

Verein GO!

Evaluation «GO! Ziel selbständig»

Schlussbericht
26. Januar 2011

Erarbeitet durch

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich
www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

AutorInnen

Sarah Neukomm, lic. phil. I, Politologin
Annette Jenny, lic. phil. I, Sozial- und Umweltwissenschaftlerin
Walter Ott, lic. oec. publ., Raumplaner ETH/NDS, Dipl. El.-Ing. ETH

Inhalt

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Hintergrund und Auftrag | 1 |
| 1.2 | Fragestellungen und methodisches Vorgehen | 2 |
| 1.3 | Aufbau des Berichts | 5 |
| 2 | Analyse der Umsetzung | 6 |
| 2.1 | Konsolidierung der Organisationsstrukturen | 6 |
| 2.2 | Besetzung der Positionen und Organe | 7 |
| 2.3 | Organisation der Geschäftsstelle | 9 |
| 2.4 | Etablierung der Kernprozesse | 10 |
| 2.5 | Folgerungen zur Umsetzung | 12 |
| 3 | Analyse der Angebote und Instrumente | 14 |
| 3.1 | Angebote und Dienstleistungen | 14 |
| 3.2 | Auftritt und Marketinginstrumente | 16 |
| 3.3 | Folgerungen zu den Angeboten und Instrumenten | 17 |
| 4 | Analyse der Wirkungen bei den Zielgruppen | 18 |
| 4.1 | Rekrutierung von Kreditnehmenden | 18 |
| 4.2 | Unternehmungsgründungen und -erweiterungen | 20 |
| 4.3 | Beratungs- und Klärungseffekte bei den Kreditsuchenden | 22 |
| 4.4 | Rekrutierung von MentorInnen, SponsorInnen und Intermediären | 23 |
| 4.5 | Folgerungen betreffend Wirkungen bei den Zielgruppen | 24 |
| 5 | Analyse des bisherigen Nutzens für den Wirtschaftsstandort Zürich und weiterer struktureller Effekte | 26 |
| 5.1 | Genutzte Nischen und Marktpotenziale | 26 |
| 5.2 | Beitrag an Integration und Prävention | 27 |
| 5.3 | Volkswirtschaftliche und finanzielle Effekte | 29 |
| 5.4 | Synergien im Netzwerk für GründerInnen | 30 |
| 5.5 | Folgerungen zum wirtschaftlichen Nutzen und zu weiteren strukturellen Effekten | 31 |
| 6 | Synthese | 32 |
| 7 | Empfehlungen | 34 |
| | Anhang | 36 |

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Auftrag

Auf dem heutigen Markt ist es praktisch nicht mehr möglich, Unternehmenskredite von weniger als CHF 40'000 zu erhalten. Der in Zürich tätige «Verein GO! Ziel selbständig» will diese Lücke mit Hilfe des Instruments Mikrokredit schliessen. Er zielt darauf ab, institutionelle Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Mikrokredite an Personen mit einer Produktidee vergeben werden können, deren Kreditbedarf zu tief ist, um einen Investitionskredit von einer Bank zu erhalten. Mit Hilfe von Mikrokrediten soll der Schritt in die Selbständigkeit auch für Personen ermöglicht werden, die eine andere Form von finanzieller Unterstützung oder Beratung benötigen, als sie von bestehenden Institutionen (Banken, Anlaufstellen für GründerInnen, etc.) angeboten wird. Dabei sollen die Chancen von regionalen und lokalen Märkten sowie von Marktnischen genutzt werden.

Gemäss Businessplan strebt der Verein GO! mit seinem Mikrokredit-Projekt die folgenden Ziele an:

- Es will die institutionellen Voraussetzungen schaffen, damit Mikrokredite an Personen vergeben werden können, auf die das folgende zutrifft:
 - Sie haben eine Produkte- oder Dienstleistungs-idee mit einem Markt
 - Ihr Kreditbedarf ist zu tief, um einen Investitionskredit von einer Bank zu erhalten
 - Sie gehören nicht zum Kundenkreis des Gründerzentrums Start bzw. Technoparks
- Es soll Personen die Realisierung ihrer Selbständigkeit ermöglichen, die mehr und/oder andere Unterstützung und Beratung benötigen als heute angeboten wird
- Es will die Entfaltung des Potenzials zur Selbständigkeit auch Personen ermöglichen, die u.U. nicht den konventionellen Vorstellungen entsprechen
- Es will die erfolgreiche Idee der Mikrokredite auch in der Schweiz nutzen.

Der Verein GO! (nachfolgend Kurzform: GO!) wurde im Mai 2008 von der Stiftung EFFORT für Zürich gegründet. Das Konzept von GO! orientiert sich an erfolgreichen Mikrokredit-Organisationen aus dem Ausland. Es beruht auf einer beratenden Organisation, welche Vorabklärungen zu Kreditwürdigkeit, Beratungs-, Coaching- und Schulungsangebote gewährleistet, und einer Partnerbank, welche das Kreditgeschäft abwickelt. Die beratende Organisation ist der Verein «GO! Ziel selbständig». Als Partnerbank konnte die Zürcher Kantonalbank ZKB gewonnen werden. Für die Finanzierung der ungedeckten Betriebskosten für die ersten drei Jahre hat sich die Stadt Zürich verpflichtet. Anfang 2009 nahm die Geschäftsstelle GO! ihre Arbeit auf. Bis Ende Dezember 2010 wurden 20 Kredite an JungunternehmerInnen vergeben.

Grundlage für die Übernahme der Betriebskosten durch die Stadt Zürich während einer Pilotphase von drei Jahren bildete der Businessplan von GO!, welchen der Verein dem Stadtrat im Juni 2008 vorlegte. Der Stadtrat stimmte der Finanzierung des Projekts «GO! Ziel selbstständig» auf dieser Basis unter verschiedenen Bedingungen zu, so u.a. der notwendigen Zusicherung von Privaten über 250'000 CHF für den Sicherungsfonds, der unterschriftsreifen Vereinbarung mit einer Partnerbank und dem Vorliegen eines Marketingkonzepts. Mit Blick auf die Vorbereitung der weiteren Betriebsjahre nach der Pilotphase als wichtig erachtete der Stadtrat zudem eine begleitende Evaluation des Projekts, welche gemäss Businessplan von GO! für das zweite Betriebsjahr vorgesehen war.

Die Ziele dieser Evaluation hat der Vorstand von GO! im Mai 2010 wie folgt umrissen:

Die Evaluation soll grundsätzlich Aufschluss darüber geben, ob das Angebot des Vereins GO! einem Bedürfnis entspricht, ob es die anvisierten Ziele erreicht, ob es zweckmässig organisiert ist und welchen Nutzen es für die Zielgruppen und den Wirtschaftsstandort Zürich erbringt.

Die Evaluation sollte also Hinweise liefern, inwiefern der Verein GO! seine anvisierten Ziele in den ersten gut eineinhalb Jahren seit der Arbeitsaufnahme erreicht hat und von einem Bedarf für sein Angebot ausgehen kann. Weiteres zentrales Anliegen war es, den Nutzen von GO! für den Wirtschaftsstandort Zürich aufzuzeigen und die Zweckmässigkeit der Organisation und Arbeitsweise von GO! zu prüfen. Diese generellen Ziele der Evaluation hat der Vorstand von GO! durch zusätzliche Aspekte (Teilziele) ergänzt. So standen für ihn neben den genannten primären Anliegen insbesondere noch Aussagen zur Kundenausrichtung und zur Öffentlichkeitsarbeit von GO! im Vordergrund.

Mit der Durchführung der Evaluation wurde das private Forschungsbüro econcept AG betraut. Die Arbeiten fanden zwischen Oktober und Dezember 2010 statt.

1.2 Fragestellungen und methodisches Vorgehen

1.2.1 Fragestellungen

Zur Überprüfung der Zielerreichung, des Nutzens, der Organisation sowie der Ausrichtung der Angebote von GO! wurden ausgehend von den Zielen und ersten, seitens des Vorstands vorgegebenen Evaluationsfragen folgende Fragestellungen formuliert:

| Fragestellungen | |
|-----------------|---|
| 1 | Nutzen für Wirtschaftsstandort und Zielgruppen (strukturelle und individuelle Effekte) |
| 1a | Wie viele Unternehmen wurden durch GO! gegründet? |
| 1b | Wie viele Arbeitsplätze wurden durch GO! geschaffen? |
| 1c | Welche weiteren Effekte konnten durch die Information, die Beratung und das Coaching bei den Zielgruppen erreicht werden? |
| 1d | Wie hoch waren bisher die aus-/ zurückbezahlten Kredite? |
| 1e | Wie hoch waren bisher die Kreditausfälle? |
| 1f | Wie positioniert sich GO! im institutionellen städtischen Netzwerk? |

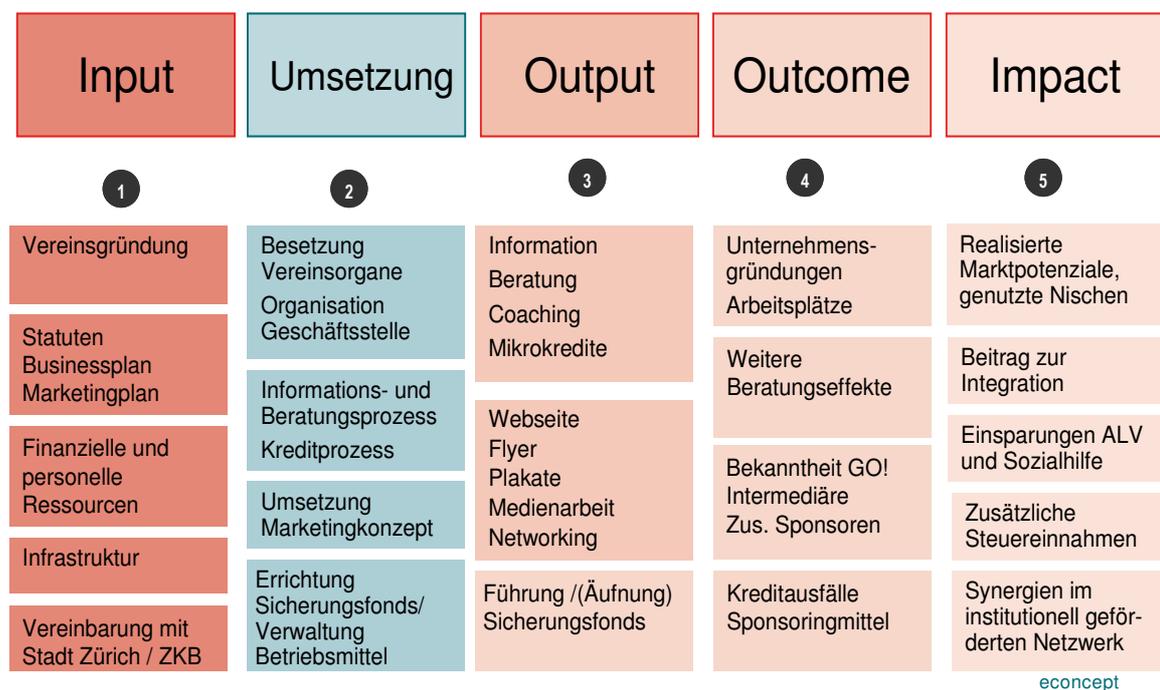
| Fragestellungen | |
|-----------------|---|
| 1g | Welche Zusammenarbeit besteht zwischen GO! und den weiteren Angeboten für die Unterstützung von GründerInnen? |
| 1h | Welcher Nutzen kann für den Wirtschaftsraum Zürich geschätzt werden? <ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfung der Unternehmungen • genutzte Nischen • genutzte Marktpotenziale • entfaltetes und genutztes Potenzial von Personen • Ausstrahlungseffekt Programm GO! / Verbreitung «GründerInnengeist» |
| 1i | Wie viele (zusätzliche) Steuereinnahmen konnten generiert werden? |
| 1k | Welchen Beitrag leistet GO! zur Integration von Personen in die Arbeitswelt bzw. zur Prävention gegen Ausschluss aus der Arbeitswelt? |
| 1l | Wieviele Arbeitslosenunterstützung, IV und Sozialhilfe konnten eingespart werden? |
| 2 | Zweckmässigkeit von Organisation, Abläufen und Arbeitsweise |
| 2a | Ist die Organisation zweckmässig aufgebaut? |
| 2b | Sind die verschiedenen Positionen / Organe zweckmässig besetzt? |
| 2c | Ist die Zusammenarbeit (Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe) zweckmässig organisiert? |
| 2d | Ist die Geschäftsstelle effizient und effektiv organisiert? |
| 2e | Werden die personellen Ressourcen, die Möglichkeiten der Informatik und die Betriebsmittel optimal eingesetzt? |
| 2f | Sind die Prozesse und Abläufe optimal auf die Bedürfnisse der Kreditsuchenden ausgerichtet? |
| 3 | Kundenausrichtung von Auftritt und Angeboten |
| 3a | Wirken Auftritt und die Art der Kundenbetreuung für Interessierte motivierend? |
| 3b | Wirkt GO! nach Angeboten motivierend? |
| 3c | Sind die Angebote optimal auf die Bedürfnisse der Kreditsuchenden ausgerichtet? |
| 3d | Bietet das heutige Vorgehen Gewähr, dass die «richtigen» Kreditsuchenden einen Kredit erhalten, und dass nicht «richtige» keinen Kredit erhalten? |
| 4 | Marketing und Öffentlichkeitsarbeit |
| 4a | Ist die Öffentlichkeitsarbeit zielgruppengerecht? |
| 4b | Erreicht GO! die Zielgruppen (GründerInnen, MentorInnen, Sponsoren und Intermediäre, Verwaltung und Politik)? |
| 4c | Werden die Mittel für die Öffentlichkeitsarbeit bestmöglich eingesetzt? |
| 5 | Synthese und Empfehlungen |
| | Welche Bilanz kann, knapp zwei Jahre nach dem Start, für das Projekt GO! gezogen werden? |
| | Wie hoch ist der Bedarf für Mikrokredite im Sinne von GO!? |
| | Erschliesst GO! durch die bereits bestehenden weiteren Angebote zur Unterstützung von GründerInnen nicht abgedeckte Personenkreise für die Selbständigkeit? |
| | Sind die Organisation, Prozesse und Angebote sowie der Ressourceneinsatz optimal auf das Erreichen der Ziele ausgerichtet? |
| | Was kann in der Organisation, Umsetzung und Leistungserbringung verbessert werden? |

Tabelle 1: Fragestellungen der Evaluation

Neben den übergeordneten Fragen zur Zielerreichung und zum Bedarf räumte der Vorstand von GO! vor allem den Fragestellungen zum Nachweis des Nutzens für die Zielgruppen und für den Wirtschaftsraum Zürich besonderen Stellenwert ein. Speziell im Fokus der Evaluation standen somit die Wirkungen des Projekts GO!. Gemäss untenstehendem Wirkungsmodell, das als Grundlage für die Evaluation und die Einordnung der Evaluationsfragestellungen dient, sind die entsprechenden, vom Verein GO! als beson-

ders zentral bezeichneten Fragen (1a-1k) dem Outcome und Impact zuzuordnen. In Übereinstimmung mit den formulierten Evaluationszielen bildeten aber auch die Umsetzung (Organisationsaufbau, Arbeitsweise, Abläufe), die Leistungen des Projekts (Bewertung von Auftritt, Betreuung, Öffentlichkeitswirkung und Akquisition von MentorInnen, Sponsoren und Intermediären) wie auch der effektive und effiziente Einsatz der Inputs (z.B. für die Öffentlichkeitsarbeit) Gegenstand der Evaluation. Mit diesem Zugang bietet die Evaluation eine Bilanz über das bisherige Wirken des Vereins GO!, ermöglicht aber auch Hinweise, was in Organisation und Umsetzung gegebenenfalls verbessert werden kann.

