtschaftsförderungs- und Gleichstellungspolitik realisieren? Im ersten Fall werden Sie konzeptionell die Bedarfe ihrer Unternehmen absichern wollen; der Standort und die gemeinsam zu nutzende Infrastruktur stehen im Vordergrund. Die Frage, ob noch weitere Frauen mitmachen, spielt für Sie keine große Rolle; Ihre Unternehmensziele stehen im Vordergrund. Im zweiten Fall spielen konzeptionelle Fragen, die mit der örtlichen Wirtschaftsförderung und/oder mit den Zielen der Gleichstellungspolitik zusammenhängen, eine Rolle. Sie werden auf Öffentlichkeitswirksamkeit des Zentrums („Vorbildfunktion“ für andere Gründerinnen) und die Beratung und Qualifizierung einen größeren Wert legen. Während sich im ersten Fall die Finanzierung nach den kalkulierten Raumkosten und den Infrastrukturkosten der beteiligten Unternehmerinnen richtet, wird im zweiten Fall die Frage öffentlicher Projektmittel und politischer Strategien eine große Rolle spielen.

Sie merken, worauf wir hinaus wollen? Beide Zentren werden vollständig anders aussehen und die Initiatorinnen werden in der Vorbereitung und Gründung ihres Zentrums sehr unterschiedliche Dinge tun. Die Unternehmerinnen werden ihren Standort- und Infrastrukturbedarf definieren und sich dann im örtlichen Immobilienmarkt das Passende suchen; ggf. werden sie umbauen oder gemeinsame Anschaffungen tätigen. Hierfür brauchen sie eine geeignete Struktur, ggf. eine GbR. Die PolitikerInnen und WirtschaftsförderInnen werden öffentliche Fördermittel suchen und ihr Konzept immer wieder an die Strategie und die vorhandenen Förderprogramme anpassen; erst dann können sie einen Standort suchen, bauen und erst dann können sie Unternehmerinnen suchen, die sich an diesem Standort ansiedeln wollen.

Formulieren Sie Ihre speziellen Ziele möglichst konkret. Denn nur dann können Sie mögliche Zielkonflikte diskutieren und wirklich Gleichgesinnte als UnterstützerInnen Ihrer Idee suchen. Der Zielfindungsprozess ist gleichzeitig auch wichtig für die Teambildung der Initiatorinnen. Alle arbeiten zu diesem Zeitpunkt in der Regel freiwillig und ehrenamtlich an der Idee mit. Da ist es wichtig, dass die Identifikation mit den Zielen des zu gründenden Zentrums sehr hoch ist. Nur dann werden Kompetenzen und Arbeitskapazitäten in das Projekt eingebracht. Und nur dann ist Ihre Zusammenarbeit auch verbindlich. Wir wollen Sie nicht abschrecken, aber vor Ihnen liegen möglicherweise mehrere Jahre Aufbauarbeit und politischer Kampf für Ihr GUZ. Zur Veranschaulichung nur einige Beispiele:

In der **WeiberWirtschaft eG** haben die Initiatorinnen lange ihre Zentrumsidee und die Ziele diskutiert. Die Frage der demokratischen Strukturen hat ihren Niederschlag u.a. in der Rechtsform der Genossenschaft und in bestimmten Formen der Beteiligung gefunden. Das Ziel, dass die Gründerinnen Immobilienbesitz erwerben sollten, als quasi

STRATEGIE

Ziele definieren

vermögensbildendes Ziel zur Stärkung der Unabhängigkeit der Frauen, hat zur Entscheidung Kauf statt Miete geführt (vgl. hierzu www.weiberwirtschaft.de).

Beim Frauenstadthaus in Bremen wurden recht früh bestimmte ökologische und arbeitsmarktpolitische Ziele für den Umbau des Zentrums formuliert. Die Baudurchführung war von diesen Zielen ganz wesentlich geprägt (vgl. hierzu www.frauenstadthaus.de).

Der Verein Frauenbetriebe in Frankfurt/Main sah seine Zielsetzung aufgrund der Herkunft der Initiatorinnen in der Vermittlung von Kenntnissen und der Beratung von Existenzgründerinnen. Dies findet auch heute noch seinen Niederschlag in der Struktur des Zentrums (vgl. hierzu www.frauenbetriebe.de).

Für Initiativen aus dem politischen Raum und/oder aus der Wirtschaftsförderung ist es wichtig, eine fundierte Analyse der regionalen Situation von Gründerinnen und Unternehmerinnen vorzulegen und die Förderziele und Schritte in ein Gesamtkonzept einzuarbeiten, mit dem die politischen Entscheidungsprozesse argumentativ geprägt werden können.

Die Zielgruppe **Wer ist die Zielgruppe für das Zentrum?**

Bei den bisher entstandenen Zentren haben sich mehrere Kategorien herausgebildet:

- a) *private Standort-/Bürogemeinschaften* – sie verfügen über keine Subventionen als Gruppe; meist bilden sie eher Notgemeinschaften mit schlechter Ausstattung
- b) *Gründerinnenzentren* – wenden sich an Gründerinnen und begrenzen daher oft ihre Mietdauer; wir finden sie folgendermaßen organisiert:
 - i. Kommunale/öffentliche Träger, d. h. in Trägerschaft der Kommune oder des Kreises oder z. B. einer speziell für diesen Zweck gegründeten Gesellschaft, die von öffentlichen Institutionen getragen wird
 - ii. Nonprofit-Organisationen als Träger (Vereine, Bildungsträger) mieten den Standort; meist gibt die Kommune hier eine Mietausfallbürgschaft
 - iii. Private Trägerstrukturen (GmbH, Genossenschaften) fungieren als Hauptmieter mit verschiedenen Formen öffentlicher Förderung, aber dem Zwang zur mittelfristigen Kostendeckung oder gar Gewinnerzielung
- c) *Unternehmerinnenzentren* wenden sich an alle Unternehmerinnen; Trägerstrukturen z. T. analog der Gründerinnenzentren, aber auch als private Trägerstruktur in Form einer Public Private Partnership. Sie sind oft auch in kleineren Orten erfolgreich, da die Zielgruppe („alle Unternehmerinnen“) groß genug ist.

Je nach Zielgruppe sind ein anderes inhaltliches Konzept und unterschiedliche Anforderungen an den Standort erforderlich.

Sie möchten einen Überblick über die bestehenden GÜZ haben? Dann stöbern Sie jetzt in den Links unserer Homepage www.frauengewerbezentren.de.

Die Männerfrage

Dürfen in einem Gründerinnenzentrum „gemischte“ Betriebe – die also von Männern und Frauen gemeinsam geführt werden – angesiedelt werden? Und bevor Ihr Zentrum pleite geht – vermieten Sie an einen wenn auch frauenpolitisch korrekten Unternehmer? Können Männer Gesellschafter – und damit Geldgeber – Ihres Zentrums werden? Welche Atmosphäre treffen Männer an, wenn sie als Kunden oder Geschäftspartner Ihrer Gründerinnen oder Unternehmerinnen in Ihrem Zentrum auftauchen? Wie sieht es mit Lieferanten und Lieferantinnen aus? Es gibt viele Antworten auf die Männerfrage. Alle Antworten sind möglich und können für das Konzept Ihres GUZ richtig sein. Nur eines wollen wir an dieser Stelle aus eigener Erfahrung sagen: Beantworten Sie die Frage, welche Rolle Männer in Ihrem Zentrum spielen sollen, bewusst und rechtzeitig. Sie wird Ihnen von anderen gestellt werden. Bereiten Sie sich darauf vor. Sie werden an dieser Stelle in Zielkonflikte verwickelt werden, die Sie sich jetzt noch nicht vorstellen können. Deshalb klären Sie diese Fragen für sich. In der **WeiberWirtschaft eG** in Berlin haben z. B. die kreditgebenden Banken darauf bestanden, dass sich auch Männer im Gründerinnenzentrum einmieten können. So haben Vorstand und Aufsichtsrat der Generalversammlung einen Abstimmungsprozess für solche Fälle vorgeschlagen; heute sind noch nicht einmal 15 % der Betriebe sogenannte „gemischte Betriebe“. Der Idee hat es nicht geschadet, aber es war durchaus eine engagierte und ideologische Frage, deren Beantwortung immerhin mehrere Monate in Anspruch nahm.

Wer möchte das Zentrum haben und wem nützt es?

Sie befinden sich mit Ihrer Idee nicht im luftleeren Raum, sondern sind Teil eines Systems von Interessen in Ihrer Stadt oder Region. Wir gehen einmal davon aus, dass Sie für Ihr Zentrum öffentliche Unterstützung brauchen, sei es an Finanzen oder als Unterstützung in der Form, dass Ihr Zentrum in Ihrer Gegend „gewollt“ und damit unterstützt wird, sei es in Baugenehmigungsfragen, beim ÖPNV, oder Sie bekommen beim alljährlichen Stadtfest einen guten Standplatz für Ihren Infostand, um nur einige Beispiele zu nennen. Sie werden Ihr Zentrum nicht als Fundamentalopposition betreiben können; schließlich wollen Sie den wirtschaftlichen Erfolg Ihrer späteren Mieterinnen. Das bedingt, dass Sie eine gewisse gesellschaftliche Akzeptanz benötigen. Auf der anderen Seite wollen Sie sich ja bewusst von anderen Gewerbestandorten abgrenzen, weil Frauen „eben anders sind“. Hier den für Sie richtigen Standpunkt zu finden, ist nicht immer ganz einfach.

Nachdem Sie aber wissen, welche Ziele Sie verfolgen und welche Zielgruppe Sie ansprechen wollen, betrachten Sie Ihr regionales Umfeld und analysieren die Interessen aller regionalen Akteure bezogen auf Ihr Zentrum. So werden Sie herausfinden, ob die Realisierung Ihres Zentrums einfacher oder schwerer wird, wer Sie wie unterstützen kann und wo Ihre Gegner sind. Sie können Ihr Zentrum in die regionale Situation einpassen und ggf. über Zielanpassungen diskutieren oder Ihren Initiatorinnenkreis erweitern. Wichtig ist es in dieser Phase, dass Sie Herrin der eigenen Idee bleiben. Nicht selten haben Initiatorinnen eine gute Idee, die aber aufgrund regionaler politischer Interessen von den eigentlichen Gegnern aufgegriffen und instrumentalisiert wird. Einige Initiatorinnen finden in dem Zentrum, das irgendwann eröffnet wird, ihre eigenen Ziele nicht mehr wieder. Das sollte Ihnen nicht passieren.

Sie merken vielleicht, es geht beim Aufbau eines Zentrums bereits in der 1. Phase um Macht. Es geht um die Macht, das Zentrum zu realisieren. Wir möchten Sie dazu ermuntern, diese Macht zu erwerben und im Sinne der Förderung von Unternehmerinnen zu nutzen. Ohne Macht werden Sie nichts verändern. Die Frauen, denen die Aufbau eines GUZ gelungen ist, haben ein positives, vor allem aber bewusstes Verhältnis zur Macht.

Wir können an dieser Stelle das Verhältnis von Frauen zu Macht nicht weiter vertiefen. Wir möchten Sie jedoch

Die Männerfrage

Regionale Interessen

ermuntern, sich im Rahmen Ihrer Vorbereitung auf die Gründung Ihres GUZ mit dem Phänomen Macht genau auseinander zu setzen und Ihr Verhältnis zur Macht zu definieren und Ihre Strategie darauf aufzubauen.

Unterstützung **Wie können wir Unterstützung und Kooperationen gewinnen?**

Nicht jede Unterstützung ist wirklich hilfreich! Wenn Sie über Ihre Ziele Klarheit haben und bei der Beantwortung der letzten Frage festgestellt haben, dass Sie noch mehr Unterstützung benötigen, sollten Sie sich erst einmal über ihre eigenen Potenziale Klarheit verschaffen.

- Welche Kompetenzen und Stärken bringen die Initiatorinnen ein?
- Welche Berufe sind vertreten?
- Wer hat welche Kontakte?
- Welche Kompetenzen sind nutzbar?
- Wer kann wieviel Zeit einbringen?

Und jetzt fragen Sie sich: Welche Form von Unterstützung benötigen Sie wirklich?

- Benötigen Sie weitere womanpower, um alle anfallenden Arbeiten zu erledigen?
- Haben Sie die Rückendeckung Ihrer Organisation?
- Benötigen Sie konkreten Sachverstand (z.B. architektonisch, juristisch, betriebswirtschaftlich, fördertechnisch, Marketing, psychologisch...)?
- Brauchen Sie Geld?
- Brauchen Sie eine funktionierende Trägerstruktur, also z. B. eine formale Kooperation mit anderen Frauenbetrieben?
- Hilft Ihnen politische Unterstützung (Abgeordnete, Bürgermeisterin etc.) und/oder Unterstützung der öffentlichen Verwaltung Ihrer Region (Wirtschaftsförderung, Bauwesen, Gleichstellungsbeauftragte...)?
- Hilft Ihnen die Unterstützung von örtlichen Gewerbetreibenden, der Kammern, der Gewerkschaften, der Verbände oder anderer in Ihrer Region relevanter Gruppen?
- Wie können Ihnen andere GUZ helfen?

Sie sehen, alleine das Management der Unterstützerinnen und Unterstützer ist eine Herausforderung. Planen Sie deshalb die für Sie geeignete Unterstützung, bevor Sie sie einfordern. Machen Sie einen Plan, wie Sie die Unterstützung, die Sie wirklich benötigen, auch finden. Führen Sie eine geplante Kampagne durch.

Vor allem: Lassen Sie sich Zeit! Nur wenn Sie jetzt die richtige Unterstützung finden, werden Sie erfolgreich sein. Nur ganz selten ist ein GUZ innerhalb weniger Monate aufgebaut worden. Bei der **WeiberWirtschaft eG** hat es von der Idee bis zur Eröffnung fast zehn Jahre gedauert, das **Frauenstadthaus Bremen** brauchte bis zur Ersteigerung der Immobilie drei Jahre, genauso wie **Frauenbetriebe Frankfurt/Main**. Das **Gründerinnenzentrum INNEN-HOF** in Hamm hat von der städtebaulichen Begutachtung über die politische Entscheidungsfindung bis zur verwaltungsinternen Umsetzung rund drei Jahre benötigt. Der Zeitrahmen eingesetzter Förderprogramme bewirkt nach den Grundsatzbeschlüssen meist eine rasche Umsetzung. (Surfen Sie ein bisschen durch die Homepages der Zentren; Sie werden die Geschichte des Aufbaus überall mehrjährig finden).