«Wirkungsmodell»



Figur 1: Wirkungsmodell für die Evaluation

1.2.2 Methoden

Zur Beantwortung der verschiedenen Fragestellungen wurde eine Operationalisierungstabelle mit Bewertungskriterien erstellt (vgl. Anhang A-1). Folgende Methoden und Informationsquellen gelangten im Zuge der Datenerhebung und -auswertung zum Einsatz:

- *Dokumentenanalysen*: Analyse der Strategie- und Zielpapiere des Vereins GO! sowie der Kooperationsdokumente (Businessplan, Marketingplan, Statuten, Jahresbericht, Stadtratsbeschluss, Vereinbarung mit ZKB, etc.), Analyse von Marketingprodukten (Website, Broschüre, etc.) und Zeitungsberichten zu GO!

- *Persönliche und telefonische Interviews:* insgesamt 3 persönliche und 24 telefonische Gespräche sowie ein schriftlich geführtes Interview mit verschiedenen Beteiligten des Projekts GO!
 - 1 Gespräch mit der Geschäftsstellenleiterin von GO!
 - 2 Gespräche mit Vorstandsmitgliedern
 - 2 Gespräche mit den Beteiligten seitens der ZKB
 - 10 Gespräche mit Kreditnehmenden
 - 4 Gespräche mit MentorInnen von Kreditnehmenden
 - 7 Gespräche mit Antragstellenden ohne Kreditnahme
- *Dossieranalysen:* gezielte Sichtung der von der Geschäftsstelle GO! Dossiers der befragten Kreditnehmenden sowie der Antragstellenden ohne Kredit zur Ergänzung und Validierung der Gesprächsergebnisse
- *Auswertung statistischer Daten:* Analyse der internen Statistik der Geschäftsstelle GO! zu InteressentInnen und Kreditnehmenden, Einbezug statistischer Kenndaten zu Selbständigkeit und Arbeitslosigkeit / Sozialhilfe.

Die Auswahl der GesprächspartnerInnen wurde bei den Kreditnehmenden, den MentorInnen und den Antragstellenden ohne Kredit nach verschiedenen vorgegebenen Kriterien kontrolliert (Geschlecht, Nationalität, Dauer im Projekt, berufliche Situation vor Bewerbung bei GO!, etc.). Die Interviewfragen zu den einzelnen Blöcken von Evaluationsfragestellungen wurden zudem jeweils verschiedenen Gruppen von Beteiligten gestellt, um über die Sicht der direkt Betroffenen hinaus zumindest ansatzweise noch eine Aussensicht einzubeziehen.

1.3 Aufbau des Berichts

Die Darstellung der Ergebnisse der Evaluation «GO! Ziel selbständig» orientiert sich an der im Wirkungsmodell (vgl. Figur 1 auf Seite 4) veranschaulichten Wirkungskette, welche von den Zielen (Inputs) des Projekts ausgeht und bis zu den gewünschten langfristigen Wirkungen (Impacts) reicht: Kapitel 3 thematisiert die Realisierung und Umsetzung des Projekts. Kapitel 4 enthält die Analyse der Angebote und Produkte von GO!. Kapitel 5 und 6 zeigen die von GO! bisher erzielten Wirkungen auf, wobei zunächst die Effekte und Wirkungen bei den verschiedenen Zielgruppen analysiert werden und anschliessend diskutiert wird, inwiefern GO! einen grösseren Nutzen für den Wirtschaftsstandort Zürich nachweisen kann. In den Kapiteln 7 und 8 schliesslich werden die Ergebnisse synthetisiert und darauf basierend Empfehlungen des Evaluationsteams präsentiert.

Die Aussagen aller Befragten sind in anonymisierter Form wiedergegeben.

2 Analyse der Umsetzung

Die erste im Rahmen der Evaluation analysierte Wirkungsebene, die Umsetzung, beinhaltet die eigentliche Realisierung des Projekts. Im Falle von GO! gehörten dazu die Konsolidierung des Vereins mit der Besetzung der einzelnen Organe und der Regelung der Zusammenarbeitsmodalitäten, die Einrichtung und Organisation der Geschäftsstelle, die Etablierung der Informations-, Beratungs-, Coaching- und Kreditprüfungsprozesse, die Umsetzung des Marketingkonzepts sowie die Errichtung von Abläufen zur Verwaltung der Betriebsmittel und des Sicherungsfonds.

2.1 Konsolidierung der Organisationsstrukturen

2.1.1 Verein GO!

Verantwortlicher Träger des Projekts ist der Verein «GO! Ziel selbständig». Gemäss Businessplan vom Juni 2008 war beabsichtigt, dass in der Trägerschaft die wichtigsten Kapitalgeber, die Stadt und der Kanton Zürich sowie weitere Personen und Institutionen, die über Know-how in einem der relevanten Bereiche des Projekts verfügen, vertreten sind. Zudem sollte ein Beirat mit gut vernetzten und sachverständigen Persönlichkeiten, Vertretungen von Sponsoren, etc. das Projekt unterstützen und begleiten. Für die operativen Geschäfte sollte eine Geschäftsstelle eingerichtet werden, welche der Verein GO! führt.

Nach Ansicht der Befragten konnten diese Strukturen grösstenteils wie angestrebt umgesetzt werden. Der damals vierköpfige Vorstand des Vereins trat im Mai 2009 zum ersten Mal zusammen und trifft sich seither alle drei bis vier Monate. Für die Geschäftsstelle von GO! wurden 80 Stellenprozente gesprochen. Sie nahm ihren Betrieb nach der Besetzung der Position der Geschäftsstellenleiterin im Februar 2009 auf. Aus Ressourcengründen verzichtet wurde hingegen auf die Gründung eines Beirats. Dieser sollte mit prominenten Persönlichkeiten besetzt werden und dem Projekt als Türöffner und Multiplikator dienen. Es zeigte sich aber nach den ersten Erfahrungen, dass insbesondere die Medien GO! auch ohne Aushängeschilder sehr positiv wahrnahmen, weshalb man von einer Zusammenstellung eines Beirats angesichts knapper Ressourcen schliesslich definitiv absah. GO! startete folglich ressourcenbedingt mit einer sehr schmalen Organisationsbasis, was im Rahmen der Evaluation auch von verschiedenen Befragten so vermerkt wird. Seitens der Verantwortlichen von GO! wird diese schmale Basis nicht als Nachteil empfunden. Vielmehr wird die Organisation als «klein und fein» wahrgenommen.

2.1.2 Partnerbank ZKB

Die Zusammenarbeit mit einer Partnerbank im Rahmen des Projekts GO! sollte einen professionellen Umgang mit den gewährten Krediten garantieren. Als Partnerbank vorgesehen war ursprünglich die Alternative Bank (ABS). Nach anfänglichem Zögern erklärte

sich jedoch im Rahmen der Verhandlungen um den Sponsoring-Beitrag für den Sicherungsfonds die ZKB bereit, die Rolle der Partnerbank zu übernehmen. Die Zusammenarbeitsvereinbarung vom Januar 2009 legte die gegenseitigen Rechte und Pflichten fest. Die Gespräche mit beiden Seiten verdeutlichen, dass sich seitens der Bank vor allem im Vorfeld der Zusammenarbeitsvereinbarung verschiedentlich grundsätzliche Vorbehalte bezüglich der Wirksamkeit des Instruments Mikrokredite zeigten. Auch eine von GO! divergierende Auffassung betreffend der existierenden Möglichkeiten für Mikrokredite bei Banken trat damals zutage. In mehreren Interviews mit Beteiligten seitens von GO! kam zum Ausdruck, dass unklar ist, inwiefern es seither gelungen ist, diese Zweifel innerhalb der ZKB auch wirklich zu beseitigen.

Sämtliche Involvierten bezeugen zudem, dass sich die beiden Partner GO! und ZKB nach Projektbeginn zunächst «finden mussten» und ein gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Grundhaltungen und Prozesse herzustellen war. Obwohl diese Phase als «Anlaufschwierigkeiten» und heute von allen Involvierten als bewältigt bezeichnet werden, herrscht bei einzelnen befragten GO!-Mitgliedern nach wie vor der Eindruck vor, dass der «Spirit» von GO! nicht bis in die ZKB vorgedrungen sei. Aussagen der befragten ZKB-Angehörigen bestätigen dies zumindest teilweise. So verdeutlichen sie, dass in der operativen Leitung der Bank nach wie vor eine gewisse Skepsis gegenüber dem Projekt vorhanden ist. Auch ist ihnen unklar, inwiefern die ZKB-Mitarbeitenden mit direktem Kundenkontakt GO! weiterempfehlen. Die interviewten, bei GO! involvierten VertreterInnen der ZKB stützen jedoch das Projekt und die darin verfolgte Grundidee vollumfänglich. Beide Befragten der ZKB vertreten den Standpunkt, dass die ZKB als «Staatsbank» das ganze Spektrum von Krediten bis hin zum Mikrokredit in ihrem Angebot haben sollte. Im Rahmen der Evaluation entstand der Eindruck, dass durch die Bereinigung des Verhältnisses zur ZKB auf Seiten von GO! bis anhin einige Energie gebunden wurde.

2.2 Besetzung der Positionen und Organe

Ganz generell orientierten sich die Beteiligten des Vereins GO! nach eigenen Angaben bei der Besetzung der Positionen am Grundsatz, die einzelnen Organe und Stellen so zu besetzen, dass daraus kein «Stempel» für die Organisation resultiere. GO! sollte also als unabhängige Organisation wahrgenommen werden, welche die Anliegen der anvisierten breiten Zielgruppe aufnahm und keine spezifischen Brancheninteressen oder GründerInnenengruppen repräsentiert.

2.2.1 Vorstand

Seit der Konstituierung des Vorstands hat Ruedi Winkler als Mitglied der Stiftung EFFORT das Präsidium inne. Als Vertreter der Stadt Zürich im Vereinsvorstand wurden der Departementsekretär des Sozialdepartements und der Leiter der Wirtschaftsförderung delegiert. Seitens der ZKB nahm zu Beginn ein Mitglied des Bankpräsidiums Einsitz. Im Verlaufe des zweiten Betriebsjahres konnte der Vorstand ergänzt werden durch eine

weitere Person. Neu konnte die ehemalige Geschäftsführerin der Stiftung Technopark als Vorstandsmitglied geworben werden. Zudem wurde auf Seiten der ZKB das bisherige Vorstandsmitglied wegen Altersrücktritt durch die Leiterin des Teams für Jungunternehmertum innerhalb der ZKB ersetzt. Diese war in der ersten Projektphase seitens der ZKB auch zuständig für die Abwicklung der Mikrokredite. Gemäss Statuten hat sich der Vorstand aus fünf bis sieben Mitgliedern zusammensetzen. Zwei davon sollen die öffentliche Hand vertreten, eines die Stiftung EFFORT für Zürich. Vorgesehen war weiter eine Vertretung der Partnerbank, eine mit Firmengründungen von Frauen erfahrene Frau sowie eine Person mit Erfahrung in Firmengründungen für MigrantInnen. Mit heute fünf Mitgliedern bewegt sich der Vorstand personell nach wie vor am unteren Rand der Vorgabe.

Die Befragten bewerten die Zusammensetzung des Vorstandes insgesamt als gut und sinnvoll. Besonders hervorgehoben wurde in den Interviews die Rolle des Präsidenten, der sich generell durch einen ausserordentlich hohen persönlichen Einsatz für das Projekt GO! auszeichnet. Was die zwei Vertreter der Stadt anbelangt, werden vor allem ihre Kontakte zu verschiedenen Stellen in Stadt und Kanton als wertvoll eingeschätzt. Ebenfalls mehrfach erwähnt wurde die Bedeutung des neuen Vorstandsmitglieds aus dem Technoparkumfeld, welches ein zusätzliches Kontaktnetz ins Projekt hineinbringt. Wichtige Bindeglieder zur Partnerbank ZKB stellen deren beide VertreterInnen dar. Vor allem zu Beginn des Projektes spielten sie eine wichtige Rolle, als es darum ging, angesichts der sehr unterschiedlichen Firmen- und Arbeitskulturen ein gegenseitige Verständnis zwischen GO! und der ZKB zu herzustellen. Mit der Vertretung eines Präsidiumsmitglieds im Vorstand war zudem sichergestellt, dass das Projekt GO! auf der obersten strategischen Leitungsebene der ZKB repräsentiert war. Durch die Mandatsübergabe wird die ZKB nun durch eine auf niedrigerer Hierarchiestufe angegliederte, operativ ausgerichtete Mitarbeitende im GO!-Vorstand vertreten. Was die Förderung der Akzeptanz von GO! bei den ZKB-Mitarbeitenden insbesondere an der KundInnenfront betrifft, wird dies als Vorteil empfunden. Insgesamt nehmen die Vorstandstandsmitglieder selber und auch die Geschäftsstelle das Gremium als gut funktionierend wahr. Seitens der Geschäftsstelle besonders geschätzt wird, dass der Vorstand die Arbeit trotz knapper zeitlicher Ressourcen engagiert begleite, dabei aber gleichzeitig kritisch sei und auch hinterfrage.

2.2.2 Geschäftsstellenleiterin

Der Besetzung der Stelle der Geschäftsstellenleiterin wurde seitens des Vereins und auch seitens der Stadt Zürich ein zentraler Stellenwert zugemessen. Gemäss Stadtratsprotokoll vom 20.8.2008 sollte dafür eine Person gesucht werden, die über gute Kenntnisse im KMU-Bereich sowie über hohe betriebswirtschaftliche, soziale und persönliche Kompetenz verfügt. Die Einstellung der Betriebswirtschafterin Nadine Caprez-Auer als Geschäftsführerin von GO! wird von den Befragten aus dem Vorstand mit Hinweis auf ihre Erfahrungen als Unternehmerin und ihre hohe Sozialkompetenz als gute Wahl bezeichnet. Die interviewten Kreditsuchenden teilen diese Auffassung grossmehrheitlich.

2.3 Organisation der Geschäftsstelle

2.3.1 Personal

Die personelle Ausstattung der Geschäftsstelle des Verein GO! war vor allem in der frühen Projektphase im Jahr 2009 sehr begrenzt. Budgetbedingt wurde im ersten Betriebsjahr eine eher defensive Personalpolitik verfolgt. Als einzige Mitarbeiterin bewältigte die Geschäftsführerin Nadine Caprez-Auer die gesamten Aufgaben der Geschäftsstelle weitgehend alleine, wobei jeweils im Krankheitsfall oder während Ferienabwesenheiten der Präsident Ruedi Winkler als Ersatz einsprang. Im Herbst 2009 gelangte zudem vorübergehend eine Temporärmitarbeitende zum Einsatz. Auf Anfang 2010 konnten die personelle Kapazitäten der Geschäftsstelle erweitert und eine zweite Person mit einem 60%-Pensum eingestellt werden. Zum Zeitpunkt der Evaluation konstatiert die Geschäftsführerin zwar eine grosse Arbeitsauslastung, bewertet die verfügbaren personellen Ressourcen von 140 Stellenprozenten aber als ausreichend. Die durchgeführten Gespräche beschreiben die Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle als sehr motiviert und einsatzbereit, was sich auch in anderen Interviews bestätigt und für das Evaluationsteam anlässlich der Zusammenarbeit für die Evaluation deutlich zum Ausdruck kam.

2.3.2 Arbeitsinstrumente

Trotz schmaler Personalausstattung wurde im ersten Betriebsjahr viel Zeit investiert in die Organisation der Arbeitsprozesse auf der Geschäftsstelle. So wurde der gesamte Bearbeitungsprozess für Anfragen mittels vorgegebenen Formularen ständig weiterentwickelt und in eine standardisierte Form gebracht. Auch wurde eine gemeinsame Serverstruktur eingerichtet, welche einen Zugriff für alle Mitarbeitenden gewährleistet. Basis dafür wie auch für das interne Controlling oder die Statistik bildeten jedoch einfache Microsoft-Applikationen wie Excel oder Outlook. Auf die Anschaffung eines professionellen CRM-Tools, welches eine noch systematischere Abwicklung der KundInnenbeziehungsprozesse ermöglichen würde, wurde bisher aus Kostengründen verzichtet. Die bestehenden Arbeitsinstrumente werden zwar systematisch eingesetzt und sauber nachgeführt, sind aber hinsichtlich Funktionalitäten noch ausbaubar. Im Sinne einer weitergehenden Professionalisierung drängen sich hier nach Auffassung des Evaluationsteams für die Zukunft zusätzliche Investitionen auf.

2.3.3 Räumlichkeiten

Mit den angemieteten Räumlichkeiten an der Stauffacherstrasse konnten Geschäftsräume gefunden werden, welche verschiedene Grundanforderungen des Vorstands erfüllten. Es befindet sich an zentraler Lage mit guter Erschliessung durch die öffentlichen Verkehrsmittel, erlaubt von der räumlichen Unterteilung her die Durchführung der regelmässigen Informationsveranstaltungen und bietet einen niederschweligen Zugang direkt in demjenigen Stadtkreis, in welchem vor dem Start des Projekts ein grosser Teil der anvisierten Zielgruppen vermutet wurde.

2.4 Etablierung der Kernprozesse

Gemäss Statuten bestehen die zentralen Aufgaben der Geschäftsstelle des Vereins GO! darin, dass sie die Selbständigkeitswilligen berät, bei Bedarf schult, das Coaching organisiert und bei der Formulierung der Kreditanträge zuhanden der Partnerbank unterstützt. In Zusammenarbeit mit dem Vorstand ist sie zudem für die Umsetzung des Marketingkonzeptes zuständig. Der Fokus von GO! hinsichtlich der Kernprozesse lag bis anhin auf der Etablierung und Weiterentwicklung der Prozesse zuhanden der Kreditsuchenden. Vor allem der Informations- und Beratungsprozess wurde seit Projektbeginn bereits mehrfach optimiert und angepasst.

2.4.1 Information und Beratung

Zur Information der Kreditsuchenden wurden primär zwei Gefässe aufgebaut: Eine Homepage, welche Interessierten rasch und gut verständlich vermitteln soll, was GO! anbietet, sowie eine regelmässig durchgeführte Informationsveranstaltung, auf der sich Kreditsuchende anonym informieren können und darauf basierend dann entscheiden können, ob sie Beratung in Anspruch nehmen. Die Informationsveranstaltung wurde im Herbst 2009 eingeführt, nachdem sich zeigte, dass die Geschäftsstelle im Rahmen von Beratungsgesprächen häufig mit schlecht informierten Personen zu tun hatte, deren Interesse unverbindlich blieb. Die Informationsveranstaltung gibt die Inhalte der Homepage wieder. Sie hat neben der Informationsvermittlung auch die Funktion, überzogene Erwartungen seitens von Kreditsuchenden zu dämpfen. Vor allem zu Beginn gelangten immer wieder Personen an die Geschäftsleiterin, die meinten, die Geschäftsstelle direkt mit einem Kredit in der Hand wieder verlassen zu können. Dies führte in Ausnahmefällen auch zu schwierigen Gesprächssituationen.

Zwecks Beratung der Kreditsuchenden wurde mit Erstgespräch, Feedback von GO! und weiteren kostenpflichtigen Beratungsgesprächen nach individuellem Bedarf ein standardisierter Prozess eingeführt. Aufgrund der erwähnten Unverbindlichkeit vieler Anfragen wurde mit der Vorgabe, dass mit der Anmeldung zum Erstgespräch ein Lebenslauf sowie ein ausgefüllter Fragebogen abgeliefert werden müssen, bereits im ersten Betriebsjahr eine zusätzliche Hürde eingebaut. Die Inanspruchnahme von Beratung ist für die Unterstützung eines Kreditantrags grundsätzlich obligatorisch. Um motivierte Kreditsuchende mit konkreten Unternehmensideen angesichts der immer noch grossen Zahl von zu bewältigenden Anfragen nicht unnötig auszubremsen, wird ihnen teilweise in der Behandlung durch die Geschäftsstelle ein prioritärer Status verliehen. Betreffend Zuweisung von gezielten Schulungsmassnahmen an einzelne Kreditsuchende mussten seitens von GO! bisher keine Schritte unternommen werden. Es zeigte sich kein Bedarf.

2.4.2 Kreditvorbereitung und -prüfung

Gleich wie die Beratung sollte auch der Kreditvorbereitung und -prüfung gegenüber den Kreditsuchenden möglichst einfach und gut kommunizierbar gehalten werden. In der ersten Phase nach dem Start des Projekts manifestierte sich hierbei zwischen GO! und der

ZKB noch Klärungsbedarf betreffend Zuständigkeit für den Kreditentscheid. Die unterschiedlichen Sichtweisen konnten jedoch gemäss Angaben der Interviewten von beiden Seiten im gemeinsamen Gespräch rasch angenähert werden. Es setzte sich in der Folge die Praxis durch, dass der Kreditentscheid grundsätzlich bei GO! liegt und die ZKB lediglich für die Abwicklung der Kredite zuständig ist. Die Bank besitzt jedoch ein Vetorecht, sollten bankrechtliche oder -interne Gründe gegen eine Kreditvergabe sprechen.

2.4.3 Coaching

Betreffend Coaching der Kreditnehmenden nach Aufnahme der Selbständigkeit wurde ein Freiwilligensystem etabliert. GO! sucht über Freiwilligenplattformen nach MentorInnen und klärt deren Eignung im Einzelfall ab. Hauptkriterien für eine Berücksichtigung als MentorIn sind gemäss Geschäftsstelle Sozial- und Fachkompetenz. Zwecks Instruktion der MentorInnen hat GO! zwei Merkblätter verfasst. Keine Vorgaben macht GO! zu Frequenz und Inhalt des Kontakts zwischen MentorIn und Mentee. Generell ist der Einbezug der MentorInnen wenig formalisiert oder reglementiert. Im Rahmen der Evaluation befragte MentorInnen äussern deshalb eine gewisse Unklarheit darüber, worin ihre Aufgaben in Abgrenzung zur Geschäftsstelle genau bestehen. Inwiefern sie eine Kontrollfunktion einnehmen sollen, indem sie überprüfen, ob das Vorhaben ihres Mentee auf Zielkurs ist, erscheint ihnen ungewiss. Grundsätzlich sehen sie diese Aufgabe aber eher bei der Geschäftsstelle angesiedelt. Auch sehen die MentorInnen Bedarf, dass die Geschäftsstelle die GründerInnen durch die Bereitstellung von weiteren Angeboten über die Kreditvergabe hinaus unterstützt. Als Beispiele für eine solche weitergehende Unterstützung werden die Bereitstellung einer EDV-basierten Finanzprogramms oder eines «Werkzeugkastens» betreffend Unternehmensführung genannt. Ebenso wird die Organisation von Workshops oder Vorträgen mit MentorInnen, ExpertInnen oder UnternehmerInnen vorgeschlagen.

2.4.4 Marketing

Entsprechend der Auflagen der Stadt Zürich lag zu Projektbeginn ein Marketingkonzept von GO! vor, welches als Hauptpfeiler auf eine einfache und verständliche, auf die verschiedenen Zielgruppen (potenzielle GründerInnen, SponsorInnen, Intermediäre, öffentliche Hand und Politik) ausgerichtete Kommunikation abstützt. Die Umsetzung dieser Strategie ist bislang, wie die Interviews mit den Verantwortlichen von GO! zeigen, noch nicht für alle Gruppen gleichermassen erfolgt. Einen hohen Stellenwert hatte die Etablierung von funktionierenden Abläufen und Massnahmen zur Gewinnung von Kreditsuchenden. Zwecks Ortung der relevanten GründerInnen-Zielgruppen und Entwicklung entsprechender Marketinginstrumente wurde vorübergehend auch mit einem Werbebüro zusammengearbeitet. Als Einsicht daraus ergab sich, dass die Zielgruppe der potentiellen GründerInnen werbemässig sehr schwierig anzusprechen ist. Gezielte Prozesse zur Ansprache der weiteren Zielgruppen des Projekts (z.B. zusätzlicher SponsorInnen) wurden angesichts dieser Fokussierung auf die GründerInnen-Zielgruppen zurückgestellt. Neue SponsorInnen sollten explizit erst nach Vorliegen eines ersten Leistungsausweises gesucht werden.

Gemäss Marketingkonzept sollten für die Öffentlichkeitsarbeit auch die Möglichkeiten der Partnerbank sowie - in der Startphase - der Stadt Zürich optimal genutzt werden, indem sich etwa hochrangige Abgeordnete (StadtpräsidentIn, Mitglied ZKB-Bankpräsidium) in Medienkonferenzen und Jahresbericht eingebunden wurden. Von Beginn weg grundsätzlich eher Zurückhaltung signalisiert betreffend Einbindung in Marketingprozesse hat dabei die ZKB. Die Befragten der ZKB halten es indes nicht für ausgeschlossen, dass sich die Bank betreffend Marketing noch verstärkt auf ihre Rolle als Partnerin besinnt und in diesem Sinne Informationen zu GO! durch die KundenberaterInnen an der Front noch breiter gestreut werden. Inwiefern letzteres heute bereits geschieht, ist ihnen nicht bekannt.

2.4.5 Äufnung Sicherungsfonds und Verwaltung Betriebsmittel

Weitere Kernprozesse stellen die Äufnung des Sicherungsfonds und die Verwaltung der Betriebsmittel dar. Während die Verwaltung der Betriebsmittel durch GO! reibungslos abgewickelt wird, waren bezüglich Sicherungsfonds in der Vergangenheit zwei unbearbeitete Punkte zu eruieren. Diese sind jedoch gemäss Aussagen der GO!-Verantwortlichen nach heutigem Stand geklärt.

Klärungsbedarf zeigte sich betreffend der Frage, wie rasch die ZKB, die für die Abwicklung des Sicherungsfonds zuständig ist, auf diesen zugreifen darf. Die dabei einzuhaltenden Bestimmungen wurden mit GO! im Detail festgelegt, mussten jedoch angesichts der ersten Kreditausfälle noch einmal ausdiskutiert werden.

Im Zusammenhang mit dem Sicherungsfonds wurde zudem sichtbar, dass bei den Befragten der Stadt und der ZKB unterschiedliche Perspektiven vorhanden sind, was das Risiko ihres Engagements für GO! betrifft und wer dieses Risiko trägt. Die Äusserungen der interviewten ZKB-Mitarbeitenden zeigen, dass die Beteiligung am Projekt GO! von ihnen als Geschäft mit Risiken für die Bank eingeschätzt wird, insbesondere so lange nicht weitere Partner zum Sicherungsfonds beitragen. Bei den Vertretern der Stadt dominiert demgegenüber die Sicht, dass die Bank angesichts der Zinsen von rund 6% und des Sicherungsfonds, der aus einem Sponsoringbeitrag gebildet wurde, kein finanzielles Ausfallrisiko hat. Zur Entschärfung dieser Problematik wollte die Stadt anfänglich aus dem aufgelösten Langstrassenkredit ebenfalls einen Betrag in den Sicherungsfonds einzahlen. Der Vorstoss scheiterte jedoch im Gemeinderat.