STRUKTUR**STRUKTUR****Wer hat welche Rechte und Pflichten und wie soll die Organisationsstruktur aussehen?**

Wann ist es Zeit für eine verbindliche Struktur und Arbeitsform? Spätestens, wenn die Idee einige andere AkteurInnen der Region zu faszinieren beginnt und wenn Sie gefragt werden: „Wie kann ich das GUZ unterstützen?“, wird es Zeit für eine verbindliche und professionelle Arbeitsform. Das bedeutet nicht, Spontaneität und Kreativität zu verhindern, aber aus der Erfahrung aller realisierten Zentren ist eine professionelle und verbindliche Arbeitsform ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein GUZ. Woran liegt das?

Zeit ist ein wertvolles Gut. Heute gibt es wenige Menschen, denen die Zeit, die sie ehrenamtlich für eine Idee einbringen, egal ist. Denken Sie daran, jede Mitinitiatorin und Unterstützerin kann mit ihrer Zeit etwas anderes anfangen. Schon deshalb ist eine verbindliche und professionelle Arbeitsform wichtig.

Was sind eigentlich verbindliche und professionelle Arbeitsformen? Die Initiatorinnen, die nach der ersten Ideensammlung zur Realisierung Ihres Zentrums beitragen wollen, müssen verbindlich mitarbeiten. Es geht schließlich um mehr als eine Idee. In dem Augenblick, wo Verbindlichkeit durch Strukturen eingefordert wird, trennt sich die Spreu vom Weizen. Diejenigen, die nur mal an einer Idee mit-„spinnen“ wollten, werden sich schnell verabschieden, wenn in einem Treffen der Initiatorinnen nicht nur Aufgaben verteilt, sondern deren Erledigung auch abgefragt wird. Voraussetzung für Verbindlichkeit ist die Dokumentation der getroffenen Vereinbarungen, also eine traditionelle Protokollierung. Glauben Sie uns, wir haben schmerzvoll erfahren, wie notwendig Protokolle sein können.

Für Initiatorinnen, die im Auftrag Ihrer Organisationen handeln, ist es hilfreich, analog anderer Projektentwicklungen Ihres Hauses zu agieren. D. h. Entscheidungen, Rückkopplungen mit Verantwortlichen, Zeitpläne und Zielvorgaben oder Berichte entsprechend in der Organisation zu kommunizieren.

Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit verhindert auch die krassesten Formen von Selbstaussbeutung. Wir halten viel davon, nicht nur Geld, sondern auch Zeit als wertvolle Spende anzusehen. Mit der Zeit anderer Menschen kann man nicht wertschätzend genug umgehen. Auch deshalb ein Plädoyer für Professionalität schon in der Anfangsphase.

Sehr hilfreich für die Entwicklung der richtigen Form von verbindlicher Zusammenarbeit sind Bücher zum Thema Projektmanagement und ehrenamtliche Arbeitsorganisation. Wir wollen Sie ermuntern, ein solches Buch gemeinsam durchzuarbeiten, um Ihre Arbeitsform selbst festlegen zu können.

Sie sehen schon, es läuft bei der Vorbereitung eines GUZ sehr schnell auf die Schaffung verbindlicher Entscheidungsstrukturen heraus. Spätestens, wenn Sie in der Öffentlichkeit agieren, haben Sie faktisch eine „Sprecherinnenfunktion“ geschaffen. Also vollziehen Sie diese Struktur formal nach, auch um die Akteurinnen demokratisch zu legitimieren. Wenn Sie sieben Mitfrauen finden, können Sie sich schnell Ihre eigene Struktur auch formal schaffen. Gründen Sie zunächst vielleicht einfach einen Verein. Damit sind Sie als Gruppe handlungsfähig. Sie können auch Mitarbeiterinnen einstellen und Finanzmittel beantragen. Und Sie haben eine formale Entscheidungsstruktur.

Diskutieren Sie, wie die Entscheidungsstrukturen bei Ihnen aussehen sollen, z. B.:

**Rechte, Pflichten
und Organisation**

- Welche Kompetenzen haben Vorstand und Mitgliederversammlung?
- Wie oft sollen sie tagen?
- Vielleicht bilden Sie eine Art Beirat für prominente UnterstützerInnen Ihrer Idee?

Noch benötigen Sie keine Entscheidung über die künftige Rechtsform Ihres GUZ. Es geht erst einmal darum, die (wie wir gelernt haben) mehrjährigen Vorbereitungsarbeiten zu organisieren.

Die Rechtsform Welche Rechtsform sollen wir wählen?

Es gibt gute Gründe, dass wir die Frage nach der Rechtsform erst jetzt stellen. Sie ist nämlich in den meisten Fällen keine strategische Frage, sondern eine Frage, die sich ergibt, wenn Ziele und Zielgruppen sowie angestrebte Entscheidungsstrukturen feststehen. Es gibt GUZ, die von Vereinen gemanagt werden, GmbHs und Genossenschaften oder einer Kombination (z. B. ist die **WeiberWirtschaft eG**, wie der Name sagt, aus guten Gründen eine Genossenschaft; für bestimmte Aktivitäten gibt es jedoch zusätzlich den Verein „WeiberWirtschaft“). Vielleicht möchten Sie aber auch neue Wege gehen und eine „Kleine Aktiengesellschaft“ gründen? Oder Sie haben die Möglichkeit, Ihr Haus auf die soliden Pfeiler einer Stiftung zu stellen? Möchten Sie Mitbestimmungsmodelle bereits in der Gesellschaftsform definieren? Setzt der Zugang zu bestimmten Fördermitteln eine bestimmte Rechtsform voraus? Auch wenn das GUZ in kommunaler Trägerschaft realisiert werden soll, kann durch einen Beirat oder einen „Förderverein“ ein kompetenter UnterstützerInnenkreis eingebunden werden. Am besten ist es, sich, wenn die strategischen Fragen alle beantwortet sind, juristischen Rat zu holen, mit welcher Rechtsform und welchen zusätzlichen Regeln gerade Ihre Idee am einfachsten realisiert werden kann. Denn darum geht es: die Rechtsform soll die Struktur für Ihr GUZ bieten und Ihren Zielen entsprechen und nicht die Ziele Ihres Zentrums bestimmen.

Bedenken Sie dabei auch, welchen Verwaltungsaufwand die jeweilige Rechtsform später mit sich bringt. Haben Sie die Kapazität und das Know-how, jedes Jahr eine Bilanz aufzustellen und sich der Prüfung durch einen Wirtschaftsprüfer zu unterziehen? Schaffen Sie es, AktionärInnen- oder Genossenschaftsversammlungen zu organisieren?

Wir bieten deshalb an dieser Stelle keinen Schnelllehrgang zum Vergleich der Rechtsformen an, sondern verweisen auf die fähigen Juristinnen und Juristen.

NUTZUNG & SERVICE FRAGEN ZU NUTZUNG & SERVICE

Konzept Wie sieht das Nutzungs- und Servicekonzept aus?

Das Nutzungskonzept ergibt sich quasi „natürlich“ aus Ihrer Definition der Zielgruppe. Aber auch nachdem Sie diese grundsätzlich festgelegt haben, können sich durch ein Nutzungskonzept zusätzliche Vorteile für Unternehmerinnen in Ihrem Zentrum ergeben. In der WeiberWirtschaft eG sollte es z. B. einen Branchenmix geben, der viele Serviceanforderungen der späteren Mieterinnen befriedigen sollte; so wünschten sich die Vorstandsfrauen einen Büroservice, eine Friseurin und auch ein Fitness-Studio. Die Wünsche sind nur teilweise in Erfüllung gegangen, die im Hof angesiedelten Unternehmerinnen ließen sich ihre Servicevorstellungen nicht von den Vorstandsfrauen der WeiberWirtschaft diktieren. In Bremen sollten sich Handwerkerinnen ansiedeln. Auch das ist nicht realisiert worden. Gerade bei gutgemeinten, politisch motivierten Zielsetzungen ist aber zu beachten, dass die Mieterinnen sich in der

Realität des Marktes bewegen und nicht Dokumentationsgehilfinnen für politische Sollvorschriften sind. Aber obwohl man nicht alles vorausplanen kann: Sicher ist, durch ein gut strukturiertes Nutzungskonzept kann man den Erfolg des GUZ und der darin angesiedelten Unternehmen positiv beeinflussen.

Genauso wichtig wie die Organisation des richtigen Branchenmix ist allerdings die Frage des Umgangs mit Konkurrenz im eigenen Haus. Verhindern lässt sich nicht, dass Nachbarinnen aufgrund von Marktveränderungen zu Konkurrentinnen werden. Eine Möglichkeit des Mieterinnenschutzes ist ein formaler Konkurrenzausschluss, der aber nur schwer zu definieren ist. Andere Formen, z. B. die Einbeziehung der Mieterinnen in Vermietungsentscheidungen, sind wesentlich praktikabler.

Zum Thema „Infrastruktur und Service in GUZ“ ließe sich alleine ein ganzes Handbuch schreiben. In allen GUZ gab es Überlegungen für die gemeinsame Nutzung von Serviceangeboten und Infrastruktur bis hin zu gemeinsamer Werbung (z. B. Homepages). Grundsätzlich lässt sich folgendes sagen:

1. Service und Infrastruktur müssen bedarfsorientiert geplant werden!
2. Alle kostenlosen Angebote, die Sie im GUZ machen können, werden gerne angenommen; bei kostenpflichtigen Angeboten hängt die Akzeptanz vom Bedarf und der wirtschaftlichen Situation der Unternehmerinnen in Ihrem Zentrum ab.

Hieraus ergibt sich eine gewisse Schwierigkeit, da Sie Ihre Planung vermutlich zu einem Zeitpunkt machen müssen, wo noch nicht ein Unternehmen in Ihrem Zentrum seinen Bedarf und auch seine finanzielle Beteiligungsbereitschaft artikulieren kann. Deshalb wollen wir einige Hinweise geben:

- Gemeinsame Besprechungsräume sind immer sinnvoll
- Ist ein Konferenzraum sinnvoll? (Wird er als Teil der Gemeinschaftsfläche definiert und umgelegt? Wird er als Teil eines Unternehmens betrieben und auch extern vermietet?)
- Gemeinsame Nutzung von Sanitär- und Küchenbereichen sowie Pausenräumen hilft, Mietkosten zu reduzieren
- Vielleicht gibt es preiswerte Lösungen für eine gemeinsame TK-Anlage?
- Können gemeinsame Bürotechniknutzungen realisiert werden (Drucker, Kopierer etc.)?
- Ist ein gemeinsamer Counter/Empfangsraum sinnvoll?
- Ist ausreichender Raum zur Archivierung/ein Keller vorhanden?
- Gibt es im GUZ gute und preiswerte Gastronomie/eine Kantine?
- Welche Form von Betreuung für die Kinder von Unternehmerinnen, MitarbeiterInnen und KundInnen ist sinnvoll und lässt sich realisieren?
- Welche Beratungs- und Fortbildungsangebote lassen sich vor Ort realisieren?
- In Gründerinnenzentren sollen die Mieterinnen zumeist periodisch wechseln. Manche technische Infrastruktur wird deswegen sinnvollerweise direkt von den Mieterinnen umgesetzt und bei Auszug weiterverwendet (die Entscheidung für einen bestimmten Standard liegt damit ebenso in der Hand der Mieterinnen und ihres Geldbeutels).
- Wie könnte eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit für das Zentrum und seine Mieterinnen aussehen? Wie ließe sich das finanzieren?

STANDORT & MARKT

Die Wahl des Standortes

Was ist ein guter Standort?

Auf diese Frage gibt es eine einfache und in der Konkretheit sehr schwere Antwort; die einfache Antwort zuerst: Ein guter Standort ist der, wo die vorher definierte Zielgruppe ihre Unternehmen ansiedeln möchte – ein guter Standort ist nicht unbedingt der, den Sie als Initiatorin „schön“ finden.

Aber was heißen diese Aussagen konkret? Bei der Beantwortung müssen Sie sehr nah bei Ihrer Zielgruppe sein; denn es bedeutet, im Voraus deren Bedürfnisse zu erkennen. Eigentlich geht es bei dieser Fragestellung nicht einmal um die Bedürfnisse Ihrer künftigen Unternehmerinnen, sondern um die Bedürfnisse von deren KundInnen. Sie sehen also, eine Standortprüfung ist eine intellektuelle Herausforderung! Es gibt aber einige Fragestellungen, die Sie zur Prüfung eines geeigneten Standortes heranziehen können:

Fragen zur Lage des Objektes:

- Ist eine zentrale Lage erforderlich (z. B. Branchenstruktur mit Laufkundschaft)?
- Ist die Anbindung an den Öffentlichen Personennahverkehr ausreichend? Frauen haben – dies ist wissenschaftlich untersucht und bestätigt worden – ein anderes „Mobilitätsverhalten“ als Männer. Zunächst fahren sie immer noch weniger Auto. Ein guter ÖPNV-Anschluss ist vielen Unternehmerinnen deshalb wichtiger (auch für ihre Kundinnen) als z. B. der Autobahnanschluss.
- Zum anderen fahren Frauen öfter am Tag kurze Wege. Von der Arbeit zum Einkaufen, in die Reinigung und das Kind abholen. Hierfür ist der ÖPNV in der Tat ökonomischer als das Autofahren. Es entfällt vor allem die Parkplatzsuche. Auch hier ist eine zentrale Lage des GUZ für Unternehmerinnen und Kundinnen sehr wichtig.
- Gibt es ausreichend KundInnenparkplätze?
- Ist der Standort für „störendes Gewerbe“ geeignet (z. B. für Handwerkerinnen)?
- Ist die Struktur der EinwohnerInnen adäquat (z. B. ist genügend Kaufkraft vorhanden)?
- Sind in der Nachbarschaft relevante Institutionen (Wirtschaftsförderung o.ä.) vorhanden?
- ...