2.5 Folgerungen zur Umsetzung

Betreffend Umsetzung des Projekts GO! lässt sich unter Bezugnahme auf die wichtigsten Evaluationsziele folgende Bilanz ziehen:

Zweckmässigkeit von Organisation, Abläufen und Arbeitsweise: Die Strukturen von GO! haben sich bisher im grossen ganzen als zweckmässig erwiesen. Personell war die Organisation zu Beginn, insbesondere was die Geschäftsstelle anbelangt, zwar aus Ressourcengründen eher unterdotiert. Geschäftsstelle und Vorstand zeichnen sich jedoch durch ein sehr grosses Engagement für das Projekt aus. Trotz beschränkter Möglichkeiten ist es deshalb gelungen, die Kernaufgaben wahrzunehmen und funktionierende Arbeitsabläufe dazu zu etablieren und diese vielfach auch bereits zu optimieren. Am wenigsten Aufmerksamkeit wurde der Entwicklung des Coachings geschenkt. Eine weitergehende Professionalisierung der Geschäftsstelle wäre betreffend verfügbaren Arbeitstools für das Kundenmanagement (v.a. Software) wünschbar. Die Zusammenarbeit mit der Partnerbank ZKB beinhaltete vor allem zu Beginn des Projektes einigen Diskussionsbedarf.

Realisierung der Marketingstrategie: Das Schwergewicht lag bisher hauptsächlich auf der Umsetzung von Aktivitäten zuhanden von potentiellen GründerInnen-Zielgruppen. Generell ist zu konstatieren, dass seitens von GO! sowohl in die Ortung der relevanten GründerInnen-Zielgruppen als auch in die Entwicklung von entsprechend ausgerichteten Marketinginstrumenten viel investiert wurde. Zurückgestellt wurde dagegen die Etablierung von Prozessen zur Ansprache der übrigen Zielgruppen (u.a. zusätzliche SponsorInnen). Die Partnerbank ZKB lässt sich nur am Rande in die Marketingprozesse einbeziehen.

3 Analyse der Angebote und Instrumente

Der Output umfasst die konkreten Leistungen und Angebote von GO! nach Betriebsaufnahme. Dazu zählen die zentralen «Produkte» des Vereins, nämlich die Information und Beratung von Kreditsuchenden, die Beurteilung der Kreditwürdigkeit und die Kreditüberwachung sowie das Coaching der Kreditnehmenden. Auch die Marketingmassnahmen, welche die erwünschten Zielgruppen auf das Angebot aufmerksam machen sollen, gehören zu dieser zweiten analysierten Wirkungsebene.

3.1 Angebote und Dienstleistungen

Die im Zuge der Evaluation geführten Gespräche insbesondere mit den Kreditsuchenden machen deutlich, dass die Angebote und Dienstleistungen von GO! positiv bewertet werden. Generelle Kritikpunkte wurden keine ersichtlich. In den Interviews geäusserte Kritik bezieht sich auf einzelne Aspekte und entspricht meistens der Sicht einer Einzelperson oder einer Minderheit der Befragten.

3.1.1 Information

Hauptinstrumente zur Information von interessierten Kreditsuchenden sind die Homepage von GO! sowie die Informationsveranstaltung. Die darin zur Verfügung gestellte Information wird von den Befragten als gut und wertvoll eingeschätzt. Auffindbarkeit, Übersichtlichkeit und Verständlichkeit der Informationen zum Beratungs- und Kreditprozess sowie zu den Anforderungen an Kreditnehmende werden positiv bewertet. Es herrscht die Meinung vor, dass an Selbständigkeit Interessierte auf der Homepage rasch die relevanten Informationen finden resp. auf der Geschäftsstelle erhalten. Die Geschäftsstelle beobachtet dabei, dass der Informationsstand der Kreditsuchenden eher tief ist. Insbesondere der aktuelle Internetauftritt veranlasse Interessierte schnell zu einer Anmeldung zur Infoveranstaltung, ohne dass sie weitere Vorinformationen besorgten, eigene Abklärungen vornähmen oder Vorüberlegungen anstellten.

3.1.2 Beratung und Betreuung

Der Kundenbetreuung durch die Geschäftsstelle wird von den befragten Kreditsuchenden – auch von denjenigen, bei denen es nicht zu einer Kreditnahme kam – ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt. Sie attestieren den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle hohe Professionalität, ein grosses Engagement sowie einen freundlichen und persönlichen Umgang. Die Geschäftsstelle wird als leicht zugänglich und innerhalb der offiziellen Öffnungszeiten gut erreichbar geschildert.

Den individuellen Beratungsprozess beurteilen die Kreditsuchenden in den meisten Fällen als äusserst hilfreich. Einen besonderen Stellenwert hat dabei die von GO! geleistete

Unterstützung bei der Erarbeitung des Geschäftsmodells und der Erstellung des Firmenbudgets. Diese war nach Ansicht vieler interviewter Kreditnehmender fundamental für die erfolgreiche Gründung ihrer Firma. Mehrere Befragte äussern hingegen Kritik an der Dauer des Beratungsprozesses. Dass es während des Prozesses zu Wartefristen kam und sich dieser über zwei bis drei Monate erstreckte, wird aus ihrer subjektiven Warte als negativ wahrgenommen. Diese Zeitspanne wird insbesondere auch von den Interessierten, die keinen Kredit erhielten, kritisiert. Letztere empfinden auch das Verfahren teilweise als zu kompliziert und die Anforderungen, die GO! an eine Kreditvergabe stellt, als zu hoch.

3.1.3 Mikrokredit

Den Mikrokredit von bis zu maximal 40'000 CHF nehmen die befragten Kreditsuchenden als eigentliche Hauptleistung und grossen Mehrwert von GO! wahr. Praktisch ausnahmslos wird er als Grund angegeben, weshalb sich die Personen ursprünglich überhaupt an GO! gewandt haben. Die Höhe des gewährten Kredits erleben sie in ihrem individuellen Fall als angemessen. Dieser deckt in der überwiegenden Mehrheit die Bedürfnisse der Kreditsuchenden ab. Nur bei einer Person wurde die Forderung an GO! laut, die maximal zulässige Kredithöhe gegen oben in begründeten Fällen flexibler zu gestalten. Die Abwicklung des Kreditprüfungsprozesses wird als sehr transparent bewertet. Auch diesbezüglich ist bei den Interviewten indes wieder von Verzögerungen die Rede, wobei ihnen unklar ist, ob die Ursache dafür bei GO! oder bei der ZKB liegt. Gemäss Auskünften der Verantwortlichen von GO! sind die Gründe für allfällige Verzögerungen in der Regel bei den Kreditsuchenden selber zu suchen.

3.1.4 Coaching

Das MentorInnensystem wird von den bisherigen Kreditnehmenden verschieden wahrgenommen und der Kontakt zum Mentor oder zur Mentorin in den einzelnen Fällen auch sehr unterschiedlich gepflegt. Nicht ganz alle Kreditnehmenden nahmen zu Beginn überhaupt über einen Mentor oder eine Mentorin für sich in Anspruch. Einzelne beanspruchen ihre MentorInnen nicht mehr, weil sie ihrer Auffassung nach über genügend eigene Erfahrung verfügen oder weil der Austausch mit der ihnen zugewiesenen Person nicht geklappt hat. Andere Befragte - vor allem Frauen - messen der Beziehung zu ihren MentorInnen dagegen grosse Bedeutung zu. Sie begreifen ihre MentorInnen als wichtige Ansprechperson, die sie auch nach der Firmengründung begleitet und als BeraterIn in vielen Fragen der Firmenführung oder der Bewältigung des Arbeitsalltags als Selbständige dient. Sie unterhalten zu ihrem Mentor oder ihrer Mentorin vielfach einen wesentlich engeren Austausch als zur Geschäftsstelle von GO!. Für diese Personen stellt das MentorInnensystem eine wichtige Leistung von GO! dar, welche die Mikrokredit-Organisation ihrer Ansicht nach von den übrigen Anlaufstellen für GründerInnen äusserst positiv abhebt.

3.2 Marketinginstrumente und Auftritt

3.2.1 Marketinginstrumente

Als Marketinginstrumente kann mittlerweile auf die Homepage, einen Flyer und den Jahresbericht zurückgegriffen werden. Daneben wurden gezielt Inserate in Zeitungen (20 Minuten), in den VBZ-Trams oder in Kinos geschaltet, präsentierte sich GO! auf Programmflyern einschlägiger Veranstaltungen für GründerInnen, wurden mittels mehrerer Medienkonferenzen Medienarbeit betrieben und werden relevante Kontakte gepflegt. Zu den einzelnen Instrumenten förderte die Evaluation folgende Hinweise zutage:

- *Homepage:* Inhaltlich findet die GO!-Homepage guten Zuspruch. Sie erlaubt einen raschen Zugang zu den relevanten Informationen und stellt diese nachvollziehbar dar. Weniger überzeugend finden die Interviewten demgegenüber das Design der Homepage. Rund die Hälfte der Befragten gelangt zum Schluss, es sei optisch wenig ansprechend, wirke beschränkt professionell und erwecke zu stark den Anschein, dass es sich bei GO! selber um ein Startup handle. Der Domain-Name resp. die Webadresse werden zum Teil als eher untauglich eingestuft. Bei GO! sind sich die Verantwortlichen der Probleme betreffend Name der Organisation bewusst. Sie haben frühzeitig darauf reagiert, indem sie zusätzlich den Domain «www.mikrokredite.ch» für GO! verfügbar gemacht haben.
- *Inserate und weitere bezahlte Werbung:* Bezahlte Werbung von GO! wie die Zeitungsinserte oder die Inserate in den Zürcher Trams ist nur den wenigsten der befragten Personen bekannt. In diesem Bereich wurden in den vergangenen zwanzig Monaten immer wieder neue Gefässe (u.a. Zeitung, Tram, Kino, relevante Veranstaltungen) ausprobiert, was ein Grund sein mag, weshalb die einzelnen Produkte kaum wahrgenommen werden. Die Geschäftsstelle von GO! ist nach eigenen Angaben immer noch daran, die verschiedenen Möglichkeiten, die sich in dieser Hinsicht bieten, auf Praktikabilität und Wirkung zu testen. Dabei nimmt sie laufend Auswertungen vor. Aufgrund mangelnder Resonanz hat sie eine Inseratekampagne in der Zeitung 20 Minuten deshalb vorzeitig abgebrochen.
- *Medienarbeit:* Neben der Homepage sind Zeitungsberichte über GO! das am besten bekannte Marketingprodukt. Sehr begrüsst wird insbesondere die Marketing-Strategie von GO!, anlässlich der Medienkonferenzen mit erfolgreichen GründerInnen an die Öffentlichkeit zu treten. Die durch GO! ermöglichte Selbständigkeit wird dadurch anhand von einzelnen Persönlichkeiten fassbar. Gleichzeitig verhilft es auch den Kreditnehmenden zu Öffentlichkeit und bietet ihnen eine Möglichkeit, sich potentiellen KundInnen zu präsentieren. Einige wenige Kreditnehmende äussern sich allerdings auch skeptisch dazu, insofern dass solche Auftritte mit erfolgreichen Vorbildern ein allzu beschönigendes Bild der Selbständigkeit hinterlassen können. Auf den Aufbau einer Medienpartnerschaft wurde bisher seitens der Verantwortlichen von GO! verzichtet.

- *Networking und Lobbying:* Als zentrales Instrument für Networking und politisches Lobbying wurde bisher neben dem Flyer der Jahresbericht 2009 eingesetzt. Er wurde an sämtliche Gemeinde- und Kantonsräte sowie an relevante Einzelpersonen und Organisationen versandt. Bezüglich Kontakten zu MandatsträgerInnen und weiteren wichtigen Personen zeigt sich zudem im Rahmen der Evaluation die grosse Bedeutung der Person des Präsidenten von GO!, der über ein grosses persönliches Netzwerk verfügt und das politische Lobbying für das Projekt GO! in der Vergangenheit zur Hauptsache trug.

3.2.2 Auftritt und Corporate Design

Der Auftritt von GO! wird zwiespältiger beurteilt. Während die Inhalte und Texte der Marketinginstrumente grundsätzlich als sachbezogen, informativ und verständlich bewertet werden, stossen das Design und die Aufmachung des Auftritts verschiedentlich auf Kritik. Vereinzelt wird auch der Name «GO! Ziel selbständig» als ungeeignet bezeichnet. Generell herrscht der Eindruck vor, dass GO! eher schlecht wahrnehmbar ist.

3.3 Folgerungen zu den Angeboten und Instrumenten

Zu Angebot und Auftritt des Vereins GO! lässt sich unter Bezugnahme auf die wichtigsten Evaluationsziele lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

KundInnenausrichtung der Angebote und des Auftritts: Die KundInnenausrichtung der Angebote und Dienstleistungen von GO! ist aufgrund der positiven Ergebnisse der Interviews als hoch einzustufen. Übereinstimmend mit den Kernaufgaben liegen zweckmässige, erprobte und vielfach bereits optimierte Angebote vor, die grossmehrheitlich auf Zustimmung stossen. Zwiespältiger beurteilt wird im Vergleich zu den Angeboten der Auftritt von GO!.

Zielgruppengerechtigkeit Marketinginstrumente: Betreffend Ansprache von potentiellen GründerInnen hat GO! mittlerweile verschiedene Marketinggefässe auf ihre Wirkung erprobt. Zu den am meisten beachteten Werbegefässen von GO! gehört redaktionelle Berichterstattung im Fernsehen oder in Zeitungen. Auch die Mehrheit der übrigen eingesetzten Werbemethoden zeigte Resonanz, indem sie zu neuen Anfragen führten. Die bisherigen Erfahrungen bestätigen aber ebenso, wie schwierig die anvisierten GründerInnen-Zielgruppen tatsächlich zu erreichen sind. Die Etablierung einer Medienpartnerschaft oder zumindest einer engeren Zusammenarbeit mit einem bestimmten Medium wurde bislang nicht angegangen, obwohl redaktionelle Berichte zu GO! gut wahrgenommen werden.

4 Analyse der Wirkungen bei den Zielgruppen

Die Ebene des Outcome umfasst die eigentlichen Effekte und Wirkungen bei den verschiedenen Zielgruppen. Im Zentrum stehen im Falle von GO! die Unternehmensgründung und die Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Kreditnehmenden. Auch Effekte wie beispielsweise die Erhöhung des Informationsgrades und der Kompetenzen von Personen, die sich durch den Verein GO! beraten liessen¹, sind erwünschte Wirkungen. Weitere Effekte resultieren aus den Marketingmassnahmen, nämlich die Erhöhung des Bekanntheitsgrads von GO! bei den potentiellen GründerInnen sowie der Gewinn weiterer Intermediärer und Sponsoren resp. auch die Zusage von weiteren Sponsoringmitteln.

4.1 Rekrutierung von Kreditnehmenden

Betreffend Rekrutierung von Kreditnehmenden und erfolgter Kreditvergabe zeichnet sich GO! bisher durch eine insgesamt eher niedrige Anzahl gewährter Kredite aus. Diese Zahl korrespondiert jedoch mit den bei der Lancierung des Projekts im Businessplan auch gegenüber der Stadt Zürich und der ZKB ausgewiesenen Erwartungen. Sie stimmt auch mit den Erfahrungswerten von ähnlichen Organisationen im Ausland oder von Banken im Startup-Bereich überein. Die Gruppe der bisherigen Kreditnehmenden entspricht in ihrer Zusammensetzung sehr stark den ursprünglich anvisierten GründerInnen-Zielgruppen.

4.1.1 Anzahl ausgesetzte Kredite

Während der gut zwanzigmonatigen Laufzeit wurden im Rahmen des Projekts GO! 20 Mikrokredite ausbezahlt. Zwei weitere Kredite wurden zwar gesprochen, gelangten jedoch nicht zur Auszahlung, da sich die betreffenden Personen zurückzogen. Die Zahl von 20 Krediten entspricht genau den im Businessplan enthaltenen Schätzungen für das zweite Betriebsjahr². Die Anzahl gewährte Kredite wurde jedoch im Rahmen der Interviews von verschiedener Seite als zu tief problematisiert. Es stellt sich die Frage, ob die tiefe Anzahl vergebener Kredite den getätigten Mitteleinsatz rechtfertigt. Bei verschiedenen Beteiligten herrschen auch Zweifel, wie die Finanzierung des Projekts über die Pilotphase hinaus sichergestellt werden kann, wenn die Fallzahl weiterhin so gering bleibt.

4.1.2 Zusammensetzung der bisherigen Kreditnehmenden

Die Gruppe der bisherigen 20 Kreditnehmenden setzt sich aus 11 Frauen, sieben Männern und einem Paar zusammen. Ein Kredit ist ein Nachfolgekredit und wurde an einen Mann ausbezahlt. Sieben der 20 Personen bringen einen Migrationshintergrund mit. Was ihre berufliche Situation vor der Unternehmensgründung anbelangt, waren acht der 20

¹ Auch Personen, die letztlich keinen Kredit erhielten.

² Im Businessplan wurde für das 1. und 2. Betriebsjahr zusammen von total 20 Krediten à 20'000 CHF ausgegangen.

Personen bereits vor der Gewährung des Mikrokredits als Selbständige tätig. Sechs Kredite wurden an Personen vergeben, die beim RAV angemeldet waren. Ein Kredit wurde an einen IV-Empfänger ausbezahlt. Den grössten Anteil der Kreditnehmenden machen mit sieben Personen die 21 bis 30-Jährigen aus, gefolgt von den 31 bis 40-Jährigen mit sechs Personen und den 41 bis 50-Jährigen mit fünf Personen. Zwei Kreditnehmende sind über 50 Jahre alt. Elf Personen sind aus der Stadt Zürich, sechs aus dem Kanton Zürich. Drei Kreditnehmende stammen aus anderen Kantonen.

Gemäss sozio-demographischen Merkmalen und sozio-ökonomischer Situation stimmt die Gruppe der bisherigen Kreditnehmenden also ziemlich gut mit der anvisierten GründerInnen-Zielgruppe überein. Sie zeichnet sich durch einen hohen Anteil an Frauen und MigrantInnen aus. Ebenso umfasst sie insgesamt sieben Personen, die aufgrund des Mikrokredits von einer Sozialleistung abgelöst werden konnten. Wenig überraschend ist, dass die GründerInnen häufig jüngeren Alters sind.

4.1.3 Anzahl Anfragen auf der Geschäftsstelle

In Kontrast zur eher niedrigen Zahl an vergebenen Krediten steht die sehr grosse Anzahl an Anfragen, die an die Geschäftsstelle gelangt. Auch mit dieser hohen Zahl an Anfragen bewegt sich GO! im Rahmen der Erfahrungswerte, die zu ähnlich gelagerten Mikrokredit-Projekten vorliegen. Wie die Evaluation jedoch zeigt, stellt die hohe Zahl an vielfach unergiebigen Anfragen für die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle eine Belastung dar.

Neben den 20 Fällen, die in eine Kreditgewährung mündeten, bearbeitete GO! eine sehr grosse Zahl von Anfragen, die ohne Kreditvergabe endeten. Insgesamt gelangten zwischen Februar 2009³ und November 2010 451 InteressentInnen an die Geschäftsstelle, mit denen 389 Beratungsgespräche (davon 219 Erstgespräche) durchgeführt wurden. Daran wird ersichtlich, dass GO! seine personellen Ressourcen zu einem erheblichen Anteil in die Triage von Anfragen stecken muss. Angesichts der ungleichen Grössenverhältnisse von bearbeiteten Anfragen versus bewilligte Kredite wurde im Rahmen der Evaluation deshalb die dringende Forderung ersichtlich, noch zusätzliche Mechanismen einzuführen, welche eine Selektion der Anfragen noch früher und effizienter erlauben.

4.1.4 Genutzte Informationskanäle

Auffällig ist, dass die Informationskanäle der InteressentInnen ausnehmend breit gelagert sind. Dies ist zum einen als Ausdruck einer Marketingstrategie, welche alle potentiellen GründerInnen-Zielgruppen ansprechen will. Zum andern wird daran deutlich, dass es GO! bis anhin nicht gelungen ist, spezifische, erfolgversprechende Publika in grösserem Ausmass anzusprechen.

Auf GO! gestossen sind die interessierten Personen gemäss internen Auswertungen über sehr unterschiedliche Kanäle. Im Jahr 2010 erfuhren 54 der 205 (= 26%) InteressentIn-

³ Die interne Statistik von GO! erfasst für 2009 noch sämtliche telefonischen Anfragen. Im Gegensatz dazu sind in der Statistik für 2010 nur Anfragen berücksichtigt, bei welchen Kreditsuchende das vorgeschriebene Formular und einen Lebenslauf einreichten. Telefonische Anfragen wurden in der Statistik für das Jahr 2010 nicht mehr vermerkt.

nen über Internet von GO!, je etwas mehr als 20 Personen durch Mund-zu-Mund-Propaganda und durch Zeitungsberichte. Die übrigen 105 (= 51%) Personen gaben mindestens 30 weitere Informationsquellen an, die von einem Beitrag in Cash-TV (14 Personen), Tramwerbung (10) bis hin zu abgegebenen Informationen von Seiten Sozialhilfe (7), ZKB (5), Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA (3), Laufbahn- (3) oder Startzentrum (2) reichten. Auch die Personen, die tatsächlich einen Kredit erhielten, sind auf vielfältigem Weg auf GO! aufmerksam geworden. Mehr als ein Mal als Informationsquelle genannt wurden von den 10 interviewten Kreditnehmenden Zeitungsberichte (2), Zeitungswerbung (2) und Fernsehberichte (2).

4.2 Unternehmungsgründungen und -erweiterungen

Analog zur eher tiefen Anzahl ausgesetzter Kredite ist auch die Zahl der dank des Mikrokredits gegründeten Unternehmungen bislang eher tief. Mit den 20 gewährten Mikrokrediten wurde in elf Fällen eine neue Firma gegründet. Neun Kredite wurden verwendet, um ein bereits bestehendes Unternehmen zu erweitern oder eine bereits bestehende selbständige Tätigkeit auszuweiten. Insgesamt resultierten im Wirtschaftsraum Zürich damit elf neue Firmen und neun Unternehmungen mit erweiterter Geschäftstätigkeit. Die Anzahl zusätzlich geschaffener Arbeitsplätze ist gering. Dies hat unter anderem auch mit dem bislang zumeist noch sehr volatilen Geschäftsgang der einzelnen Betriebe und der noch kurzen Existenz der Gründungen zu tun.

4.2.1 Grösse der gegründeten resp. erweiterten Unternehmungen

Angesichts der maximalen Kredithöhe von 40'000 CHF wenig überraschend, beinhalten die verwirklichten Unternehmungen kleinere Geschäftsvorhaben. Zumeist handelt es sich um Einmann-/ Einraufirmen. Bei den zehn interviewten Kreditnehmenden waren lediglich in drei Fällen weitere Personen in die Unternehmung involviert und dabei mit einer Ausnahme, bei der stundenweise eine Sekretärin angestellt wurde, ausschliesslich Familienangehörige oder der Partner. Eine durch die Geschäftsstelle von GO! vorgenommene Auswertung zu sämtlichen bis Ende 2010 gegründeten Firmen zeigt, dass insgesamt zusätzliche Arbeitsplätze im Umfang von 450 Stellenprozenten sowie je eine Praktikumsstelle und eine Lehrlingsstelle geschaffen werden konnten.

4.2.2 Geschäftsgang der unterstützten Unternehmungen

Der bisherige Geschäftsgang in den gegründeten Unternehmungen verläuft unterschiedlich, vor allem bei den neu gegründeten Firmen noch sehr volatil und auf tiefem Niveau. Grundsätzlich bewerten ihn die zehn interviewten Kreditnehmenden aus eigener Perspektive jedoch in den überwiegenden Fällen als gut. Die Absatzmengen und der Umsatz entsprechen gemäss ihren Angaben in etwa den Erwartungen des individuellen Businessplans. In einem Fall konnten sie übertroffen werden. Gleichzeitig wurde im Rahmen der Evaluation ersichtlich, dass einige von ihnen nach dem Schwung der Geschäftseröff-

nung mit einem hohen Absatz nun eher darum besorgt sein müssen, ihren KundInnenstamm auszuweiten, um weiter für Absatz zu sorgen. Die Auslastung der GründerInnen durch ihre Firmen variiert dadurch sehr stark: Sie reicht von ein bis zwei Tagen die Woche bis hin zu einer Siebentage-Woche. Ein Lohn oder zumindest ein Teillohn für die InhaberIn kann in etwa der Hälfte der interviewten Firmen ausbezahlt werden. Eine mittels Mikrokredit erweiterte Unternehmung generiert vier Löhne. Die übrigen arbeiten bisher vorwiegend kostendeckend.

4.2.3 Stellenwert der Mikrokredite

Unabhängig von der Höhe der durch GO! vermittelten finanziellen Unterstützung ist die Bedeutung des Mikrokredits für die GründerInnen als sehr hoch einzuschätzen. Mit einer Ausnahme gaben die Befragten in den Interviews an, dass sie ihre Geschäftsidee ohne den Mikrokredit nicht hätten umsetzen können. Auf eigene finanzielle Möglichkeiten konnte nur in Einzelfällen von tendenziell besser ausgebildeten Personen zurückgegriffen werden. Bei denjenigen interviewten Personen, welche sich dank dem Mikrokredit aus der Erwerbslosigkeit befreien konnten, wird zudem deutlich, dass der Stellenwert des Kredits für sie auch betreffend ihrer Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess sehr hoch ist. Die Höhe der Mikrokredite, welche in die verschiedenen Geschäftsvorhaben investiert werden konnten, schwankt dabei sehr stark. Sie bewegt sich zwischen 8'000 CHF und dem zulässigen Höchstbetrag von 40'000 CHF. Im Durchschnitt betrug sie bisher rund 21'450 CHF, was einem Total an ausgesetzten Krediten im Umfang von 429'100 CHF entspricht.

Die im Rahmen der Evaluation durchgeführten Gespräche bestätigen weiter, dass es für die spezifische Personengruppe, auf die der Verein GO! sein Projekt ausgerichtet hat, sehr schwierig ist, einen Investitionskredit von einer Bank zu erhalten. Die Hälfte der interviewten Kreditnehmenden hat sich vor der Kontaktnahme mit GO! in ihrer Suche nach Finanzierungsquellen an eine oder mehrere Banken gewandt, dort jedoch jeweils einen abschlägigen Bescheid erhalten. Nur bei einer Befragten findet sich die Auffassung, dass auch ohne GO! eine Finanzierung für ihr Geschäft hätte gefunden werden können.

4.2.4 Kreditrückzahlung

Trotz des zum Teil hohen Risikos des realisierten Geschäftsvorhabens und der noch geringen Umsätze sind die Kreditnehmenden gemäss den bisherigen Erfahrungen gut in der Lage, ihre Raten in der vereinbarten Regelmässigkeit zu amortisieren. Bis Ende 2010 waren zwei Geschäftsausfälle zu verzeichnen, einer davon ohne wirtschaftlichen Zwang. Beide Kredite werden von den betroffenen Personen noch an GO! zurückgeführt.

Zehn der 20 ausbezahlten Kredite werden regelmässig und nach Auskunft der seitens der ZKB mit der operativen Abwicklung betrauten Person meistens ohne Problem amortisiert. Ein Kredit konnte bisher vollumfänglich zurückgeführt werden. In neun Fällen von Unternehmungen, die erst im zweiten Halbjahr 2010 gegründet wurden, hatte der Rückzahlungsprozess zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht eingesetzt.

4.3 Beratungs- und Klärungseffekte bei den Kreditsuchenden

Über die Gewährung des Mikrokredits hinaus erzielt das Projekt GO! bei der GründerInnen-Zielgruppe weitere wichtige Effekte. Der Mikrokredit wird zwar von den meisten interviewten Kreditnehmenden als zentrales Element der Unterstützung durch GO! und Hauptanlass für ihre Kontaktnahme mit der Geschäftsstelle betrachtet. Die meisten Befragten heben jedoch hervor, neben dem finanziellen Beitrag auch von der Beratung durch GO! in erheblichem Masse profitiert zu haben.

4.3.1 Beratungseffekte

Am häufigsten genannt wird die Hilfe, die GO! bei der Erarbeitung von Geschäftsmodell und Budget leisten konnte. Verschiedene Personen legten offen, dass ihnen entsprechende Vorkenntnisse gefehlt hätten und GO! deshalb für die Verwirklichung ihrer Geschäftsidee auch diesbezüglich eine wichtige Rolle einnahm. Ebenfalls positiv wahrgenommen wird die Unterstützung, welche GO! bei der Konkretisierung des Geschäftskonzepts leisten konnte: Die Geschäftsstelle nehme hier die Funktion einer «Sparring-Partnerin» ein. Begrüsst wird zudem vor allem von den weiblichen GründerInnen, dass mit dem MentorInnenprogramm auch nach der Firmengründung ein Unterstützungsangebot bereitstehe. Dadurch ergäbe sich die Möglichkeit, offene Fragen zur Firmenführung auch nach der Gründungsphase mit einer erfahrenen Person zu besprechen. Allgemein wird die Unterstützung durch GO! als sehr motivierend empfunden. Erhaltene Hinweise zur Geschäftsidee, zur rechtlichen Situation, zur Budgetplanung, zum Konzept wie auch zum Businessplan wurden zudem auch von der Gruppe der InteressentInnen ohne Kreditnahme als wertvoll wahrgenommen.