Fragen zum Objekt selbst:

- Strahlt das Objekt etwas Besonderes aus (z. B. interessante Geschichte, Architektur, Vornutzung), das zur Identifikation geeignet ist?
- Ist die geplante Branchenutzung darstellbar (Tragfähigkeit der Decken, Raumaufteilung...)?
- Kann die beabsichtigte Infrastruktur realisiert werden (vgl. Nutzung & Service)?
- Ist das Gelände für Frauen mit Kinderwagen und/oder Schwerbehinderte zugänglich?
- Haben die Räume ein „freundliches“ Ambiente – Sicherheitsfragen, Beleuchtungskonzept etc.?

Fragen zum baulichen Zustand bilden das Herzstück der Entscheidungsfindung aus finanzieller Sicht. Hier sollten Sie dringend Fachleute zu Rate ziehen. Eine Beurteilung des baulichen Zustands Ihres Objektes durch eine Architektin halten wir für absolut erforderlich. In Ihrem Privatleben würden Sie auch kein Auto ohne TÜV kaufen, oder?

Bei der Realisierung eines Zentrums in öffentlicher Trägerschaft sollten Sie beachten, dass meistens ArchitektInnen (z. B. als MitarbeiterInnen des Hochbauamtes) einen Entwurf anfertigen. Dabei ist häufig das Anforderungsprofil

eines GUZ unklar. Hier müssen Sie Unterstützung anbieten; sei es durch die Befragung potenzieller Mieterinnen oder durch die Referenz bestehender Objekte oder durch konzeptionell abgeleitete Aspekte.

Sollen wir unser Zentrum kaufen?

In den bestehenden Zentren gibt es die verschiedensten Nutzungsverträge. Sie reichen vom Eigentum an der Immobilie über Erbpacht, Pacht, Hauptmiet- und Untermietverhältnisse bis hin zu den verschachteltesten Nutzungs- und Trägerstrukturen mit mehreren Beteiligten. Bei allen Formen der Nutzung geht es um Geld, nämlich um die Frage, wer es hat.

Natürlich ist der Kauf einer Immobilie eine interessante Vermögensbildung für ein GUZ. Allerdings sind mit dem Kauf mehrere Folgen verbunden, die die Arbeit eines Zentrums erheblich prägen werden:

- Sie brauchen Eigenkapital und
- eine vernünftige Finanzierungsform für die erforderlichen Kredite,
- bei Umbauten sind die Verantwortlichen die Bauherrinnen,
- es müssen Rücklagen für Instandhaltungen usw. gebildet werden (natürlich wird das Dach erst undicht, wenn die Gewährleistung der Dachdeckerfirma ausgelaufen ist..)
- es müssen Instandhaltungen geplant und durchgeführt werden, gegenüber den Mieterinnen ist das GUZ in der Haftung (für jede kaputte Heizung, Toilette etc.)

Bei der Pacht ist die Verantwortung der GUZ ähnlich gelagert; allerdings entfällt der Anschaffungspreis und damit die Fragen des Eigenkapitals und der Kredite. Allerdings ist auch die Immobilie nicht Teil des Vermögens des GUZ. Schade eigentlich, man hat die Arbeit, aber nicht den Nutzen daraus...

Die Miete eines Objektes kann interessant sein, wenn man einen Vermieter findet, der an den Erfolg Ihres GUZ glaubt; oft findet man deshalb GUZ in kommunalen Immobilien. Der Nachteil hierbei ist allerdings eindeutig, dass Sie als Initiatorinnen oft kaum Einfluss auf die Gestaltung des Objektes nehmen können. Es bezahlen ja schließlich andere für Sie..., aber vielleicht können Sie das zumindest bei einem öffentlichen Eigentümer Ihrer Traumimmobilie ja auch verhandeln..., wenn der Immobilienmarkt Ihnen als Nachfragerinnen diese Macht gibt...

Angesichts leerer öffentlicher Kassen ist es sinnvoll, die Verantwortlichkeit und das Budget für die Instandhaltung und Wartung zu klären. Dabei ist der notwendigste Bedarf der Mieterinnen einzuplanen. Objektgestaltung hat einen wesentlichen Einfluss auf die spätere Mietauslastung. Dies sollte von den Initiatorinnen deutlich benannt werden. Bejahung von zu geringen Fördermitteln ohne Benennung der erforderlichen Gestaltung trägt bei Misserfolg auch zur Rufschädigung der Initiatorinnen bei.

Welche Märkte sind relevant?

Eigentlich wollten Sie ein GUZ gründen, um die Selbständigkeit von Frauen zu fördern, und jetzt sehen Sie sich mit dem schillernden Immobilienmarkt konfrontiert? Seien Sie nicht frustriert, suchen Sie sich jemanden, der oder die sich damit auskennt. Sie wollen schließlich nicht über den Tisch gezogen werden, wenn Sie Ihr Objekt auswählen, oder?

Deshalb brauchen Sie Informationen über Ihren örtlichen Gewerbeimmobilienmarkt. Und zwar aus zweierlei Gründen:

Kauf, Miete oder Pacht?

Marktrelevanz

Zunächst müssen Sie ein Trägerkonzept für Ihren Standort entwickeln und durchsetzen, das den regionalen Markterfordernissen entspricht. Viel wichtiger ist allerdings die Frage, ob Sie mit ihrem GUZ auf dem örtlichen Immobilienmarkt so attraktiv sein können, dass die Gründerinnen oder Unternehmerinnen Ihren Standort annehmen werden. Die Attraktivität des Standortes für Ihre Zielgruppe haben wir inhaltlich unter der Fragestellung „guter Standort“ beleuchtet. Attraktiv muss aber auch der Ausstattungsstandard und der Mietpreis sein. Keine Unternehmerin wird mehr als nötig für die Raumkosten ihres Unternehmens ausgeben wollen oder können. Ihre Zielgruppe wird sich in dieser Frage absolut rational betriebswirtschaftlich verhalten. Lassen Sie sich also keinen „Ladenhüter“ als Standort andrehen, auch wenn er noch so preiswert erscheint oder „schön“, aber vielleicht für nichts zu gebrauchen ist.

Welche Märkte noch relevant sind? Die Märkte Ihrer Zielgruppe natürlich! Wenn Sie ein GUZ für Dienstleistungen anbieten wollen, sollten Sie den Überblick über die Struktur und den Markt in Ihrer Region haben. Nicht zuletzt sollten Sie wissen, wie groß Ihre Zielgruppe eigentlich ist. Es gibt mehrere Zentren, die von Anfang an zu groß geplant worden sind. So viele Unternehmerinnen gibt es in der Region gar nicht, um diese Zentren jemals auslasten zu können. Dass hier Vorwürfe laut werden, es würden öffentliche Mittel zum Fenster herausgeworfen, kann man sich leicht vorstellen.

Außerdem ist der Finanzmarkt für Sie möglicherweise interessant. Je nach Finanzierungskonzept (vgl. Fragenkomplex „Finanzen“, Seite 23-24) ist eine fachliche Kompetenz zum Finanzmarkt nicht verkehrt.

Marktkompetenz **Wie agieren wir in diesen Märkten?**

Für Sie als künftige Verantwortliche für ein erfolgreiches GUZ ist ein professioneller Auftritt in jedem Markt erforderlich. Sie werden im Laufe der Gründungsgeschichte in den unterschiedlichsten Märkten auftreten müssen (s. o.). Sie werden viel darüber lernen; vor allem sollten Sie den folgenden Rat beherzigen: Sie müssen und können nicht alles selbst wissen: Lassen Sie sich kompetent und professionell unterstützen! Und: Fragen Sie, bevor Sie entscheiden!

Nur die besten Fachleute sind gut genug für Ihr GUZ! Dabei können Fachleute ruhig auch Männer sein. In der Geschichte fast aller bestehenden GUZ gibt es einige männliche Ratgeber, ohne deren fachliche Unterstützung die Zentren viel Lehrgeld bezahlt hätten. Aber es gibt auch fast in jeder Fachrichtung, in jedem Markt kompetente Frauen! Suchen Sie sie und sprechen Sie sie rechtzeitig an. Vielleicht lesen Sie jetzt noch einmal die Antwort zu der Frage „Wie können wir Unterstützung und Kooperationen gewinnen?“. Vielleicht werden Sie viel kompetenten Sachverstand auf ehrenamtlicher Basis für Ihr Vorhaben erhalten. Aber ab einem gewissen Grad von Verbindlichkeit der Arbeit an Ihrem GUZ sollten Sie in der Lage sein, Beratung und Unterstützung auch adäquat zu vergüten. Bezahlung ist eine Form von Wertschätzung für die fachliche Kompetenz Ihrer Ratgeberinnen, aber auch eine Notwendigkeit, wenn Sie eine wirklich verbindliche Beratung haben möchten (z. B. Verkehrswertgutachten, Architektenleistungen o. ä.).

POLITIK & VERNETZUNG

POLITIK & VERNETZUNG

Das politische Umfeld **In welchem politischen Umfeld handeln wir?**

Die wenigsten GUZ werden ohne die Unterstützung von Politik und/oder Verwaltung gegründet. Deshalb ist es wichtig, sich klar zu machen, in welchem politischen Umfeld Sie agieren. Spätestens hier werden Sie merken, wie wich-

tig es war, Ihre eigenen Ziele zu definieren, schon um jetzt in der Politik einerseits Ihre Verbündeten zu identifizieren und andererseits diejenigen AkteurInnen, die Sie erst noch überzeugen müssen. So bleiben Sie auch im Kopf unabhängig. Analysieren Sie je nach politischem Unterstützungsbedarf das politische Zusammenspiel der Entscheider in Ihrer Region:

- Welche Ebene brauchen Sie wofür? Wer ist formal für welche Fragen zuständig?
- Welche politischen Mehrheiten, Koalitionen, Feindschaften gibt es in Ihrer Region?
- Wer sind die Schlüsselpersonen? Welchen Nutzen hätten diese Personen von Ihrem GUZ?
- Welche Rolle spielt die Frauenbeauftragte? Nützt ihre Unterstützung oder nicht, wenn ja, wofür?
- Welchen Vorteil hätten wirtschaftsfördernde Institutionen oder Wirtschaftsverbände, Netzwerke von Unternehmerinnen etc. von Ihrem GUZ? Gibt es bestimmte „Trendsetter und Meinungsbildner“, die Ihnen ihre Unterstützung zusagen würden?

Nach der Analyse bewerten Sie Ihre eigene Position in diesem politischen System:

- Welches Image hat Ihr GUZ in der Politik? Welches wollen Sie erreichen? (vgl. „Fragen zur Öffentlichkeitsarbeit“, Seite 22)
- Welche Initiatorinnen sind welche Akteurinnen im politischen System?
- Wen können Sie als UnterstützerIn gewinnen? Wie?
- Soll Ihr GUZ parteipolitisch klar verortet sein oder parteipolitisch neutral? (GUZ sind fast nie unpolitisch, aber oft parteipolitisch neutral)
- Wo liegen die Fallgruben im politischen Ränkespiel?
- ...

Nachdem Sie diese vielen Fragen diskutiert und für sich beantwortet haben, können Sie klar bewerten, ob Sie in Ihrer Region eine politische (und auch materielle) Unterstützung realisieren können. Wenn Sie diese Frage mit einem klaren „NEIN“ beantworten müssen, dürfen Sie nicht einfach aufgeben. Vielleicht ist es Zeit, eine politische Überzeugungskampagne zu starten? (siehe nächste Frage) Oder vielleicht vertagen Sie diese Kampagne bis nach den nächsten Wahlen? Auch politische Gemengelage haben konjunkturelle Phasen. Nutzen Sie diese für Ihr GUZ aus!

Wie können wir Akzeptanz schaffen/mit Widerständen umgehen?

Es war so eine schöne Idee, Ihr GUZ! Und nun treffen Sie bei den ersten Gesprächen auf soviel Unkenntnis und böseartige Unterstellungen. Beispiele gefällig? „Was sollen wir in unserem Ort mit einem solchen Lila-Latzhosen-Zentrum?!“, „Wieso selbständige Frauen fördern – die sollen doch heiraten und Kinder kriegen!“, oder scheinbar (!) ein wenig differenzierter: „Wir brauchen Förderung der Selbständigkeit von Männern und Frauen; wieso brauchen die Damen da wieder etwas extra?“ Ganz böse wird es, wenn Sie als Initiatorinnen persönlich diffamiert werden – auch das soll schon vorgekommen sein.

Zunächst einmal müssen Sie sachliche von unsachlicher Kritik trennen. Für persönliche Angriffe und Verletzungen sollten Sie sich in Ihrer Initiatorinnengruppe den Raum für die gegenseitige Stärkung nehmen, damit Sie den Kampf um Ihr GUZ auch psychisch gut überstehen. Erzählen Sie sich schonungslos ihre ärgerlichen Erfahrungen mit Widerstand, Unwissenheit und Bösarbeiten im politischen Geschäft. Stärken Sie sich gegenseitig und entwickeln Sie gemeinsam Gegenargumentationen, Strategien und phantasievolle Gegenaktionen.

Akzeptanz und
Widerstände

Die sachlichen Argumentationen können Sie sachlich parieren. Entwickeln Sie einen Argumentationsleitfaden für den Umgang mit den gängigsten Gegenargumenten in der Diskussion um GUZ. Suchen Sie positive Beispiele, laden Sie deren Protagonistinnen zu Veranstaltungen mit PolitikerInnen ein. Planen Sie Ihre Überzeugungskampagne!

Aber agieren Sie nicht ziellos. Sie brauchen für Ihr Vorhaben ja nicht die Unterstützung aller PolitikerInnen. Identifizieren Sie die Organisationen und Personen, deren Unterstützung Sie wirklich benötigen und haben möchten (vgl. *Wie können wir Unterstützung und Kooperationen gewinnen?*, Seite 14), identifizieren Sie deren Ziele und dann entwickeln Sie eine Strategie, um sie zu erreichen.

Wir empfehlen Ihnen für die Analyse und Planung die Einbeziehung aller Kreativitätstechniken, die Sie bekommen können. Wenn Sie es richtig anstellen, macht schon die Planung einer solchen Kampagne richtig Spaß! Und nicht vergessen: Widerstand schweißt Ihre Initiatorinnengruppe erst richtig zusammen!

Netzwerke nutzen

Wie können wir ein Netzwerk aufbauen und pflegen?

Eigentlich weigern wir uns, diese Frage ernst zu nehmen und zu beantworten. Als Initiatorinnen eines GUZ sind Sie mit Sicherheit bereits Teil mehrerer Netzwerke. Jede von Ihnen hat eine Vorgeschichte, die sie in den Initiatorinnenkreis geführt hat; mit Sicherheit haben viele von Ihnen funktionierende Netzwerke in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Beruf... Dann wird es Zeit, diese persönlichen Netzwerke für die Zwecke des GUZ zu nutzen. Und entscheiden Sie jetzt, in welchen Netzwerken Sie als GUZ mittelfristig mitwirken wollen. Unser Netzwerk bietet sich an, aber vielleicht auch das eine oder andere Netzwerk Ihrer Region. Fangen Sie sofort damit an, als Zentrum Präsenz zu zeigen. Noch können Sie vielleicht nicht viel anbieten außer Ihrer Kompetenz. Später jedoch haben Sie Tagungsräume und vielleicht eine wichtige Stimme für die Unternehmerinnen der Region... Wenn Sie mehr zu Netzwerken wissen wollen, lesen Sie einfach die Beantwortung der Frage *In welchen Netzwerken können wir wie agieren?* (Seite 40) in Phase IV.

ÖFFENTLICHKEIT

ÖFFENTLICHKEIT

Das Image

Wie schaffen wir ein positives Image für unsere Idee?

Zunächst einmal ist Öffentlichkeitsarbeit kein Wunder der Medienschaffenden, sondern ein Handwerk mit Kompetenzen genauso wie die Juristerei oder die BWL. Deshalb auch hier unser Rat: Suchen Sie sich Fachleute! Ein positives Image zu schaffen, ist nämlich unter Umständen gar nicht einfach, wenn Sie gesellschaftspolitisch im Gegenwind stehen. Deshalb planen Sie Ihre Imagekampagne. Wenn Sie im Rahmen öffentlicher Träger tätig sind, dann berücksichtigen Sie die Öffentlichkeitsarbeit bereits in der Erstellung des Gesamtkonzepts. Dann können Sie Ihre Aktivitäten darauf aufbauen. Dies fängt bei dem angestrebten Profil an, geht über den Aufbau von Medienkontakten weiter und endet in eigenen Events/Aktionen oder der aktiven Teilnahme an Veranstaltungen anderer. Ein positives Image erwirbt man nicht über Nacht, sondern in Monaten oder Jahren. Vielleicht stöbern Sie schon mal in Phase IV bei der Frage *Wie bleiben wir in der Öffentlichkeit präsent?* (Seite 41).

Und nun ein ehrliches Wort an Sie persönlich: Kommen Sie in Veranstaltungen oder in den Medien als Person „gut rüber“? Sind Sie die Vermittlerin des positiven Images Ihres GUZ? Hören Ihnen Menschen in Veranstaltungen zu oder nicht? Haben Sie ein „gewinnendes“ Wesen? – NEIN? Vielleicht eher MANCHMAL? – Überlegen Sie für Ihre

Kampagne, wer von Ihnen am besten das angestrebte Image des GUZ „verkörpert“ und Dritten vermitteln kann. Und diese Person machen Sie zur „Sprecherin“ des Zentrums. Sie haben mehrere begabte Mitstreiterinnen? Prima! Aber denken Sie daran, dass Ihr Zentrum eindeutig identifizierbar sein sollte; da verwirrt Vielfalt mehr als sie nützt. Auch in der Öffentlichkeitsarbeit geht es um Professionalität und nicht um persönliche Eitelkeiten (oder doch???).

Vielleicht machen Sie zur Planung „Ihrer“ Imagekampagne gemeinsam ein Seminar, wo Sie all die angerissenen Fragen beantworten und Ihren Weg hin zu einem positiven Image planen können.

FINANZEN

Was gehört zum Finanzkonzept?

Bisher haben wir uns um Geld nicht gekümmert – jetzt wird es dafür höchste Zeit! Sie müssen sich klar machen: Ohne Moos nix los – ohne Kohle kein GUZ!

Sie wollen ein Zentrum für Unternehmerinnen aufbauen. Jede erfolgreiche Unternehmerin hat im Rahmen ihrer Gründung einen Businessplan erarbeitet und umgesetzt. Da ging es neben Produktbeschreibung und Marktanalyse um das Finanzkonzept. Und genauso ist das mit Ihrem Zentrum. Sie sind eigentlich selbst Gründerinnen eines Unternehmens – des GUZ nämlich! Auch Ihre Pläne haben mit Geld zu tun – Sie müssen Ihre geplanten Einnahmen und Ausgaben in ein Finanzkonzept bringen! Ohne dieses Konzept werden Sie keine Fördermittel erhalten; und 100% öffentliche Finanzierungen gehören in diesen Zeiten in die Traumwelt, aber nicht in einen Plan für die Realisierung eines GUZ!

Ein wichtiger Hinweis: alle bestehenden GUZ haben ein einzigartiges, spezifisches Finanzkonzept. Dies hängt von der Region, der Fördermittelstruktur, der Trägerstruktur und vielen anderen Faktoren ab. Ein Finanzkonzept kann deshalb nicht einfach kopiert werden. Also sammeln Sie finanzwirtschaftlichen Sachverstand (gibt es vielleicht eine nette Bankerin in Ihrer Nähe?) um sich und planen Sie Ihre Finanzen. Hierzu gehört u. a. die Beantwortung folgender Fragen:

- **Investitionsplanung**
 - Immobilienkauf? Wie soll der Kaufpreis finanziert werden? Wie kann Eigenkapital akquiriert werden? Welche Form von Darlehen kann es geben? Welche Fördermittel gibt es in der Region?
 - Welche Baumaßnahmen (inklusive Planungskosten!) und Investitionen in Infrastruktur sind am Standort erforderlich? Wie sollen sie finanziert werden? (Eigenkapital, Fremdkapital, Fördermittel?)
 - Welche weiteren Gründungskosten sind erforderlich (Büroausstattung, Technik, juristische und betriebswirtschaftliche Beratung, Fortbildung, ... Eintragungskosten, Steuerberatung...)
 - Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (Werbematerial, Kampagnen, Veranstaltungen...)
- **Wirtschaftsplanung/Rentabilitätsplanung/Liquiditätsplanung** – laufende Einnahmen und Ausgaben/ Erlöse und Kosten für mindestens drei Jahre
 - Wie planen Sie die Vermietung/Auslastung, wie entwickeln sich die Einnahmen (Mieten der Unternehmerinnen, andere Einnahmen, z. B. Beratung, Fortbildung...)

FINANZEN

Finanzkonzept

Investitionsplanung

Wirtschaftsplanung

- Welche Fördermittel können Sie für den Betrieb/Aufbau des Betriebes nutzen?
- Wie wird das Mietausfallrisiko abgesichert? (z. B. öffentliche Bürgschaft, Deckungslücken-Zuschuss)
- Welche fixen Kosten entstehen für den Betrieb (Personalkosten, Sachkosten)

Personalkosten

- Personalkosten: was wollen Sie selbst machen, wofür können Sie Dienstleister in Anspruch nehmen? (z. B. eigene oder fremde Hausverwaltung?)

Sachkosten

- Sachkosten: Werbung und Instandhaltung nicht vergessen!

Ein Wort noch zu der Frage, wie hoch Ihre Personalkosten sein werden. Nach unserer Erfahrung gehen viele GUZ immer noch davon aus, dass ein Großteil der Arbeit „ehrenamtlich“ geleistet werden kann. Schon jetzt sollten Sie erkannt haben, dass der Aufbau und die Steuerung eines solchen Zentrums eine professionelle und verantwortungsvolle Aufgabe ist, für die eine gute Qualifikation unerlässlich ist. Wir sind der Auffassung, dass hoch qualifizierte Arbeit wenn möglich auch adäquat bezahlt werden sollte. Die Zeit der Selbstaussbeutung sollte vorbei sein!

Wussten Sie, dass die öffentlichen Fördermittel (EU, Bund, Länder, Gemeinden/Städte/Kreise) der meisten GUZ nicht etwa über Frauenförderprogramme, sondern über Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Umwelt-/Bauförderprogramme geflossen sind? Sogar KünstlerInnenförderung haben einige GUZ in Anspruch genommen. Wir wollen Ihrer Kreativität keinerlei Grenzen setzen; nutzen Sie alle öffentlichen Mittel, die Sie kriegen können! Es werden nur leider immer weniger und die Beantragung und Abrechnung nicht unbedingt einfacher. Bedenken Sie, dass Sie auch hierfür womanpower benötigen. In allen Regionen Deutschlands gibt es FördermittelspezialistInnen. Nutzen Sie diese für Ihr Finanzierungskonzept! Übrigens können Sie im Internet gute Vorlagen für eine wirtschaftliche Finanzplanung finden; u. a. auf der Homepage des Bundesministeriums für Wirtschaft (www.bmwa.de).

Finanzierung der
Konzeptionsphase

Wie finanzieren wir diese ganzen Konzeptionsarbeiten?

Das ist eine wichtige Frage. Wir glauben, dass es nicht ganz so schwer sein wird, die Konzeptionsphase eines GUZ zumindest mit ein paar öffentlichen Projektmitteln zu finanzieren. Darüber hinaus sind Arbeitsmarktmaßnahmen zwar eingeschränkt, aber immerhin noch für einige Zwecke nutzbar. Vielleicht finanziert die Kommune oder der Kreis eine Art Machbarkeitsstudie? Die Gleichstellungsbeauftragten, Einrichtungen der Frauenförderung, Wirtschaftsförderungen oder manchmal auch örtliche Banken, Sparkassen und Stiftungen können eigene Geldmittel haben, die mit entsprechender Überzeugungsarbeit und Vorlaufplanung einsetzbar sind (Stichwort: Beantragen). Wenn nicht, sollten Sie eine Kampagne zur Einwerbung von Geld-, Zeit- und Sachspenden planen. Sie werden staunen, was für Potenziale Sie erschließen können.

Spenden
& Sponsoring

Und was ist mit Spenden und Sponsoring?

Wir können in diesem Handbuch nicht die Inhalte einer mittlerweile berufs begleitend angebotenen mehrjährigen Ausbildung vermitteln. Nur so viel:

- Um am „Spendenmarkt“ erfolgreich zu agieren, ist die Gemeinnützigkeit Ihrer Organisation eine sinnvolle Grundlage, weil damit Steuervergünstigungen für Ihre Organisation, aber auch für die SpenderInnen verbunden sind. Die Gemeinnützigkeit als am Markt agierendes GUZ zu erlangen, ist allerdings außerordentlich schwierig! Gleichzeitig sind Ihnen bestimmte (Wirtschafts-)Fördertöpfe

nicht mehr zugänglich. Überlegen Sie diesen Weg gut und lassen Sie sich kompetent beraten (s. auch Phase II: *Wie sieht das endgültige Trägerkonzept aus?*, Seite 26).

- Sponsoring kann sich lohnen; der Teufel steckt aber im Detail. Seien Sie nicht so naiv anzunehmen, irgendein Konzern würde Ihr Zentrum ohne adäquate Gegenleistung „einfach wegen des guten Zwecks“ finanziell unterstützen. Sponsoring ist ein Vertrag, in dem Leistungen ausgetauscht werden. Erfolgreiches Sponsoring ist nur nach mehrmonatiger/mehrjähriger Vorbereitung realistisch.

Wir verweisen deshalb auch hier auf Fachliteratur und Fortbildungsveranstaltungen.

Phase II: »Wir kaufen/wir haben ein Haus«

STRATEGIE STRATEGIE

Auswirkungen des Standortes

Welche Auswirkungen hat der Standort auf unser Konzept?

Jeder Standort für ein GUZ ist ein Kompromiss. Oft ist der Preis oder/und der Sanierungsbedarf höher als geplant. In den meisten Fällen hat der konkrete Standort jedoch aufgrund der architektonischen Gegebenheiten Nutzungseinschränkungen. Das bedeutet, dass Sie Ihr Konzept vor der Entscheidung für den Standort kritisch überprüfen müssen. Welche Nutzungsarten sind ausgeschlossen? Welche Serviceangebote sind nur eingeschränkt oder überhaupt nicht möglich? Ist das vertretbar?

Aber es gibt nicht nur negative Auswirkungen. Erst nach der Auswahl des Standortes können Sie Ihr Nutzungskonzept wirklich konkretisieren. Sie werden jetzt merken, wie sehr der konkrete Standort, die Immobilie, das Haus Ihre Phantasie zur konkreten Nutzung beflügeln. Es ist ein bisschen wie in einer neuen Wohnung. Sie werden durch „Ihr“ GUZ gehen und vor Ihren Augen erscheinen bereits die Branchennutzungen, die Ausgestaltung der gemeinsamen Infrastruktur (hier kann der Empfang/die Information hin...) bis hin zur farblichen Gestaltung der gemeinsam zu nutzenden Gebäudeteile und der Lampen... Sollte Ihnen das nicht so gehen, überlegen Sie noch einmal, ob das wirklich Ihr Standort ist. Oder fahren Sie in Urlaub und vertagen die Entscheidung! Wenn wir vom Identifikationspotenzial der Immobilie gesprochen haben, so meinten wir das nicht nur für Mieterinnen, sondern auch für die Initiatorinnen!

Die Erfahrungen aller GUZ sind, dass das Flair, das Besondere der Immobilie und des Standortes das Identifikationspotenzial und damit den Erfolg eines GUZ ausmacht.

STRUKTUR STRUKTUR

Das Trägerkonzept

Wie sieht das endgültige Trägerkonzept aus?

Hey, bisher haben Sie Sandkastenspiele betrieben! Sie haben sich theoretisch überlegt, wie ein solches Zentrum wohl funktionieren könnte. Alle diese Überlegungen hatten eine Unbekannte. Sie kannten die finanziellen Determi-

nanten des Standortes nicht und Sie kannten Ihre vertraglichen Rollen als Eigentümerin/Pächterin/Mieterin nicht in letzter Konsequenz. Jetzt wird es allerdings Zeit, über das endgültige Betreiberinnenkonzept abschließend zu beraten. Bitte lesen Sie noch einmal die Antwort auf die Frage *Sollen wir unser Haus kaufen?* unter „Standort & Markt“ in Phase I (Seite 19). Jetzt müssen Sie entscheiden, wer in Zukunft welche Rechte und Pflichten hat, denn jetzt werden Verträge geschlossen.