4.3.2 Klärungseffekte

Dass GO! mit seiner Beratung in zahlreichen bearbeiteten Fällen auch einen wesentlichen Beitrag zur Klärung der Situation bei Angehörigen der anvisierten GründerInnengruppen leistet, verdeutlichen ebenfalls Informationen zu den Personen, bei denen keine Kreditnahme zustande kam.

Die im Zuge der Evaluation geführten Gespräche mit InteressentInnen ohne Kreditnahme zeigen auf, dass die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Geschäftsidee zumindest im nachhinein von allen Befragten sehr geschätzt wurde, selbst wenn sich ihre Idee im Kontakt mit GO! als nicht tragfähig erwies oder wenn sie sich nicht imstande fühlten, gewisse Anforderungen von GO! zu erfüllen. Trotz teilweise frustrierender Erfahrungen während der Beratung, klärten sich aufgrund des Kontakts mit GO! bei verschiedenen von ihnen die beruflichen Perspektiven resp. erfolgte eine revidierte Einschätzung ihrer Möglichkeiten als Selbständige. Dadurch wurden bei einzelnen auch Energien für andere berufliche Lösungen freigesetzt.

Weitere Indizien für den klärenden Effekt von GO! in verschiedener Hinsicht liefert die interne Statistik der Abschlussgründe. Viele Personen, die an GO! gelangten, zogen sich

von sich aus zurück. Unter den häufigsten Gründen für die Schliessung eines Dossiers figurieren gemäss dieser Statistik (Zahlen lediglich für 2010), dass die Personen von GO! nicht mehr erreicht werden konnten (41 von 174 Fällen⁴), dass sie mehr Zeit benötigten und sich später wieder melden wollten (24 Fälle), dass die Personen eine andere Finanzierungslösung gefunden haben (26 Fälle) oder dass sie sich nicht mehr selbständig machen wollten (18 Fälle). Zu einem Abschlussentscheid seitens von GO! kam es hingegen nur selten (7 Fälle).

4.4 Rekrutierung von MentorInnen, SponsorInnen und Intermediären

In den übrigen Zielgruppen neben den GründerInnen, d.h. unter den potentiellen MentorInnen, SponsorInnen oder Intermediären, hat GO! seit Projektstart aus bereits erwähnten Gründen mit beschränktem Einsatz rekrutiert. Ein systematischeres und noch zielgerichteteres Vorgehen zur Gewinnung der Unterstützung solcher für die öffentliche Wahrnehmung und Legitimierung des Projekts GO! wichtiger Personen und Organisationen drängt sich auf.

4.4.1 MentorInnen

Keine Schwierigkeiten bereitete bisher nicht zuletzt auch wegen der eher geringen Zahl an Kreditnehmenden die Suche nach MentorInnen. Aufgrund persönlicher Kontakte von Präsident und Geschäftsstellenleiterin und der Inserate auf der Freiwilligenplattform konnte für sämtliche 20 Kreditnehmende eine Mentorin oder ein Mentor gefunden, die von der Geschäftsstelle als geeignet eingestuft wurde. Die rekrutierten Personen verfügen über langjährige eigene Erfahrungen in der Privatwirtschaft und sind oft selber selbständig. Die Interviews mit ihnen veranschaulichen, dass auch bei ihnen eine grosse Motivation für die Mitarbeit bei GO! vorhanden ist. Gemäss ihrem Selbstverständnis sehen sie sich als BeraterInnen und GesprächspartnerInnen, die aufgrund des eigenen Hintergrunds Praxiserfahrungen einbringen, eine Aussensicht einnehmen und auch entscheidende oder kritische Fragen ansprechen können. Die Befragten aus dieser Gruppe vertreten die Ansicht, dass die MentorInnen eher noch aktiver ins Projekt eingebunden werden könnten. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings von GO! wurden die MentorInnen bis anhin eher vernachlässigt. So wurden sie beispielsweise im Jahresbericht nicht vorgestellt.

4.4.2 SponsorInnen

Die vorhandenen SponsorInnen existieren seit Projektbeginn. Neben der Übernahme des Sicherungsfonds durch die ZKB leisteten zwei Organisationen einen kleineren Sponsoringbeitrag: das Migros-Kulturprozent und die Paradiesstiftung. Der Beitrag des Migros-Kulturprozents ging auf eine Anfrage von GO! zurück und war zweckgebunden für den Internetauftritt zu verwenden. Mehrere befragte Vorstandsmitglieder erachten eine breite-

⁴ Insgesamt abgeschlossen wurden im Jahr 2010 174 Anfragen. Für 2009 liegen keine detaillierten Zahlen vor.

re finanzielle Abstützung von GO! als relevant. Dass die Trägerschaft nur bei der Stadt Zürich und der ZKB liegt, sehen sie für die Zukunft sowohl finanziell als auch politisch als problematisch an.

4.4.3 Intermediäre

Die Gruppe der Intermediären, die zwischen GO! und anderen Zielgruppen vermitteln oder Kontakte herstellen, ist eher schmal und beschränkt sich zu stark auf die Vorstandsmitglieder des Vereins. Die Vertreter der Stadt im Vorstand haben zwar eine entscheidende Funktion als Türöffner für GO! vor allem zu anderen städtischen Stellen. Den beiden Angehörigen der ZKB, die bei GO! mitarbeiten, kam wiederum eine zentrale Rolle zu, als es darum ging, zwischen GO! und der ZKB mit ihren sehr unterschiedlichen Kulturen eine gemeinsame Verständigungsbasis herzustellen. Wichtige Ansprechperson ist zudem der Leiter der Fachstelle für Selbständige des Amts für Wirtschaft und Arbeit. Seine Stelle informiert systematisch und verweist regelmässig potentielle GründerInnen an GO!. Inwiefern auf anderen Anlaufstellen für GründerInnen oder städtischen Stellen GO! beim Personal bekannt ist und dieses Interessierte gezielt über GO! informiert oder an die Organisation weiterleitet, wurde nicht abgeklärt.

4.4.4 Akteure im weiteren politischen und wirtschaftlichen Umfeld

Der Präsident Ruedi Winkler erbringt unter Nutzung seines persönlichen Netzwerks viel politische Lobbyingarbeit. Ebenso wurde der Jahresbericht 2009 an sämtliche Kantons- und GemeinderätInnen von Kanton und Stadt Zürich sowie an weitere relevante Einzelpersonen und Organisationen versandt. MandatsträgerInnen, VerbandsvertreterInnen oder Persönlichkeiten mit Ausstrahlungseffekt, welche als Aushängeschilder und IdeenverbreiterInnen für GO! auftreten, sind nicht zuletzt wegen des Verzichts auf einen Beirat und des Bemühens von GO!, sich nicht den Stempel von bestimmten Interessengruppen aufdrücken zu lassen, nicht zu eruieren. Eine Ausnahme bildeten der Stadtpräsident resp. die Stadtpräsidentin von Zürich, welche an Medienkonferenzen auftraten und den Jahresbericht einleiteten.

4.5 Folgerungen betreffend Wirkungen bei den Zielgruppen

Betreffend Wirkungen bei den Zielgruppen sind folgende Punkte zu bilanzieren:

Mikrokredite und Unternehmensgründungen: Die Zahl von 20 gewährten Krediten entspricht den vor Projektstart für das zweite Betriebsjahr geäusserten Erwartungen. Sowohl die Anzahl durch GO! gewährter Kredite als auch der dafür getätigte Mitteleinsatz korrespondieren weitgehend mit den Erfahrungswerten ähnlicher Mikrokredit-Organisationen. Die Gruppe der bisherigen Kreditnehmenden deckt sich mit den anvisierten Zielgruppen. Auch die gegründeten Unternehmungen, bei denen es sich zumeist um Einpersonenfirmen handelt, situieren sich im erwarteten Bereich von einfachen Geschäftsvorhaben mit hauptsächlichlicher Dienstleistungsorientierung.

Nutzen für die GründerInnen-Zielgruppe: Der Nutzen, den GO! für die GründerInnen-Zielgruppen erbringt, kann aus heutiger Sicht als hoch eingestuft werden. Der von GO! gewährte Mikrokredit hat für die Verwirklichung ihrer Geschäftsideen einen zentralen Stellenwert. Eine Erschliessung von Finanzierungsquellen auf anderem Weg (z.B. über Banken) ist für die von GO! anvisierten GründerInnen-Zielgruppen kaum möglich. Auch durch GO! bewirkte Beratungs- und Klärungseffekte bei den Kreditsuchenden sind als relevant einzuschätzen. Ob den Kreditnehmenden mit ihren Unternehmungen längerfristig eine Sicherung der Existenz gelingt, kann aktuell noch nicht beurteilt werden.

Erfolg Rekrutierung: Die eher tiefe Zahl an 20 rekrutierten Kreditnehmenden geht einher mit einer sehr grossen Anzahl an Anfragen, die an GO! gelangt und ohne Kreditnahme endet. Auch diese hohe Anzahl an Anfragen korrespondiert mit entsprechenden Erfahrungen von Organisationen aus dem Ausland. Die Belastung der Geschäftsstelle durch die vielen Anfragen von Selbständigkeitswilligen und sonstigen InteressentInnen für einen Kredit ist jedoch gross. Angesichts der dadurch für anderweitige wichtige Aufgaben nicht mehr verfügbaren Ressourcen drängt sich ein noch effizienteres Verfahren zur Selektion der eingehenden Anfragen auf. Unter den übrigen Zielgruppen (MentorInnen, SponsorInnen, Intermediäre) ist die rekrutierte Unterstützungsbasis bis anhin eher schmal.

Öffentlichkeitswirkung und Bekanntheit von GO!: Die Bekanntheit von GO! ist generell noch als eher tief zu bewerten.

5 Analyse des bisherigen Nutzens für den Wirtschaftsstandort Zürich und weiterer struktureller Effekte

Der Impact widerspiegelt das Erreichen der übergeordneten Ziele sowie von gesellschaftlich und ökonomisch erwünschten Effekten. Bei GO! stehen hier gemäss den in den strategischen Papieren formulierten Zielen realisierte Marktpotenziale und genutzte Nischenangebote, der Beitrag an die Integration von Arbeitslosen, MigrantInnen und Sozialhilfebeziehenden mit daraus resultierenden Einsparungen bei der Arbeitslosenunterstützung und Sozialhilfe sowie zusätzliche Steuereinnahmen im Vordergrund. Auch ist von Interesse, inwiefern GO! auf institutioneller Ebene zu Synergien zwischen den verschiedenen mit öffentlichen Geldern unterstützten Anlauf- und Verwaltungsstellen für Angehörige der anvisierten GründerInnen-Zielgruppen beiträgt.

Grundsätzlich ist dazu anzumerken, dass eine Bewertung dieser Punkte angesichts der kurzen Laufzeit des Projekts GO! erst ansatzweise möglich ist. Aufgezeigt werden können höchstens Tendenzen. Für eine fundierte Beurteilung insbesondere des wirtschaftlichen Nutzens von GO! wäre eine Nachverfolgung der gegründeten Firmen und ihrer volkswirtschaftlichen Wertschöpfung über einen längeren Zeithorizont nötig.

5.1 Genutzte Nischen und Marktpotenziale

Unter den bisher gegründeten Firmen dominieren klar die Dienstleistungsbetriebe. Die überwiegende Mehrheit der bisherigen Kreditnehmenden setzte den Kredit zur Finanzierung einer Firma mit Angeboten im Dienstleistungsbereich ein. Nur vereinzelt wurden Handwerksbetriebe eröffnet. Diese Ausrichtung auf Dienstleistungen wird wesentlich determiniert durch den zulässigen Höchstbetrag der Mikrokredite. Der Maximalkredit von 40'000 CHF gilt gemeinhin als zu tief, um den Aufwand für die Einrichtung eines Handwerks- oder Restaurationsbetriebs decken zu können.

5.1.1 Angebotene Produkte

Wie von GO! in seinem ursprünglichen Konzept beabsichtigt, handelt es sich bei allen Unternehmungen hauptsächlich um Anbieter auf dem lokalen und regionalen Markt. Die gezielte Nutzung der Möglichkeiten des Internet spielt dabei für viele Kreditnehmende eine wichtige Rolle. Angeboten werden primär Produkte und Dienstleistungen des periodischen Bedarfs oder Spezialwaren (vgl. Tabelle 2):

| Geschäftstätigkeit | |
|---|----------------------------|
| Dienstleistung | Handwerk |
| Fotos und Events | Digitaldruck von Bildern |
| Kleinkindbetreuung, Tagesmutter | Velo-Reparatur und Verkauf |
| Handel mit Taschen, Strümpfen, Gürtel | |
| Ponyakademie | |
| Nähatelier | |
| Outlet-Store | |
| Online-Shop und Outlet-Store für italienische Kleider | |
| Second Hand-Geschäft | |
| Online-Shop für Öko-Design und nachhaltige Produkte | |
| Beauty-Salon | |
| Strickwaren- und Bademode-Geschäft | |
| Concept-Store | |
| Tierhomöopathie | |
| Import aus Kolumbien und Handel in der Schweiz | |
| Modulkinderbettvertrieb | |
| Audio-Visuelle Animation-Firmenvideos | |
| Bed&Breakfast | |

Tabelle 2: Geschäftstätigkeit der bisher gegründeten Firmen

5.1.2 Genutzte Marktnischen

Als erfolgversprechender Faktor wurde im Rahmen der Evaluation von verschiedener Seite gewertet, dass zahlreiche der bisherigen Kreditnehmenden spezifische Marktnischen ausnutzen und sich von der Konkurrenz abzuheben versuchen, was die Herkunft der Ware, das Design der Produkte oder die Vertriebsart angeht. Inwiefern die von GO! unterstützten Unternehmungen tatsächlich in Marktnischen agieren, ist von aussen schwierig zu beurteilen. Systematische Konkurrenzanalysen oder eigentliche Marktpotentialabschätzungen verlangt GO! von den Kreditnehmenden nicht, da der Aufwand im Vergleich zum vergebenen Kredit als viel zu hoch eingeschätzt werden muss. Einzelne Kreditnehmende geben jedoch im Interview an, während der Erarbeitung ihres Firmenkonzepts versucht zu haben, sich einen Überblick über die Marktsituation in ihrem Gebiet zu verschaffen.