Wie sieht die vertragliche Gestaltung mit den Unternehmerinnen aus?

Wir wissen, dass Sie für ihre Nutzerinnen nur das Beste wollen. Sie wollen ihre Selbständigkeit durch einen guten Standort mit netten Nachbarinnen unterstützen. Dafür erwarten Sie natürlich, dass die Unternehmerinnen sich Ihnen gegenüber auch fair verhalten. Sie werden pünktlich die Miete, Heizkosten u. ä. bezahlen und wenn sie ausziehen, die Räume wieder herrichten. Alle unsere Erfahrungen sprechen eine andere Sprache. Sie können davon ausgehen, dass Sie einen strukturellen Konflikt mit Ihren Nutzerinnen haben werden. Sie müssen für das GUZ je nach Finanzkonzept Geld für Räume und Infrastruktur einnehmen, während Ihre Mieterinnen/Nutzerinnen so wenig wie möglich dafür bezahlen wollen. Außerdem kann es passieren, dass Unternehmerinnen eine schlechte Zeit haben und die Miete und andere Leistungen gar nicht bezahlen können. (vgl. hierzu *Phase IV: Wie gehen wir mit Mietrückständen um?*, Seite 42).

Das Gleiche gilt für die Situation, wenn eine Nutzerin auszieht. Sie wird ihren Auszug so preiswert wie möglich gestalten wollen, während das GUZ natürlich so schnell wie möglich und ohne zusätzliche Kosten für Maler usw. die Räume wieder nutzen möchte. Wir haben es bereits als einen strukturellen Konflikt benannt, niemand der Beteiligten ist hier böse oder unsozial; diese Bewertungen sind moralischer Natur und zur Regelung der Angelegenheit nicht hilfreich.

Wir raten zur Sachlichkeit und zu klaren vertraglichen Regelung von Rechten und Pflichten im Miet- oder Nutzungsvertrag. In diesen vertraglichen Regelungen können Sie große Teile Ihrer konzeptionellen Ziele verankern; wenn sie am Markt durchsetzbar sind (vgl. Fragestellungen zu „Standort & Markt“, Seite 28). Die Unternehmerinnen, die sich in Ihrem GUZ ansiedeln sollen, werden ihre Standortentscheidung sehr rational treffen. Sie wollen Sicherheit und gleichzeitig hohe Flexibilität; niedrige Miethöhen und adäquate Ausstattung; deshalb überlegen Sie die vertraglichen Regelungen sehr gut. Unnötig zu sagen, dass Sie den Mustervertrag von einer Anwältin oder den Experten und Expertinnen der jeweiligen Liegenschaftsabteilungen formulieren lassen sollten.

- Miethöhe und Mietveränderungen – Zur Kalkulation siehe Fragestellung unter dem Stichwort „Finanzen“
- Beendigung des Mietverhältnisses – Wollen Sie langfristige Vertragsverhältnisse oder flexiblere Mietformen?
- Nebenleistungen und -kosten (z. B. Stromerzeugung)
- Schönheitsreparaturen und Renovierungspflichten in eigenen Räumen...
- ... und in den Gemeinschaftsflächen
- Hausordnung (Lärm, Müllbeseitigung etc.)
- ...

Wie sieht der Immobilienmarkt aus?

Als Sie ein GUZ geplant haben, haben Sie vielleicht gedacht, Sie würden ein Projekt für Frauen, ein soziales Angebot, eine politische Initiative... planen. Und jetzt haben Sie auch einen Standort für Ihr Zentrum gefunden. Was hat Ihr Vorhaben mit dem Immobilienmarkt zu tun? Sie sind doch keine Maklerinnen? Doch, sind Sie. Sie sind im Begriff, Akteurinnen auf dem regionalen Gewerbeimmobilienmarkt zu werden. Und der hat seine eigenen Regeln. Das Angebot kann sehr komplex strukturiert sein. Es wird in der Regel bestimmt durch Lage, Ausstattung, Infrastruktur sowie Nebenkosten. Ob Sie Nutzerinnen für Ihren Standort finden, hängt von genau diesen Faktoren ab. (Vgl. Phase I: *Welche Zielgruppe wollen wir erreichen?*, Seite 12) Oft haben Initiativen für GUZ die Zusage der Stadt oder des Kreises für die Nutzung eines bestimmten Gebäudes. Das ist einerseits gut, weil preiswert. Auf der anderen Seite haben diese öffentlichen Immobilien oft einen entscheidenden Nachteil: Sie liegen nicht gerade verkehrsgünstig (sonst wäre wahrscheinlich ein Amt dort untergebracht...), gelegentlich ist die ursprüngliche Nutzung sehr speziell mit erheblichen Einschränkungen für künftige Büro- oder Werkstattnutzung (es gibt Initiativen zur Nutzung ehemaliger Schwimmbäder, Umspannwerke, Mühlen u. a.). Überlegen Sie, ob Ihr Standort vor dem Hintergrund des regionalen Immobilienmarktes eine Chance hat. Ihr GUZ wird daran gemessen werden, ob es gelingt, Unternehmerinnen zu finden, die ihr Unternehmen dort ansiedeln. Selbst wenn der Mietpreis noch so gering ist, werden Sie Probleme haben, einen nicht geeigneten Standort an die Frau zu bringen. Einige GUZ haben schwer damit zu kämpfen, weil sie den Standort „von oben“ verordnet bekommen haben. In einem solchen Fall ist es sinnvoll, frühzeitig auf die bestehenden Hemmnisse hinzuweisen und sie ausdrücklich im Konzept als Verknüpfung zur politisch entschiedenen (Nach-) Nutzung bestehender Standorte zu benennen. Auch GUZ agieren nun mal in Konkurrenz zu anderen Gewerbeimmobilien. Vielleicht gibt es in Ihren Reihen eine Maklerin oder Immobilienfachfrau, die Ihnen bei der Markteinschätzung helfen kann?

Wie sind die aktuellen Immobilienpreise?

Nachdem wir die Standortbedingungen diskutiert haben, geht es bei dieser Frage um das liebe Geld. Sie werden wahrscheinlich versuchen, mit Ihren Preisen im unteren Marktsegment zu landen. Aber was ist das in Ihrer Region? Wir raten Ihnen, sich Vergleichspreise (auch von anderen, bestehenden Zentren in der Region), Mietenspiegel oder Mietvergleiche der Immobilienbranche zu besorgen, um den Preis für Ihr GUZ richtig kalkulieren zu können. Sie werden unter den Fragen zum Themenbereich Finanzen verstehen, warum höhere Mieten vielleicht für den mittelfristigen Erhalt Ihres Zentrums erforderlich sind.

Wie werben wir unsere Mieterinnen?

Die beste und kostenlose Werbung ist natürlich eine gute Medienberichterstattung über Ihr GUZ. Das heißt, kostenlos ist auch diese Werbung nicht ganz; es kostet Sie Zeit, ein gutes Verhältnis zu Journalistinnen und Journalisten aufzubauen. Möglicherweise haben Sie Ihre Kampagne zur Öffentlichkeitsarbeit bereits so gut geplant und durchgeführt (vgl. Phase I und Phase IV), dass Sie jetzt bereits eine Warteliste für Unternehmerinnen führen, die bei Ihnen einziehen wollen. Dann lesen Sie einfach bei der nächsten Frage weiter.

Die meisten Zentren müssen jetzt kreativ für ihren Standort werben. Hierbei ist alles erlaubt, was Ihnen an kreativen Ideen einfällt und was in das Image des Zentrums (Phase I) passt. Sie können mit Maklerinnen und Maklern

zusammenarbeiten, die örtlichen Immobilienanzeigen bestücken, Sie können Plakatwerbung einsetzen oder Flyer verteilen. Wichtig ist, dass Sie die Werbeträger einsetzen, die Ihre Zielgruppe, die Unternehmerinnen und/oder Gründerinnen erreichen. Deshalb auch hier: weniger ist manchmal mehr – und gute Werbung kostet Zeit und Geld.

Wichtiger als die Werbeträger, mit denen Sie erreichen, dass sich Unternehmerinnen für den Standort GUZ interessieren, ist jedoch alles, was nach dem Erstkontakt passiert. Wenn Sie als professionelles Gründerinnen- oder Unternehmerinnenzentrum bekannt sein wollen, müssen Sie jetzt über ein professionelles Vermietungsbüro verfügen. Das bedeutet zunächst einmal telefonische und elektronische Erreichbarkeit und dass zunächst jede Interessentin aussagefähige Unterlagen zum Standort und zu den konkret nachgefragten Räumen erhält. Anschließend muss es kurzfristig zu einem Besichtigungstermin kommen. Bei weiterem Interesse sollte schnell die Vermietungsentscheidung seitens des Zentrums gefällt werden können und anschließend ein Mietvertragsentwurf an die Interessentin gehen. Nur so können Sie sich in der Dienstleistungsbranche Immobilienvermietung behaupten. Nur wenige Frauen werden ihren Unternehmensstandort an einem Ort wählen, wo die Vermieterin nicht erreichbar ist und Zusagen nicht einhält. Wie soll das erst werden, wenn mal etwas nicht funktioniert? Unternehmerinnen haben keine Zeit, sich um tropfende Wasserhähne zu kümmern. Deshalb werden Sie den professionellen Service einer gut organisierten Hausverwaltung zu schätzen wissen. So, wie Sie den Vermietungsprozess gestalten, wird sich außerdem Ihr weiteres Verhältnis zu den Mieterinnen prägen. Wenn Sie hier als professionelle Dienstleisterin auftreten, wird man Ihnen auch so begegnen („Wie man in den Wald hineinruft...“).

NUTZUNG & SERVICE

Wie sieht das konkrete bauliche Nutzungskonzept aus?

Unter dem Stichwort Standort haben wir die wesentlichen Fragen zur Nutzungskonzeption schon gestellt. Wichtig ist, dass Sie, bevor Sie sich endgültig für einen Standort entscheiden, ein Nutzungskonzept aufstellen. Nur so können Sie die Geeignetheit des Standortes für Ihre Zwecke prüfen. Überprüfen Sie Ihre konzeptionellen Überlegungen zur Zielgruppe und konkretisieren Sie sie.

FINANZEN

Was ist dort zu tun (welchen Investitions-/Sanierungsbedarf gibt es)?

Nachhaltigkeit als Prinzip des Wirtschaftens spricht sich langsam herum. Im Bausanierungsbereich ist es eine alte Binsenweisheit, dass eine Grundsanie rung mittelfristig preisgünstiger ist als das billige Übertünchen von Mängeln. Deshalb planen Sie die Sanierung und den Einbau von Infrastruktureinrichtungen gründlich. Sichern Sie sich die Unterstützung von Baufachleuten. Prüfen Sie bei Industriegeländen auch Altlasten früherer Nutzungen.

Welche Kosten entstehen überhaupt?

Wir könnten an dieser Stelle eine einfache Antwort geben: Mehr als Sie denken! Aber der eigentliche Grund, warum

NUTZUNG & SERVICE

Das bauliche
Nutzungskonzept

FINANZEN

Investitions-/
Sanierungsbedarf

Kosten

wir an dieser Stelle noch einmal die generelle Finanzfrage aufwerfen, ist jedoch, dass wir als wesentlichen Erfolgsfaktor für ein GUZ ein realistisches Finanzkonzept ansehen. Lassen Sie uns kurz innehalten und einen Kassensturz machen. Zu diesem Zeitpunkt hat Ihre Initiative bereits einige Gelder verschlungen. Wenn Sie bis hierher unseren Ratschlägen gefolgt sind, haben Sie in der ersten Phase bereits Geld für Produktentwicklung (Konzepterstellung, betriebswirtschaftliche und juristische Beratung, Öffentlichkeitsarbeit...) ausgegeben. Jetzt haben Sie sich für einen Standort entschieden. Sie können jetzt Ihr Finanzkonzept der Phase I (vgl. Phase I: „Finanzen“, Seite 23-24) konkretisieren. Bitte kalkulieren Sie großzügig. Alle Erfahrung zeigt, dass der Satz – „kostet mehr, als Sie denken“ – stimmt.

Kalkulation der Miete

Wie kalkulieren wir die Miete?

Diese Frage ist für sich allein kaum zu beantworten. Letztlich müssen Sie durch die Mieteinnahmen Ihre Ausgaben decken, jedenfalls zu großen Teilen (vielleicht haben Sie ja noch andere Einnahmen). Das hört sich zunächst einfach an. Es reicht jedoch nicht aus, die aktuellen Einnahmen zu kalkulieren. Erstellen sie also ein mittelfristiges Finanzkonzept, in dem Sie auch unvorhersehbare Risiken einkalkulieren:

- Wie entwickeln sie die betrieblichen Kosten (Personal- und Sachkosten)?
- Wie gestalten sich die Abschreibungen?
- Welche Rücklagen für Instandhaltungen müssen gebildet werden? Dies ist abhängig von dem baulichen Zustand Ihres Objektes
- Wie kalkulieren Sie Mietausfälle?
- Wie sieht es mit Ersatzinvestitionen aus?
- ...

Wenn Sie diese und andere Fragen beantwortet haben, werden Sie wissen, wie hoch Ihre Miete pro Quadratmeter sein muss, damit Ihr GUZ mittelfristig überleben kann.

Eigenkapital und Fremdkapital

Wie sollen wir unser Haus finanzieren?

Eigentlich ist es zu spät, sich diese Frage zu stellen. Das Finanzierungskonzept müsste eigentlich schon stehen, wenn Sie sich für einen Standort entschieden haben. Trotzdem wollen wir an dieser Stelle das Thema Finanzierung vertiefen. Zunächst unterscheiden wir Eigenkapital und Fremdkapital. Übersetzt bedeutet Eigenkapital Geld, das man gespart hat, das einem also gehört. Fremdkapital sind Darlehen/Kredite, die man aber nicht nur von einer Bank erhalten kann. Das große Problem bei Darlehen ist, dass man sie zurückzahlen muss. Und nicht nur das; zusätzlich müssen Zinsen als Finanzierungskosten geplant werden. Wir raten Ihnen, bei der Finanzierung kreative Wege zu gehen. Einige Zentren haben Eigenkapital durch Abschreibungsmodelle erhalten oder über fondsähnliche Finanzierungen. Bei diesen Modellen muss allerdings ebenfalls eine Verzinsung erwirtschaftet werden. Schließlich wollen die Anlegerinnen ihr Geld „arbeiten“, d. h. Geld verdienen lassen. Andere mussten ihre Investitionen über teure Kredite finanzieren. Diese Kredite werden natürlich nicht nur von Banken vergeben. In Zeiten, wo Banken keine Risiken mehr eingehen, werden zunehmend auch private DarlehensgeberInnen zur Finanzierung von Investitionen interessant. Finden Sie Ihr Konzept gemeinsam mit vertrauenswürdigen und unabhängigen Fachleuten.

Bei Finanzierungsmodellen für öffentlich getragene GUZ ist es entscheidend, ob eine Tochtergesellschaft Trägerin wird oder die Kommune selbst in der Verantwortung steht. Bei einer Gesellschaft gelten die o. g. Spielregeln. Innerhalb der Kommunalverwaltung müssen das Gesamtkonzept und die Risiken, die Aufgabenverteilung und Verant-

wortung durch jeweils zuständige Experten und Expertinnen getragen werden. Es gilt also, dieses „Projekt GUZ“ in der Verwaltung verantwortlich zu definieren. (Was ist Aufgabe der Wirtschaftsförderung, der Liegenschaften, der Expertinnen für Frauen in der Wirtschaft etc.?)

Welche Fördermittel können wir wo beantragen?

Wir haben lange diskutiert, wie wir diese Frage in diesem Handbuch beantworten wollen. Eines ist klar: kein GUZ existiert vollständig ohne öffentliche Fördermittel. Ob das Projektmittel aus der Frauenförderung, Investitionsförderungsmittel der Wirtschaftsförderung oder Arbeitsmarkt-Fördermittel sind, hängt von der Situation vor Ort ab. Wir raten Ihnen: Klären sie, wo Ihre Schmerzgrenze für eine Konzeptanpassung an die Förderbedingungen liegt. Und dann nehmen Sie, was Sie kriegen können!

Phase III: »Wir bauen! (neu oder um)«

STRATEGIE STRATEGIE

Ziele definieren

Wie wollen wir bauen?

Preiswert, funktional, modern, klassisch, architektonisch originell, ökologisch, frauenfreundlich... es gibt so viele Möglichkeiten, den eigenen Bau zu gestalten. Wir wissen nicht, welches Bauvorhaben Sie planen. Wir raten Ihnen allerdings auch, wenn Ihnen die Immobilie nicht gehört, selbst bei kleineren Umbauten und Renovierungen Ihre konzeptionellen Vorstellungen einzubringen und durchzusetzen. Wir kennen einige öffentlich getragene Zentren, die von den städtischen Baufachleuten ein langweiliges Gewerbezentrum „hingestellt bekommen haben“ und nun verzweifelt (und ohne Geld) versuchen, ein gewisses Flair zumindest in der Farbgebung und Einrichtung zu realisieren. Sollte Ihnen die Immobilie gehören oder der Bauherr auf Sie hören: es gibt noch einige Förderprogramme, die bestimmte, z. B. ökologische Baumaßnahmen unterstützen. Lassen Sie sich beraten und beziehen Sie diese Fördermittel in Ihre Bauplanung ein.

STRUKTUR STRUKTUR

Bauplanung und -betreuung

Wie organisieren wir die Bauplanung und -betreuung?

Einige Zentren haben umfangreiche Bauerfahrung vorzuweisen. Und alle haben sie auf unseren Tagungen Anekdoten zu erzählen. Geschichten, die heute lustig klingen, die aber von der Überforderung der Frauen zeugen, die plötzlich für eine Großbaustelle mit mehreren Gewerken Verantwortung tragen. Zwar haben alle Zentren ArchitektInnen beauftragt; aber genauso haben alle den Aufwand für Bauplanung und -betreuung unterschätzt. Fast alle GUZ haben von ihren Problemen mit Handwerksunternehmen berichtet. Dabei ging es nicht etwa, wie man auf den ersten Blick vermuten könnte, um die Auseinandersetzung mit Vorurteilen gegenüber Frauen als Bauherrinnen. Nein, es waren die „normalen“ Probleme, die in der Bau- und den Baunebenbranchen offenbar dazugehören. Aufgrund der geringen Gewinnmargen müssen die Firmen sehr knapp kalkulieren. Dies führt manchmal zu Materialproblemen,

oder es ist nicht genügend Zeit vorhanden, Pfusch zu vermeiden. Hier heißt es ständig den Baufortschritt und die Bauqualität zu kontrollieren. Das Problem bei diesen Arbeiten ist, dass es Sie Zeit und Geld kostet, wenn Sie die Bauarbeiten nicht steuern. Und deshalb plädieren wir für eine hauptamtliche Betreuung der Bauarbeiten. Nicht vergessen, diese Position in die Finanzplanung aufzunehmen!

Ein öffentlicher Träger sollte eine Mitarbeiterin für diese Aufgabe entsprechend freistellen.

Wie gestalten wir die Einbeziehung der späteren Nutzerinnen und beugen möglichen Zielkonflikten vor?

Wir haben in Phase I bereits etwas über Chancen und Grenzen der Basisdemokratie geschrieben. Natürlich kann es den Gruppenbildungsprozess beschleunigen, wenn in der Bauphase eine ständige Diskussion mit potenziellen Mieterinnen stattfindet. Aber das ist auch der einzige Prozess, der beschleunigt wird. Während der eigentlichen Bauphase muss allerdings eine von Ihnen bzw. die Vertreterin der Trägerorganisation das Sagen haben. Nur dann können Absprachen verbindlich getroffen werden.

Wir halten Mitwirkung in der Planungsphase für sehr wichtig. Wenn in dieser Phase schon Mieterinnen feststehen, sollten ihre Wünsche möglichst berücksichtigt werden. Allerdings: denken Sie daran, dass Unternehmerinnen nur ihren Betrieb vor Augen haben, dass Sie aber ein Zentrum planen, deren Räume von mehreren Betrieben und Branchen nutzbar sein sollten. Deshalb lassen Sie nicht so viele Spezialwünsche zu. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass in kaum einem Zentrum später die Frauen eingezogen sind, die sich frühzeitig an der Planung beteiligt haben. Entweder hat die Gründung der Unternehmen gar nicht oder zu früh stattgefunden; dies dann logischerweise an einem Standort, der bereits fertiggestellt war.

STANDORT & MARKT

Wie erhalten/entwickeln wir die Bausubstanz?

Diese Frage steht hier nur als Merkposten... Sie ist eigentlich nur für Zentren relevant, die sich für einen Kauf der genutzten Immobilie entscheiden. Sie müssen aber selbstverständlich die Frage beantworten, wann welche Instandhaltungs- und Sanierungsarbeiten erforderlich sein werden. Hierfür gibt es Erfahrungswerte, in welchen Abständen das Dach zu decken oder die Flure zu streichen sind oder die Fenster. Bitte bei der Gesamtkalkulation nicht vergessen. Es geht alles, was jetzt so wunderschön saniert wird, schneller wieder kaputt als man denkt.

FINANZEN

Wie kontrollieren wir die Baukosten?

Zunächst einmal kontrolliert die Bauleitung und Ihre Architektin das ganze Bauvorhaben inhaltlich und finanziell. ABER – außer Ihnen bzw. der Trägerin hat niemand das wirtschaftliche Interesse daran, die Baukosten niedrig zu halten. Auch die Architektin wird nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) nach Bauvolumen

Einbeziehen der
späteren Nutzerinnen

STANDORT &
MARKT

Bausubstanz
erhalten/entwickeln

FINANZEN

Baukosten-Kontrolle

bezahlt – Höhere Baukosten bedeuten mehr Honorar, sofern Sie nicht einen Pauschalpreis vereinbaren konnten. Also vereinbaren Sie verbindliche Controllingtermine, an denen Ihnen die bisherigen Baufortschritte und Kosten und eine Planrechnung für die Gesamtkosten jeweils vorgelegt werden. Hilfreich ist es, wenn dieses Gespräch von jemandem geführt wird, die mit diesen Zahlen auch etwas anfangen kann... (s. o.). Das Unternehmerinnen-Zentrum Hannover hatte bereits frühzeitig als Mitstreiterin eine Architektin eingebunden, die auch am eng kalkuliertem Finanzplan mitgearbeitet hat.

Planen Sie ein GUZ in Trägerschaft der Kommune, ist die Einrichtung einer ämter- bzw. abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe (Hochbau, Tiefbau, Grünflächen, Stadtplanung, Liegenschaften, Wirtschaftsförderung, Gleichstellung etc.) zur Koordination und Abstimmung der Schritte von Vorteil. Nur so sind Sie als nicht unmittelbar ausführende Abteilung (z. B. Wirtschaftsförderung oder Gleichstellungsstelle) in der Bauphase beteiligt und können Ihrerseits die Informationen hin zu potenziellen Mieterinnen koordinieren.

**Abrechnen
öffentlicher Mittel**

Wie rechnen wir öffentliche Mittel ab?

Wir wissen nicht, welche Erfahrungen Sie mit der Abrechnung öffentlicher Mittel gemacht haben. Wir wissen nur, dass es auf unseren Tagungen auch zu diesem Komplex einige Anekdoten gab, die man besser nicht erzählt. Wir raten Ihnen, wenn Sie mit öffentlichen Mitteln bauen, die Bedingungen für die Abrechnung ganz genau zu studieren und auch zu befolgen. Wenn Sie mit der Abrechnung erst anfangen, wenn der Abrechnungstermin vor der Tür steht, haben Sie schlechte Karten. Dokumentieren Sie alles, jedes Gespräch, jede Vereinbarung. Und kopieren Sie alles, was Sie der Abrechnungsstelle übergeben: jeden Beleg, jedes Schreiben, jede Nebenrechnung. Sie werden merken, dass Sie, wenn Sie hier mit Ärmelschonern und hochbürokratisch agieren, Zeit, Nerven und Geld sparen. Denn eigentlich will die Verwaltung nur wissen, ob Sie das Geld, was Sie immerhin aus Steuermitteln erhalten haben, zweckgerecht ausgegeben haben. Den Anspruch halten wir für legitim; die Verfahren hierzu sind nicht immer ganz einsichtig. Aber bedenken Sie den alten Spruch: „Wer zahlt, bestimmt.“ Bei der Abrechnung öffentlicher Mittel stimmt das auf jeden Fall.

»Wir eröffnen – es gibt uns wirklich!« Phase IV:

STRATEGIE

Wer sind wir JETZT?

Alle bestehenden GUZ haben ihn erlebt: den Umbruch nach der Eröffnung. In der Aufbauphase waren die Kämpferinnen vorne und diejenigen, die die Ärmel aufkrepeln und dann mal eben das Klavier in den vierten Stock tragen. Improvisationstalent und visionäre Kraft waren gefragt. Alle Initiatorinnen haben solidarisch auf die Eröffnungsfeier hin gearbeitet und noch gemeinsam am nächsten Tag aufgeräumt. Wenn dies nicht so wäre, gäbe es Ihr Zentrum nämlich nicht. Nun steht es, das Zentrum! Die ersten Mieterinnen ziehen ein, Handwerker schicken die Rechnung ... es beginnt etwas Neues in Ihrem Zentrum: Der Alltag! Dieser ist nicht weniger herausfordernd. Die Netzwerkfrauen haben ihren jeweiligen Prozess der Professionalisierung des Betriebes erzählt und waren sich einig: Der laufende Betrieb eines Zentrums braucht andere Kompetenzen und Stärken. Die kontinuierliche Bewältigung kleinerer Herausforderungen, die Dienstleistung für die Mieterinnen und die Sorge um und für „das Ganze“ sind jetzt die Aufgaben. Es wird so sein, dass Sie einen Wechsel der Akteurinnen zu verkraften haben. Frauen, die sich um den Aufbau verdient gemacht haben, finden das Alltagsgeschäft eher langweilig und unpolitisch. Frauen, die jetzt einsteigen, können in bestehenden Strukturen gestalten und wollen dies auch. Nachdem Sie den Kater der Eröffnungsfeier überstanden haben, sollten Sie mit der Gruppe der Frauen, die das Zentrum bis hierher geprägt haben und denen, die dies weiter tun wollen, eine Wochenendklausurfahrt machen. Nehmen Sie sich die Zeit für eine offene und ehrliche Rückschau:

- An was erinnern Sie sich gerne? Was lief gut?
- Auf welche Erfahrungen hätten Sie gerne verzichtet? Was ging also eher schief?
- Haben Sie jetzt das Zentrum, das Sie einmal geplant haben, oder erkennen Sie „Ihr Baby“ gar nicht wieder?
- Gefällt Ihnen Ihr Zentrum? Sind Sie mit dem Ergebnis Ihrer Arbeit zufrieden?

STRATEGIE

Wer sind wir?

Dokumentieren Sie diese Rückschau. Sie brauchen diese Dokumentation nämlich für die 10-Jahres-Feier!

Wahrscheinlich wird Ihnen in dieser Rückschau vieles auffallen, was (noch) nicht erledigt werden konnte. Und so gehen Sie an Ihrem Klausurwochenende nach der Rückschau auf vergangene Tage direkt in Richtung Zukunft. Fragen Sie sich gemeinsam:

Unternehmensziele

Wo wollen wir hin? Unternehmensziele nach der Eröffnung

Im Unterschied zu früher haben Sie jetzt neue Akteurinnen: Die Unternehmerinnen in Ihrem Zentrum! Was können Sie für und mit denen tun? Unternehmerinnen haben wenig Zeit und werden zunächst ihr eigenes Unternehmen aufbauen wollen: Aber die Förderung von Informationsaustausch und gegenseitiger Unterstützung bis hin zu gemeinsamen Werbeaktionen (z. B. Tage der offenen Tür) könnte eine Aufgabe für die Trägerin des GUZ sein. Organisieren Sie Beteiligung und Synergieeffekte!

Welche Unterstützung können Sie noch für die Unternehmerinnen organisieren? Fortbildung, Beratung, Netzwerkaktivitäten...