5.2 Beitrag an Integration und Prävention

5.2.1 Integration von Sozialleistungsbeziehenden und MigrantInnen

Mit seiner Ausrichtung explizit auch auf die Gruppe der Erwerbslosen leistet das Projekt GO! einen wichtigen Integrationsbeitrag. Dank des Mikrokredits gelangten sechs Personen aus der Erwerbslosigkeit und konnte einer Person, die eine IV-Rente bezieht, ein zusätzliches berufliches Einsatzfeld geboten werden. Für diese Personen eröffnete der Mikrokredit neue berufliche Perspektiven. Die Selbständigkeit wird dabei auch von den

Angehörigen dieser Gruppe unter den befragten Kreditnehmenden durchwegs als Wunschlösung bezeichnet, welche dank GO! umgesetzt werden konnte. Ihre Möglichkeiten, einen Bankkredit zu erhalten, beschreiben Betroffene aus dieser Gruppe nicht zuletzt aufgrund der geltenden gesetzlichen Bestimmungen als noch beschränkter als für die übrigen Selbständigkeitswilligen. Die Ausgangslage der erwerbslosen Personen, die einen Mikrokredit erhielten, war jedoch sehr unterschiedlich. Einzelne von ihnen waren bis zu fast einem Jahr auf einem RAV gemeldet oder konnten vor der Unternehmensgründung nur sporadisch und auf Stundenbasis einer Arbeit nachgehen. Eine Person befand sich in einer freiwillig gewählten beruflichen Auszeit und lebte vor ihrer Anmeldung beim RAV, die erst während der Beratung durch GO! erfolgte, von den Ersparnissen.

Insgesamt deckt GO! die Zielgruppe der erwerbslosen und von Sozialleistungen abhängigen Personen mit bisher sieben Kreditnehmenden sehr gut ab. Diese machen die grösste Gruppe unter den Kreditnehmenden aus. Unter den InteressentInnen sind die Erwerbslosen hingegen nach den bereits Selbständigen und den Angestellten nur als drittgrösste Gruppe vertreten: 2010 wandten sich 41 beim RAV gemeldete Personen, zwei Ausgesteuerte sowie vier Sozialhilfebeziehende an GO!, was einem Anteil von 23 Prozent an allen 205 Anfragen entspricht. Es deutet folglich einiges darauf hin, dass GO! für diese Zielgruppe, was das Verhältnis zwischen eingegangenen Anfragen und bewilligten Krediten betrifft, die grösste Erfolgsrate ausweisen kann. Inwiefern dies auf die Arbeit von GO! oder auf die besondere Motivation der interessierten Erwerbslosen zurückzuführen ist, bleibt schwierig zu beurteilen. Kennzeichnend für die aus der Gruppe der Erwerbslosen an die Geschäftsstelle gelangenden Anfragen ist wie bei allen anderen auch, dass sie oft noch keine konkrete Firmenidee vorweisen können.

Auch Personen mit Migrationshintergrund sind unter den bisherigen Kreditnehmenden in grösserer Zahl vertreten. Sieben Personen mit ausländischen Wurzeln konnten sich mit einem Mikrokredit eine neue berufliche Existenz aufbauen resp. ein bestehendes Unternehmen auf eine erweiterte Basis stellen. Bei den Anfragen, welche an die Geschäftsstelle gelangten, beläuft sich der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund auf rund 45 Prozent. Daran zeigt sich, dass das Interesse an den Dienstleistungen von GO! in dieser Zielgruppe gross ist.

5.2.2 Beitrag zur individuellen beruflichen Potentialentfaltung

Bei sämtlichen Kreditnehmenden trägt GO! zu einer besseren Entfaltung der individuellen beruflichen Potentiale bei. In den allermeisten Fällen entspricht die Selbständigkeit für die befragten Kreditnehmenden einer Wunschlösung, die sie zum Teil seit langem angestrebt haben. Die Interviews mit ihnen machen deutlich, dass sie mit grosser Motivation und trotz auftretender Schwierigkeiten mit viel Befriedigung ihre Unternehmungen vorantreiben. Vier befragte Kreditnehmende gaben eine feste Anstellung oder Teilanstellung auf, um ihren Wunsch nach einer selbständigen Geschäftstätigkeit zu verwirklichen.

5.3 Volkswirtschaftliche und finanzielle Effekte

5.3.1 Wirtschaftliche Effekte

Der volkswirtschaftliche Wertschöpfungsbeitrag der von GO! unterstützten Firmen muss bisher als klein betrachtet werden. Die erzielten Umsätze entsprechen zwar, wie die Interviews mit den Kreditnehmenden aufgezeigt haben, in vielen Fällen den Erwartungen, übertreffen diese teilweise auch. Sie bewegen sich jedoch mehrheitlich auf tiefem Niveau. Entsprechend sind auch die ausbezahlten Löhne tief. Steuern haben die Firmen noch kaum bezahlt. Hinsichtlich sämtlicher dieser wirtschaftlicher Kenngrössen ist jedoch die kurze Lebensdauer von GO! zu beachten. 14 der 20 Firmen sind erst 2010 angelaufen, weshalb es für eine Bilanz, welche als fundierte Beurteilungsbasis für den ökonomischen Nutzen von GO! dienen kann, zu früh ist.

5.3.2 Einsparungen bei Sozialleistungen

Betreffend Auswirkungen auf die staatlichen Finanzen fallen mangels substantieller Steuererträge bis anhin vor allem die bei den Sozialleistungen zu verzeichnenden Einsparungen ins Gewicht. Dank des Mikrokredits müssen sechs Personen weniger Beiträge der Arbeitslosenversicherung beziehen resp. die Dienstleistungen der RAVs in Anspruch nehmen. Direkte finanzielle Auswirkungen hat GO! damit vorwiegend für die Arbeitslosenversicherung und für den Kanton Zürich mit seiner Zuständigkeit für die RAVs. Bezüglich der Sozialausgaben der Stadt Zürich und weiterer Gemeinden im Kanton hat das Projekt bisher keine Effekte gezeitigt, da sich keine Sozialhilfebeziehenden mit einem Mikrokredit selbständig machen konnten. Ein Kredit wurde zwar an einen Sozialhilfeempfänger gesprochen. Dieser zog sich jedoch aufgrund veränderter Umstände von sich aus zurück.

Bei den erwerbslosen Personen, die eine Unterstützung durch einen GO!-Mikrokredit erhielten, handelt es sich ausschliesslich um Kurzzeiterwerbslose: Bei sämtlichen Betroffenen, zu denen entsprechende Angaben vorliegen, dauerte die Anmeldung auf dem RAV weniger als ein Jahr. Die Firmengründung erlaubte ihnen eine Rückkehr in die Arbeitswelt. Die wenigsten von ihnen waren vor der Selbständigkeit in Bereichen tätig, in denen eine erfolgreiche Reintegration in den Arbeitsmarkt auch ohne Mikrokredit als realistisch eingeschätzt werden muss.

Die beiden Personen, welche ihr Geschäftsvorhaben aufgeben mussten resp. freiwillig aufgegeben haben, bestreiten ihren Lebensunterhalt heute anderweitig. Sie fallen also der öffentlichen Hand nicht zu Last. Unter den InhaberInnen der noch bestehenden Firmen arbeiten zudem verschiedene Personen - vornehmlich aus der Gruppe der NeugründerInnen - neben ihrer Selbständigkeit noch in einer festen Teilzeitanstellung. Diese dient angesichts der noch tiefen Einkünfte aus der Firma primär der Bestreitung des Lebensunterhalts. Sie soll unabhängig vom Erfolg und vom aktuellen Geschäftsgang des Unternehmens ihre Existenz sichern. Die betreffenden Personen leisten damit losgelöst

von GO! einen Beitrag, welcher eine zwangsläufige Sozialleistungsabhängigkeit im Falle eines Scheiterns ihrer Unternehmung verhindern hilft.

5.4 Synergien im Netzwerk für GründerInnen

Mit GO! wurde eine zusätzliche Anlaufstelle für GründerInnen lanciert, welche gemäss zugrunde liegender Strategie im Vergleich zur bestehenden Anlaufstellen (v.a. Technopark, Startzentrum) gezielt niederschwellig gehalten werden sollte. Unter den bereits existierenden Anlaufstellen und Interessensorganisationen für GründerInnen sowie Verwaltungsstellen zur Unterstützung der verschiedenen Zielgruppen konnte insbesondere mit der Fachstelle für Selbständigkeit des Amtes für Wirtschaft und Arbeit eine funktionierende Austauschbeziehung etabliert werden. Inwiefern es GO! bereits gelungen ist, sich bei den übrigen Stellen als spezifisches, unterstützungswürdiges und auch Synergien ermöglichendes Angebot zu positionieren, wurde nicht näher untersucht.

5.4.1 Abgrenzung von bestehenden Anlaufstellen für GründerInnen

Die Niederschwelligkeit und einfache Zugänglichkeit für Personen, die lediglich einen kleinen Kreditbeitrag benötigen und zudem häufig Unterstützung brauchen bei der Erstellung eines Businessplans, wird von den Verantwortlichen seitens von GO! als besondere Leistung des Projekts betrachtet. Berücksichtigt man die Situation und die Merkmale der sich meldenden Personen, hat es GO! grundsätzlich geschafft, eine andere Klientel anzusprechen als die bestehenden Anlaufstellen für GründerInnen. Überschneidungen in kleinerem Ausmass sind mit dem Startzentrum beobachtbar. Es gelangt eine Reihe von Personen an die Geschäftsstelle von GO!, welche an das Startzentrum weitergewiesen werden kann. 2010 konnten 24 Anfragen (= 14%) abgeschlossen werden, weil die InteressentInnen nur einen Beratungswunsch hatten und an das Startzentrum verwiesen werden konnten.

5.4.2 Positionierung als spezifisches Angebot

GO! hat zu Beginn des Projekts eine breite Umfeldanalyse durchgeführt. Die Geschäftsstelle weist sehr viele Organisationen aus, mit denen ein Informationsaustausch stattgefunden hat. Darunter befinden sich weitere Mikrokreditorganisationen, Gewerbe- und Unternehmensverbände, KMU-Stellen, Businessnetzwerke bis hin zu Netzwerken für die spezifischen Zielgruppen, Stiftungen oder Fachhochschulen. Die Verantwortlichen von GO! fühlen sich dabei von diesen Stellen gut wahrgenommen. Die Anzahl der von letzteren an GO! weitergeleiteten Personen ist aber verschwindend klein. Auch findet über den zumeist einmaligen Kontakt und allenfalls die gegenseitige Verlinkung der Websites hinaus keine Kooperation statt.

Eine weitergehende Zusammenarbeit hat sich hingegen mit der Fachstelle für Selbständige des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (AWA) etabliert. Der Leiter der Fachstelle ist ein wichtiger Ansprechpartner für GO!, der aktiv über das Angebot informiert. Auch hier ist

die Anzahl der an GO! verwiesenen Personen indes eher tief. Gemäss interner Statistik über die Informationskanäle erfuhren 2010 nur drei InteressentInnen über das AWA von GO!. Die eher tiefe Zahl von Weiterleitungen trifft generell auf sämtliche Verwaltungsstellen oder staatlich unterstützten Anlaufstellen für GründerInnen zu: Über die RAV-Beratung wurden 2010 acht Personen an GO! weiterverwiesen, über die Sozialhilfe sieben, über das Laufbahnzentrum der Stadt Zürich und den Langstrassenkredit je drei sowie über das Startzentrum zwei Personen. Insgesamt gelangten im Jahr 2010 26 von 205 Kreditsuchende (= 13%) über von Stadt und Kanton Zürich geförderte Stellen an GO!.

5.4.3 Synergien mit anderen institutionellen resp. institutionell unterstützten Stellen

Eigentliche Synergie-Effekte sind aufgrund der Evaluation kaum zu beobachten. Eine Ausnahme bildet der regelmässige Kontakt mit der Fachstelle für Selbständigkeit des AWA, in dessen Rahmen eine gegenseitige Zuweisung von in Frage kommenden InteressentInnen aktiv angestrebt wird.

5.5 Folgerungen zum wirtschaftlichen Nutzen und zu weiteren strukturellen Effekten

Betreffend Wirkungen auf wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und institutioneller Ebene fällt die Bilanz unter Bezugnahme auf die wichtigsten Evaluationsziele wie folgt aus:

Nutzen für den Wirtschaftsstandort Zürich: Die Anzahl der durch GO! im Raum Zürich geschaffenen Firmen und Arbeitsplätze bewegt sich (noch) auf tiefem Niveau. Die vielfältigen Gründungen, die vornehmlich dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen sind, tragen jedoch zu einem lebendigen Wirtschaftsstandort bei. Es fragt sich, ob die geltenden Bestimmungen betreffend maximaler Mikrokredithöhe so angepasst oder branchenweise flexibilisiert werden sollen, dass vermehrt noch handwerkliche oder gewerbliche Geschäftsvorhaben angesprochen werden können. Für eine fundierte Bewertung des Nutzens, den GO! für den Wirtschaftsstandort Zürich erbringt, ist es zu früh. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen ist davon auszugehen, dass er gemessen am Steueraufkommen eher gering bleiben wird. Höher dürften die Einsparungen bei den Sozialleistungen zu liegen kommen, die dank GO! verzeichnet werden können.

Integrationsbeitrag: Einen wichtigen Effekt erzielt GO! mit der Reintegration von Sozialleistungsbeziehenden in den Arbeitsmarkt. Erwerbslose machen den grössten Anteil der Kreditnehmenden aus. Dank der Unterstützung durch GO! konnten sechs Personen von der Arbeitslosenversicherung abgelöst werden. Auch MigrantInnen sind unter den bisherigen GründerInnen mit einem hohen Anteil vertreten.

Synergie-Effekte: Eigentliche Synergie-Effekte mit anderen institutionell unterstützten Stellen lassen sich noch kaum beobachten. Zuweisungen von anderweitigen Stellen mit direktem Kontakt zu den anvisierten GründerInnen-Zielgruppen finden bisher erst in sehr beschränkter Zahl statt.

6 Synthese

Die Evaluationsergebnisse erlauben einen ersten Überblick über die Arbeit von GO! während der bisher knapp zwei Jahre dauernden Pilotphase. Sie liefern Hinweise für eine Bewertung der Aufbauarbeit, die GO! während dieser Zeit geleistet hat. Für eine abschliessende Beurteilung insbesondere von strukturellen oder ökonomischen Effekten ist es angesichts des erst kurzen Zeithorizonts seit der Arbeitsaufnahme von GO! zu früh.