Welche Ziele zur Weiterentwicklung Ihres Zentrums finden Sie? Wollen Sie mehr Räume umbauen (Expansionsmöglichkeiten)? Wollen Sie sich politisch in der Region einmischen? Wollen Sie weitere Märkte erschließen? Suchen Sie neue Projekte und Produkte, die sich zur Weiterentwicklung Ihres Zentrums eignen. Das Netzwerk der GUZ ist z. B. eine solche konzeptionelle Weiterentwicklung durch mehrere Zentren. Veranstalten Sie Tagungen oder unterstützen Sie weitere Gründerinnen, organisieren Sie Mentoring-Programme – es gibt viel zu tun. Alle Energien der Initiatorinnen können eine Aufgabe finden, um Ihr Zentrum weiter zu entwickeln. Suchen Sie Ihre neue Vision! – „Und wann kaufen wir das nächste Haus?!“

STRUKTUR STRUKTUR

Die interne Organisation

Wie müssen wir die interne Organisation verändern?

Diese Frage ist wiederum kaum ohne konkrete Kenntnis Ihrer Arbeit vor Ort zu beantworten. Uns geht es auch eher um die Erkenntnis, dass Sie ihre Arbeitsformen dem laufenden Betrieb anpassen müssen. Über verschiedene Kompetenzen haben wir gerade berichtet. Alle diese Kompetenzen benötigen ihre eigene Struktur. Wir wollen vielleicht zur Anregung einige Grundsätze formulieren:

- Sie benötigen eine professionell organisierte Hausverwaltung (s. unten)
- Sie benötigen Raum und Zeit für die eben neu definierten Projekte
- Sie benötigen weiterhin verbindliche Entscheidungsstrukturen (vgl. Phase I)
- Sie benötigen eine Struktur für Mieterinnen

Hausverwaltung

Wie organisieren wir die Hausverwaltung?

Generationen von Frauen in GUZ haben sich den Kopf über diese Frage zermartert und – wie immer – verschiedenste

Lösungen gefunden. Vielleicht ist Ihr Zentrum in eine bestehende Struktur eingebettet (Beispiel: Sie sind Hauptmieterin; Ihre Unternehmerinnen sind Untermieterinnen; der Vermieter nimmt die Hausverwaltung wahr...) oder aber Ihr Zentrum ist von der Anzahl der Mieterinnen her so übersichtlich, dass die Hausverwaltung sich wirklich „nebenher“ erledigen lässt. In den meisten Fällen jedoch wird Ihnen die Verwaltung Ihres Zentrums einiges Kopfzerbrechen bringen. Da müssen Mieterinnenakten geführt werden (Verträge, Termine für Mieterhöhungen, Kündigungstermine, Vereinbarungen, Schriftverkehr), Zahlungen überwacht und Betriebs- und Heizkosten abgerechnet werden. Es müssen Konflikte von Mieterinnen untereinander (Lärm, Müll...) geschlichtet und Beschwerden gemanagt werden. Schließlich geht der Aufzug immer am Wochenende kaputt und die Lampen im Hausflur auch. Es wird mit Sicherheit irgendwann eingebrochen, und der Keller steht aus unerfindlichen Gründen unter Wasser. Die Reinigung muss organisiert (und kontrolliert) und die Außenanlagen gepflegt werden. Bei Auszügen müssen Verhandlungen über Einbauten und Renovierungen geführt werden und immer wieder müssen neue Mieterinnen geworben werden. Hausverwaltung kann in der Tat ein Fulltime-Job sein! Und für alle diese Fragen gibt es professionelle Dienstleister. Einige Zentren haben tatsächlich ihre Hausverwaltung (neudeutsch: Centermanagement!) an Dritte als Auftrag vergeben (neudeutsch: Outsourcing!) – Beispiel Frankfurt.

Andere (z. B. **WeiberWirtschaft eG**) haben sich aus ebenso guten Gründen dagegen entschieden. Dies sind überwiegend Zentren, denen die genutzte Immobilie auch gehört. Hier will man sich gerade in der Betreuung der Mieterinnen von anderen Standorten absetzen. Finden Sie Ihren Weg!

Wie integrieren wir ehrenamtliche Arbeit?

Und auch das ist eine Herausforderung: Sie können in Ihrem Zentrum (weiterhin) ehrenamtliche Arbeit integrieren. Dies ist übrigens gar nicht mehr so einfach, da die Aufgaben vielfältiger sind und es einen professionellen Geschäftsbetrieb gibt. Wie motiviert man da noch Frauen für ehrenamtliches Engagement? Wir verweisen auf die Frage nach den Zielen, der neuen Vision. Sie kann die Strahlkraft entwickeln, um ehrenamtliches Engagement zu aktivieren. Immerhin verfügen Sie jetzt über ein eingerichtetes Zentrum, Infrastruktur u. a. Da macht es vielleicht sogar mehr Spaß, sich zu engagieren.

Oder suchen Sie gezielt Frauen in der Aus- oder Fortbildung, die an einem innovativen Praxisprojekt interessiert sind, mit dem sie sich gleichzeitig qualifizieren und profilieren können.

Wichtig ist jedoch, dass diese Zeit und die Kompetenz auch zielgerichtet genutzt wird. Die Betreuung ehrenamtlicher Arbeit ist zeitintensiv. Sie müssen Projekte definieren, Aufgaben verteilen und die Ergebnisse in den „normalen“ Geschäftsbetrieb einbringen. Es kann also sein, dass Sie in Ihrem Zentrum gar keinen Platz für ehrenamtliches Engagement mehr finden. Macht auch nichts; wichtig ist, dass Sie diese Entscheidung, ob und für welche Aufgaben Sie ehrenamtliches Engagement einsetzen, zielgerichtet und bewusst fällen.

Wie organisieren wir die Mitbestimmung und die Identifikation der Nutzerinnen?

Erste Gegenfrage: Wofür ist das wichtig? Wollen Sie „nur“ die normale Zufriedenheit der Mieterinnen mit ihrem Standort erreichen? Dann reicht die eben diskutierte professionelle Hausverwaltung. Oder wollen Sie eine darüber hinaus gehende Identifikation der Mieterinnen mit „ihrem“ Standort, dem regionalen GUZ, aufbauen? Wollen Sie Mitbestimmungsmodelle für die Weiterentwicklung des GUZ etablieren oder nur Konflikte managen? Alle diese Fragen müssen konzeptionell geklärt sein.

Ehrenamtliche Arbeit integrieren

Mitbestimmung und Identifikation

Wir verweisen auf die erste Frage, die in Phase I dieses Handbuches steht: *Wer sind wir und was sind unsere Ziele?* (Seite 11). Wenn Sie diese Frage gründlich und nach der Eröffnung wieder geklärt haben, definiert sich die Rolle der Mieterinnen bereits konzeptionell. Beispiel: In der WeiberWirtschaft sind die Mieterinnen Genossenschafterinnen, also Miteigentümerinnen – dies bedeutet ein konzeptionell angelegtes Ziel der breiten Identifikation der Mieterinnen mit dem Gründerinnenzentrum. Dies muss erst einmal organisiert werden. Es gibt weitere Modelle, in denen weichere und freiwillige Formen der Mitbestimmung organisiert werden. Es gibt kollektive und hierarchische Modelle der Konfliktbewältigung. Allen gemeinsam ist das Ziel, dass die Mieterinnen sich im GUZ wohl fühlen sollen – damit sie bleiben und ihre Miete zahlen – damit das Image des GUZ in der Öffentlichkeit gut ist – damit immer mehr Mieterinnen Räume nachfragen. Es lohnt sich nicht nur aus humanistischen Motiven heraus, die Mieterinnen gut zu behandeln – sie zu informieren und zu beteiligen.... Wir unterscheiden mehrere Dimensionen der Einbeziehung von Mieterinnen in die Arbeit:

- Information der Mieterinnen
- Informationsaustausch der Mieterinnen untereinander
- Mitwirkung an Entscheidungen
- Selbstorganisation der Mieterinnen
- Konfliktbewältigung

Es gibt viele Varianten der Information und des Austausches. Von der schriftlichen Form (Zeitung bis e-newsletter) bis hin zum persönlichen Austausch bei Treffen (monatlicher Jour fix). Finden Sie die Form, die Ihren zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten entspricht.

Natürlich ist es sinnvoll, Mieterinnen an Entscheidungen zu beteiligen. Hierfür bieten sich insbesondere Fragen der Infrastruktur und des Service an. Aber bitte versuchen Sie Mitwirkungsprozesse zu organisieren, die auch klare Voten zum Ergebnis haben. Beispiele für konzeptionelle Mitwirkung haben wir in Phase I beschrieben. Definieren Sie in Ihren Entscheidungsgremien Grenzen und Möglichkeiten der Mitwirkung: Ein Beispiel: Im Haus soll über eine Beschilderung entschieden werden. Ziel ist es, dass die Mieterinnen schnell gefunden werden können und dass es finanzierbar bleibt. Das Votum der Mieterinnen wird je nach Vorgabe unterschiedlich ausfallen: Schnell sind sich alle einig, eine teure Lösung zu definieren, die von der Vermieterinnenseite finanziert wird. Gibt die Vermieterin einen Anteil der Mieterinnenfinanzierung vor, wird es zu keinem einheitlichen Votum kommen... Wir hatten gewarnt: Mieterinnen wollen Leistungen in Anspruch nehmen, die für sie einen wirtschaftlichen Sinn ergeben. Nicht jede Mieterin sieht in einer formschönen Beschilderung einen wirtschaftlichen Sinn, an dem sie sich auch noch finanziell beteiligt. Treffen Sie Verabredungen, wie Mieterinnenmitwirkung organisiert wird: Gibt es schriftliche Umfragen, Mieterinnenversammlungen, gibt es vielleicht sogar einen Finanztopf, über den gemeinsam entschieden wird?

Fördern Sie jede Form von Selbstorganisation der Mieterinnen – warum müssen z. B. Sie als Trägerin einen Tag der offenen Tür organisieren? Vielleicht geben Sie für z. B. Werbung eine Finanzierungszusage und lassen dann die Mieterinnen organisieren. Das entlastet nicht nur, sondern hilft auch, verbindliche Kooperationsstrukturen bei den Mieterinnen aufzubauen, im Sinne eines Zentrums-Netzwerkes. Aber bitte überfordern Sie die Unternehmerinnen nicht. Sie haben nämlich eigentlich bereits eine 50-Stunden-Woche als Unternehmerin. Seien Sie nicht enttäuscht, wenn all Ihre Bemühungen zur Aktivierung der Mieterinnen fehlschlagen. Die Damen machen ihren Job unter anderem dafür, dass das GUZ Mieteinnahmen realisiert.

Und wieso führen wir an dieser Stelle Konfliktmanagement als Form der Mieterinnenbeteiligung auf? Weil Konflikte

in Ihrem GUZ mit Sicherheit auftreten werden und die Mieterinnen daran strukturell immer beteiligt sind. Überwiegend gibt es zwei Konfliktebenen, die immer existieren: Mieterinnen gegen Vermieterin und Mieterinnen gegen Mieterinnen. Sie können die Konflikte in Ihrem Zentrum einfach ignorieren, dann eskalieren sie so sicher, wie der nächste Sommer kommt. Vermutlich landen Sie irgendwann bei Ihren Anwälten. Oder aber sie bemühen sich, strukturelle Lösungsansätze zu finden. Wir können und wollen an dieser Stelle das Thema Konfliktmanagement nicht ausführlich theoretisch vorstellen. Dazu gibt es bereits gute Bücher. Formen der Mediation bieten sich allerdings unseres Erachtens hervorragend an, um Gruppenkonflikte oder auch Einzelkonflikte in GUZ zu lösen. Das Beispiel „KLÄRWERK“ in der **WeiberWirtschaft** ist so eine Form. Hier kommen gewählte Mieterinnenvertreterinnen mit Vorstand und Aufsichtsrat der WeiberWirtschaft regelmäßig zusammen, um anstehende Konflikte zu diskutieren. Jede Mieterin kann ihren Konflikt einbringen. Jede Mieterin kann an den Sitzungen teilnehmen. So haben Konflikte in der **WeiberWirtschaft eG** „ein Zuhause“. Mit Einführung des „Klärwerkes“ starb die Gerüchteküche einen Heldinentod. Und alle Konflikte konnten bisher gelöst werden ohne Einschaltung von Anwältinnen. Transparenz schafft Sachlichkeit in der Auseinandersetzung. Viele Fragen konnten über Informationsweitergabe bereits gelöst werden. Die Stimmung unter den Mieterinnen hat sich entspannt, heute stehen kaum noch konkrete Konflikte auf der Tagesordnung, sondern der regelmäßige Informationsaustausch. Ein Erfolgsmodell, zur Nachahmung empfohlen.

STANDORT & MARKT

Wie reagieren wir auf Bedarfsveränderungen ?

In Zeiten, in denen es der Wirtschaft gut geht, werden auch Gewerbeimmobilien gut vermietet; wenn aber die Wirtschaft lahmt, schauen die Unternehmen noch mehr auf die Kosten als sonst. So kann es vorkommen, dass die Nachfrage nach kleinen Büros steigt, während größere Flächen leer stehen bleiben. Dies ist eine typische Form von Bedarfsveränderung im Gewerbeimmobilienmarkt. Und wie wir festgestellt haben, sind alle GUZ der Konkurrenz ausgeliefert und von der Nachfrage abhängig. Schließlich soll das Zentrum ja nicht leer stehen. Es genügt also nicht, vor Eröffnung des GUZ einmal den Gewerbeimmobilienmarkt zu analysieren. Sie müssen dies immer wieder tun, den Trend identifizieren und Nachfrageänderungen zur Kenntnis nehmen. Egal ob die Miete Ihre Existenz sichert oder ob nur die Auslastung von der Öffentlichkeit beäugt wird, Sie werden sich der Nachfrage anpassen müssen, wenn Sie auf Dauer Erfolg haben wollen. Vielleicht bedeutet das, kleinere Einheiten zu vermieten (können Sie ein paar Zwischenwände einziehen?) oder einen teuren Service nicht mehr zwangsweise vorzuhalten. Vielleicht müssen Sie Ihre Zielgruppe erweitern? Sie können auf Bedarfsveränderungen nur reagieren, wenn Sie sie bemerken. Dann aber gibt es viele Möglichkeiten zu agieren. Seien Sie kreativ!

NUTZUNG & SERVICE

Was machen wir, wenn unser Angebot nicht genutzt wird?

Wir bleiben beim Thema „Bedarf“ – es gibt GUZ, die sind am Bedarf vorbei geplant. Entweder sind sie zu groß oder am falschen Standort (z. B. kleinteiliger Einzelhandel am Stadtrand) oder die Nutzungsart ist nicht für die Zielgruppe der Gründerinnen (z. B. zu große Räume) geeignet. Was tun? Sie können versuchen, die Fehlplanung zu korrigieren...

STANDORT & MARKT

Bedarfsveränderungen

NUTZUNG & SERVICE

Unser Angebot wird nicht genutzt

aber das wird nur kurzfristig funktionieren. Sie können versuchen, Ihr Objekt mit Niedrigpreisen zu vermarkten... aber auch das wird nur kurzfristig funktionieren. Vermutlich werden Sie den Standort aufgeben müssen, wenn Sie über Jahre einen hohen Leerstand aushalten müssen. Ärgerlich, weil doch die GegnerInnen von GUZ wieder eine Argumentation gegen diese Form der Wirtschafts- und Frauenförderung bekommen. Aber die Einsicht, dass bereits im Planungsstadium der Erfolg oder eben Misserfolg programmiert wird, zeigt, wie wichtig dieses Handbuch sein kann.

Anders sieht es aus, wenn Angebote des Service nicht genutzt werden. Ihr Konzept, welchen Service die Mieterinnen nutzen können, ist ja nicht so langfristig angelegt. Wenn Sie z. B. feststellen, dass ein Counter mit zentraler Information von den Mieterinnen nicht gewünscht wird, schaffen Sie ihn ab! Reagieren Sie schnell, wenn Sie merken, einen Service am Bedarf vorbei vorzuhalten. Reagieren Sie aber ebenso schnell, wenn es einen Bedarf für einen neuen Service gibt. So bleiben Sie und Ihr GUZ in Bewegung und passen sich mit Ihren Angeboten flexibel den veränderten Bedarfen der Nutzerinnen an.

POLITIK & VERNETZUNG

POLITIK & VERNETZUNG

Netzwerke

In welchen Netzwerken können wir wie agieren?

Ehe Sie sich versehen, werden Sie Teil eines oder mehrerer Netzwerke der Wirtschaftsförderung, der Politik, der Frauenprojekte... in Ihrer Region sein. Denn immer wieder können wir beobachten, dass GUZ zwar nicht immer im Aufbau unterstützt werden. Wenn sie aber erst einmal existieren, wollen sich alle Akteure mit Ihrem Erfolg brüsten, ihn vielleicht sogar für sich vereinnahmen. Sie werden von einem Event zum nächsten gereicht – und das schmeichelt Ihnen natürlich zunächst. Außerdem erhöhen Sie so völlig kostenlos Ihren Bekanntheitsgrad. Aber Vorsicht! Lassen Sie sich nicht vereinnahmen. Mittelfristig sollten Sie sich gut überlegen, mit wem Sie sich zu welchem Zweck vernetzen. Sie arbeiten bereits in einem Beziehungsgeflecht.

- Definieren Sie Ihr Beziehungssystem

Die folgende Aufzählung ist das Ergebnis eines Brainstormings zum Beziehungsgeflecht eines GUZ, nehmen Sie es als Anregung:

- Aktive GUZ-lerinnen/EigentümerInnen/EntscheiderInnen
- Mieterinnen, LieferantInnen, befreundete Unternehmen
- Nachbarschaft (z. B. in Gewerbegebieten)
- UnternehmerInnennetzwerke
- Politische Akteure, Politische Parteien und Verbände
- Frauenprojekteszene
- Medien, JournalistInnen, Pressemitarbeiter der Politik
- Förderer, UnterstützerInnen
- ...

Analysieren Sie regelmäßig Ihr Beziehungssystem; vielleicht im Rahmen der Jahresplanung?

- Legen Sie Ihre Ziele für Netzwerkaufbau und -pflege mit konkreten Aktivitäten und Verantwortlichkeiten fest.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass Sie jetzt wissen, mit wem Sie warum welchen Kontakt aufnehmen. Und Sie haben genauso festgelegt, um welche Gruppierung in Ihrer Region Sie sich vielleicht nicht so kümmern müssen.

ÖFFENTLICHKEIT

Wie bleiben wir präsent?

Es gibt schon positive Anlässe, wo Medien gerne berichten. Das sind Eröffnungen, Jubiläen oder Rekorde. Aber die Tatsache, dass es Sie gibt, dass Sie jeden Tag etwas Gutes für Unternehmerinnen tun, diese Tatsache ist keine Berichterstattung wert. Was kann man also tun?

Organisieren Sie sich Aufmerksamkeit. Das bedeutet nicht immer eine Medienberichterstattung, aber jede Veranstaltung bedeutet Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Wir haben einfach mal ein paar Anregungen zusammengestellt, die natürlich je nach Region unterschiedlich erfolgreich sein werden:

- Jahrestage feiern
- Einweihungen von Unternehmerinnen feiern
- Jahreszeitbezogene Ereignisse und Empfänge organisieren (wie wäre es z. B. mit einem Karnevalswagen beim örtlichen Karnevalsumzug?)
- Führungen/Infoveranstaltungen
- Party/Musik/Kultur
- Tag der offenen Tür mit Kulturevent
- „an Events der Region/der Stadt ranhängen“
- Themenabende/Lesungen
- „night of the proms“
- Veranstaltung zum 8. März/Frauentag

Wichtig ist, dass Sie ungewöhnliche Anlässe organisieren. Schaffen Sie Raum für eine kreative Planung Ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Und suchen Sie sich Gleichgesinnte, die alle Kniffe der Public Relation kennen. Vergessen Sie aber bei aller Kreativität nicht, wie aufwändig die Organisation eines einzigen Events sein kann! Wir glauben, dass es auf die Mischung der einzelnen Anlässe ankommt – und auf die vorher definierten Ziele und Zielgruppen, die man mit diesen Maßnahmen erreichen will.

Wie gehen wir in der Krise an die Öffentlichkeit?

Es ist schon eine Umstellung, von einer Frage, in der es um positive Außenwirkung geht und Kreativität gefragt ist, direkt in die Krise zu springen. Aber auch in einer solchen Situation müssen Sie aktive Öffentlichkeitsarbeit betreiben.

Aber beantworten wir zunächst die Frage: Was ist eine solche Krise?

ÖFFENTLICHKEIT

Präsent bleiben

Krise und Öffentlichkeitsarbeit

- Die Auslastung ist sehr schlecht – Das GUZ ist leer
- Konflikte werden an die Öffentlichkeit getragen
- Vorwurf der Verschwendung öffentlicher Gelder
- Altlasten erfordern Sanierung (WeiberWirtschaft eG im Jahre 1999)
- Finanzierungen klappen nicht
- Pleitegeier aller Art kreisen über dem Zentrum
- ...

Also – alle zu transportierenden Botschaften sind nicht gerade fröhlich. Wir raten Ihnen, jede Vertuschung zu vermeiden. Gehen Sie offensiv und sachlich mit der Öffentlichkeit um. Geben Sie klare Informationen weiter. Wichtig ist die Beteiligung der Förderer sowohl am Erfolg als auch am Krisenprozess, deshalb sind unaufgeforderte regelmäßige Informationen (positive wie negative) an die Förderer sinnvoll. Vermeiden Sie Schuldzuweisungen. Überlegen Sie, bevor Sie Interviews geben oder eine Pressekonferenz, welche Botschaften Sie transportieren wollen. Überlegen Sie aber auch, welche negativen Berichte Sie hervorrufen könnten. Und dann: Sie können nur versuchen, die Öffentlichkeit für sich einzunehmen. Erzwingen können Sie es nicht.

Negative Presse

Wie gehen wir mit negativer Presse um?

Im Gegensatz zur vorigen Frage agieren Sie hier nicht, sondern schlagen die Zeitung auf und lesen über Ihr Zentrum eine miese Story. Das ist natürlich erst einmal ein Schock! Eine bereits veröffentlichte Schlagzeile lässt sich nicht mehr aus der Welt schaffen. Sie können erst einmal rein gar nichts tun. Es ist sogar egal, ob die Meldung wahr ist oder nicht, Sie können nur, wie in der vorigen Frage beschrieben, sachliche Informationen nachschieben. Möglicherweise geht es gar nicht um Ihr Zentrum, sondern Sie werden in den Medien zum Gegenstand politischer Machtspiele. Schaffen Sie Gegenöffentlichkeit durch Informationen – vor allem den Mieterinnen gegenüber. Versuchen Sie aber auch, die ganze Angelegenheit nicht so wichtig zu nehmen. Das öffentliche Gedächtnis ist schlecht – nichts ist so alt wie die Meldung von gestern.

FINANZEN

FINANZEN

Auslastungsschwankungen/ Mietrückstände

Wie gehen wir mit Auslastungsschwankungen und Mietrückständen um?

Wir haben es bereits beschrieben: Nicht alle Mieterinnen können pünktlich ihre Miete bezahlen. Vermutlich werden Sie für diesen Fall bei einem Rückstand von zwei Monatsmieten ein außerordentliches Kündigungsrecht vereinbart haben. Allerdings haben Sie mit dem außerordentlichen Kündigungsrecht ein relativ stumpfes juristisches Schwert in der Hand. Und so ist die Frage, ob Sie von diesem Recht Gebrauch machen, nicht immer leicht zu beantworten. Sie hängt vom Marktgeschehen und der finanziellen Situationen Ihres GUZ ab.

Lassen Sie uns zunächst sehen, was passiert, wenn Sie einer Mieterin kündigen. Sie stellen die Kündigung zu. Im schlimmsten Fall passiert daraufhin gar nichts. Die Mieterin hält Ihr Geschäft offen, zahlt weiterhin keine Miete – und Sie können daran gar nichts ändern. Wenn die Frist zur Räumung verstrichen ist, können Sie Räumungsklage erheben. Nach einigen Wochen ergeht ein Urteil, mit dem Sie dann einen Gerichtsvollzieher mit der zwangsweisen Räumung beauftragen können. Bis dahin sind 4 – 6 Monate vergangen. Ihre Miete haben Sie immer noch nicht – und

die Mieterin wird vermutlich kurz vor der zwangsweisen Räumung ausziehen. Ach ja, Sie können natürlich noch Ihr Vermieterpfandrecht geltend machen. Vermutlich werden Sie den alten Couchtisch und den kaputten Stuhl der Mieterin behalten dürfen. Auf die technischen Geräte wird die Bank eine Sicherungsübereignung haben. Was wirklich wertvoll ist, gehört der Mieterin gar nicht... Nicht nötig zu betonen, dass die Mietrückstände auch über Pfändungen nicht eingetrieben werden können. Ihre Mieterin ist ja nicht etwa böartig, sondern nur pleite. Sie merken, es ist gar nicht so einfach, an sein Geld zu kommen. Wo liegt der Fehler? Wir haben unsere Erfahrungen mit Mietrückständen ausgetauscht und sind zu folgendem Ratschlag gekommen: Versuchen Sie, sich mit Ihrer Mieterin zu einigen. Bieten Sie Stundungen an, versuchen Sie über rückständige Mieten Tilgungsvereinbarungen zu machen. Reden Sie frühzeitig miteinander und versuchen Sie einzuschätzen, ob es sich bei dem Engpass um einen kurzfristigen oder einen strukturellen handelt. Sollte die Mieterin darlegen können, dass sie mittelfristig wieder zahlen kann, gehen Sie den beschriebenen Weg. Wenn Sie jedoch glauben, die Unternehmerin wird durch eine Mietstundung nicht etwa entlastet, sondern die Pleite nur verzögert, dann kündigen Sie. Sie tun der Mieterin keinen Gefallen, wenn Sie die Geschäftsaufgabe durch einen Kredit immer noch weiter hinauszögern. Die Unternehmerin wird doch irgendwann aufgeben und dann sind ihre Schulden (u. a. bei Ihnen...) nur noch höher.

Was machen wir mit den riesigen Gewinnen?

Zugegeben, diese Frage hat uns bisher noch keine schlaflosen Nächte beschert. Aber eines Tages werden wir uns hoffentlich auch damit befassen. Und die Antwort ist einfach: Investieren wir in weitere GUZ! Tragen wir dazu bei, dass das Unternehmerintum eine Selbstverständlichkeit wird und Frauen mit den gleichen Chancen in die Selbstständigkeit starten wie Männer!

Herausgegeben vom WeiberWirtschaft e.V.
im Auftrag des Netzwerks der Unternehmerinnen- und Gründerinnenzentren

Erstellt von:
SMENTEK – büro für managementberatung
+ moderation
Sabine Smentek und Anja Belitz

Die Entwicklung der Beratungsmodule
und die vorliegende Publikation wurden
ermöglicht durch die Förderung des
Bundesministeriums für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend.



Gestaltung: Elo Hüskes, Berlin

Druck: Trigger, Berlin

Gedruckt auf RecyStar

Auflage 500, Berlin 2004

Die Inhalte des Handbuchs wurden vom Netzwerk der Unternehmerinnen- und Gründerinnenzentren im Frühjahr 2004 in einem Expertinnenworkshop erarbeitet.

Es nahmen teil:

Dr. Delal Atmaca, WeiberWirtschaft eG Berlin

Dr. Katja von der Bey, WeiberWirtschaft eG Berlin

Ines Hecker, HAFEN-Gründerinnenzentrum Berlin-Marzahn

Agnes Hümbs, Frauenstadthaus Bremen

Dr. Rowena Lanfermann, Bildungsvereinigung Arbeit & Leben Sachsen-Anhalt e.V.

Cornelia Klaus, Unternehmerinnen-Zentrum Hannover GmbH

Sandra Megtert, Frauenbetriebe Qualifikation für die berufliche Selbständigkeit e.V. Frankfurt/M.

Sabine Nehls, WeiberWirtschaft eG Berlin

Dr. Stephanie Neumann, WeiberWirtschaft eG Berlin

Dr. Claudia Neusüß, WeiberWirtschaft eG Berlin

Astrid Reuter, Frauenbetriebe Qualifikation für die berufliche Selbständigkeit e.V. Frankfurt/M.

Bärbel Rieger-Hoff, GRIPS Gründerinnenzentrum Pirmasens

Andrea Schirmacher

Sabine Smentek, WeiberWirtschaft eG Berlin

Vera Vöhl, Frauenstadthaus Bremen

Ruth Weber, Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hamm, Gründerinnenzentrum INNEN-HOF

Christina Zech, WeiberWirtschaft eG Berlin