Aufgrund der Evaluationsresultate ist GO! eine gute Zielerreichung zu attestieren. In folgenden zentralen Punkten wurden die anvisierten Ziele erreicht:

- *Funktionierende Organisation und Prozesse:* Unter grossem Einsatz der Geschäftsstelle und des Präsidenten konnten funktionierende Strukturen und Arbeitsabläufe etabliert werden.
- *Positiv wahrgenommene Angebote:* Übereinstimmend mit den Kernaufgaben liegen zweckmässige, erprobte und in verschiedener Hinsicht bereits optimierte Angebote vor, die bei den KundInnen grösstenteils positiv wahrgenommen werden.
- *Erreichte Zielvorgaben betreffend gewährter Kredite:* Mit 20 ausgesetzten Mikrokrediten ist die eingeplante Zahl von Unternehmungen gefördert worden.
- *Niederschwellige Anlaufstelle für neue Klientel:* Es ist grundsätzlich gelungen, eine niederschwellige Anlaufstelle einzurichten, welche eine andere Klientel anzusprechen vermag als die bestehenden Anlaufstellen für GründerInnen.
- *Beitrag zu vielfältigem Wirtschaftsstandort:* Die gegründeten Unternehmungen tragen mit ihrer Positionierung in Marktnischen zum Bild eines vielfältigen Wirtschaftsstandorts bei, wobei das Schwergewicht jedoch auf unterstützten Firmen im Dienstleistungsbereich liegt.
- *Integrationsbeitrag:* GO! leistet einen wichtigen Integrationsbeitrag, indem das Projekt Erwerbslosen und MigrantInnen neue berufliche Perspektiven bietet. Damit trägt es zur Vermeidung von Sozialkosten zu Lasten der öffentlichen Hand bei.

Ein Bedarf für die Angebote und Dienstleistungen des Vereins GO! scheint zu bestehen. Davon zeugen die Erfahrungen der bisherigen Kreditnehmenden: Diese Personengruppe besitzt kaum andere Möglichkeiten, Finanzierungsquellen zu erschliessen. Bei Banken erhielten sie für ihre Geschäftsvorhaben jeweils keine Unterstützung. Auch die sehr hohe Anzahl von Anfragen, bei denen die Beratung durch die Geschäftsstelle zu einer Klärung ihrer Pläne betreffend Selbständigkeit beiträgt, spricht dafür. Eine niederschwellige Anlauf- und Beratungsstelle für Selbständigkeitswillige ohne Kapital, höhere Ausbildung oder technologisches Know-how im Hintergrund hat auf dem Platz Zürich bisher gefehlt.

Dass die Anzahl ausgesetzter Kredite nicht höher ausgefallen ist, dürfte neben den durch GO! beeinflussbaren Faktoren auch mit übergeordneten Kontextbedingungen zu tun ha-

ben. Die im Rahmen der Evaluation geführten Gespräche enthalten Hinweise dafür, dass es auf dem Finanz- und Arbeitsplatz Zürich vor allem für besser qualifizierte Personen relativ einfach zu sein scheint, einer Tätigkeit in einem Teilzeitangestelltenverhältnis nachzugehen, mit der sich der Lebensunterhalt bestreiten und ein eigener Betrieb allenfalls subventionieren oder «querfinanzieren» lässt. Bei diesen Personen ist auch im privaten Umfeld eher noch zusätzliches Kapital erschliessbar. Für die meisten der von GO! mittels Mikrokredit unterstützten GründerInnen, nicht zuletzt für die Erwerbslosen unter ihnen, trifft dies aber nicht zu.

Hinzu kommt, dass der Anteil der Selbständigen unter den Erwerbstätigen in der Schweiz generell niedrig ist. Im Kanton Zürich betrug er 2009 gemäss Resultaten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung SAKE des Bundesamts für Statistik insgesamt 13.8 % (= 101'000 Personen)⁵. Bei den spezifischen Zielgruppen von GO!, insbesondere bei Personen mit tieferer Bildung, Frauen und Nicht-SchweizerInnen, liegt der Anteil zum Teil erheblich tiefer. Ein gezieltes Ansprechen dieser in absoluten Zahlen in den verschiedenen Bevölkerungsgruppen jeweils eher kleinen Anzahl an Personen, für die Selbständigkeit überhaupt als berufliche Option in Frage kommt, bleibt für den Verein GO! auch in Zukunft eine Herausforderung. Der Aufbau funktionierender Rekrutierungskanäle braucht dabei sicher noch mehr Zeit. Bezahlte öffentliche Werbung dürfte dabei eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Neben diesen Erkenntnissen zur Zielerreichung und zum Bedarf liefert die Evaluation auch Hinweise, die für eine Weiterentwicklung von GO! relevant sein dürften. Optimierungspotenzial liess sich insbesondere in folgenden Bereichen feststellen:

- *Priorisierung unter den GründerInnen-Zielgruppen:* Die sehr breit gelagerten GründerInnen-Zielgruppen wurden bisher unfokussiert angegangen. Es fehlt eine Priorisierung und eine stärkere Konzentration des Personal- und Mitteleinsatzes auf die Bearbeitung und Erschliessung besonders erfolgversprechender Gruppen.
- *Ausrichtung Marketing- und Rekrutierungsmassnahmen:* Die Marketingmassnahmen waren bislang primär auf die GründerInnen-Zielgruppen ausgerichtet. Als Folge dieses bewussten strategischen Entscheides ist bei den übrigen Zielgruppen (u.a. SponsorInnen, Intermediäre) eine geringe Rekrutierungswirkung zu verzeichnen.
- *Zusammenarbeit mit der Partnerbank ZKB:* Einigen Diskussionsbedarf ergab die Regelung der Beziehung zur ZKB und dabei insbesondere die Verständigung auf gegenseitig anerkannte Zusammenarbeitsmodalitäten. Die Akzeptanz und Bekanntheit des Projekts innerhalb der Bank scheinen nach wie vor eher gering.
- *Effizienz Selektionsmechanismen:* Die Auslastung der Geschäftsstelle durch die vielen Anfragen von Selbständigkeitswilligen und InteressentInnen ist gross.

Mit Blick auf den Fortbestand des Projekts über die Pilotphase hinaus verdienen vor allem die ersten drei Punkte erneute Beachtung.

⁵ Vgl. SAKE-Daten 2009 unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/03.html#parsys_00231

7 Empfehlungen

In Hinblick auf das festgestellte Optimierungspotenzial lässt sich aus der Evaluation folgender Handlungsbedarf ableiten:

Stärkere Fokussierung auf erfolgversprechende resp. als erfolgversprechend eingeschätzte Zielgruppen unter den anvisierten GründerInnen

GründerInnen-Zielgruppen, die sich aufgrund der Erfahrungen im bisherigen Projektverlauf als erfolgversprechend erwiesen haben, sollen gezielt bearbeitet werden. Im Vordergrund stehen hier aufgrund der gemachten Erfahrungen vor allem Erwerbslose. Grosse Bedeutung kommt dabei einer weiterhin guten Zugänglichkeit der RAVs und einer funktionierenden Austauschbeziehung mit dem dortigen Verantwortlichen zu. Unter den Sozialhilfebeziehenden ist das Potential hingegen eher klein. Weiter könnte das dritte Jahr der Pilotphase noch dazu genutzt werden, den bis anhin wenig erschlossenen, jedoch innerhalb der städtischen Wirtschaftsförderung aktuell viel beachteten Bereich der «Kreativwirtschaft» noch gezielter auf Resonanz zu testen. Für beide spezifischen Zielgruppen ist auf eine gute Kohärenz zwischen gewählten Rekrutierungsstrategien und konkreten Marketingmassnahmen zu achten.

Gezieltere, neben den GründerInnen auch die weiteren Zielgruppen erfassende Marketingmassnahmen

Die breite Werbestrategie zuhanden der potentiellen GründerInnen mit kontinuierlichen Massnahmen in verschiedensten Gefässen sollte nicht mehr prioritäres Kernelement der Marketingbemühungen des Vereins GO! bilden. Vorstellbar ist, dass sie auf tiefem Niveau weitergeführt wird, um eine gewisse Breitenwirkung zu erzielen. Im Zentrum stehen sollten vielmehr gezielte Marketingmassnahmen zuhanden der priorisierten GründerInnen-Zielgruppen. Mit Blick auf die Weiterführung des Betriebs über die Pilotphase hinaus unbedingt und sofort anzugehen ist die Suche nach weiteren SponsorInnen und Intermediären. Die schmale finanzielle Trägerschaft durch Stadt Zürich und ZKB wird als problematisch angeschaut und ist längerfristig zu erweitern. Anzustreben wäre unter anderem ein direkter Einbezug des Kantons Zürich sowie allenfalls auch eine breitere Abstützung durch weitere Akteure aus Privatwirtschaft und Gewerbe.

Bessere Abstützung innerhalb der ZKB

In Hinsicht auf eine tragfähige Zusammenarbeit mit der ZKB auch über die Pilotphase hinaus, verdient die Beziehung zur Partnerbank erneute Beachtung. Angesichts des eher geringen Interesses, das GO! innerhalb der Bank zukommt, sind noch einmal verstärkte Anstrengungen zu unternehmen, die Angebote des Vereins GO! bei den Bankangestellten an der KundInnenfront besser bekannt zu machen. Denkbar wären beispielsweise ein Factsheet zuhanden der Angestellten mit KundInnenkontakt, die Vorstellung einzelner erfolgreicher Gründungen im ZKB-Intranet oder eine gemeinsame Präsentation der Verantwortlichen von GO! und ZKB im Rahmen der Geschäftseinheit Kommerz am ZKB-

Hauptsitz. Vor allem auf der Ebene der operativen Bankleitung ist zudem auf eine breitere Akzeptanz von GO! hinzuarbeiten. In diesem Zusammenhang wäre auch zu klären, inwiefern die Bank ihre Rolle als Partnerbank von GO! versteht und zukünftig sowohl in strategischer wie auch in operativer Hinsicht ausfüllen will.

Einführung eines effizienteren Selektionsverfahrens für Anfragen

Für GO! als kleinere Organisation ist es längerfristig relevant, eine frühe und effiziente Vorselektion der vielen Anfragen durchzuführen. Insbesondere der Aufwand für die Erstgespräche müsste durch den Einbau einer zusätzlichen Triagemöglichkeit in den Prozess noch weiter gesenkt werden. Aktuell geschieht die Triage zwischen weiter verfolgungswerten Anfragen von Kreditsuchenden und Interessierten mit wenig konkreten oder unrealistischen Ideen noch zu häufig erst während oder nach diesem Erstgespräch. Mittelfristig wären die Inhalte der GO!-Homepage und die Arbeitsabläufe auf der Geschäftsstelle noch stärker auf die Unterscheidung von Anfragen mit Informationsbedarf, Anfragen mit Beratungsbedarf und Anfragen mit kreditwürdiger Geschäftsidee auszurichten. Auch der für die Anmeldung zum Erstgespräch einzureichende Fragebogen könnte entsprechend angepasst werden. Damit liessen sich die Anfragen gezielter angehen und liesse sich das im Moment sehr ungleich ausfallende Verhältnis zwischen Anfragen und ausgesetzten Krediten verbessern resp. weiter abstufen. Ebenso könnten spezifische Leistungen von GO! differenzierter ausgewiesen werden. Zu beachten ist, dass die Optimierung der Arbeitsabläufe und –instrumente zielgruppengerecht erfolgt und dem niederschweligen Charakter des Projekts ausreichend Rechnung trägt.

Diese Erläuterungen zum Handlungsbedarf verdeutlichen, dass vor allem das erste Handlungsfeld auch Klärungen in den strategischen Zielsetzungen und Stossrichtungen des Vereins GO! erfordern. Zu diskutieren ist unter anderem, welchen Stellenwert GO! der Übernahme eines sozialpolitischen Auftrags einräumen will, indem der Ansprache der bisher erfolgversprechenden Gruppe der Erwerbslosen ein grösseres Gewicht gegeben würde. Die bisherigen Erfahrungen sprechen gegen einen weiterhin offenen Zugang auf sämtliche anvisierte GründerInnen-Zielgruppen. Auch das bewusste Vermeiden einer Zuschreibung von bestimmten Interessen in der öffentlichen Wahrnehmung wird sich längerfristig nicht halten lassen, wenn sich der Verein GO! mit seinen Dienstleistungen als spezifisches Angebot positionieren will. Die Gewinnung von Klarheit betreffend diese generellen strategischen Fragen ist eine der zentralen Aufgaben, die sich GO! für das letzte Jahr der Pilotphase stellen.

Anhang

A-1 Bewertungskriterien

| | Fragestellungen | Kriterien |
|----|--|--|
| 1 | Nutzen für Wirtschaftsstandort und Zielgruppen (strukturelle und individuelle Effekte) | Beachten: Beurteilung einzelner Fragestellungen nur 1.5 Jahre nach Projektbeginn noch sehr früh! |
| 1a | Wie viele Unternehmen wurden durch GO! gegründet? | Anzahl Neugründungen seit Start Projekt |
| 1b | Wie viele Arbeitsplätze wurden durch GO! geschaffen? | Anzahl Arbeitsplätze in den neugegründeten Unternehmen |
| 1c | Welche weiteren Effekte konnten durch die Information, die Beratung und das Coaching bei den Zielgruppen erreicht werden? | Konkretisierung/Weiterentwicklung/Modifikation Geschäftsidee Bessere Abschätzung Marktpotenzial Erstellung Business Plan Wissensaufbau zur Unternehmensführung Vermittlung von Weiterbildung/Schulung Hilfestellung bei Kontakten/Verträgen mit Kunden, Vermietern, Lieferanten etc. Vermittlung organisatorisches Know-how, Buchführung, Versicherungen Infos zu Kreditmöglichkeiten und weiteren Finanzierungsquellen |
| 1d | Wie hoch waren bisher die aus-/ zurückbezahlten Kredite? | Total zurückbezahlte Kreditsumme, Anteil an gesamter ausbezahlter Kreditsumme |
| 1e | Wie hoch waren bisher die Kreditausfälle? | Total nicht mehr einzubringende Kredite |
| 1f | Wie positioniert sich GO! im institutionellen städtischen Netzwerk? | Vernetzung/Austausch/Koordination/Zusammenarbeit mit institutionellen Stellen (RAVs, Wirtschaftsförderung, Standortförderung, Migrationsstelle, Gleichstellungsstelle, etc.) |
| 1g | Welche Zusammenarbeit besteht zwischen GO! und den weiteren Angeboten für die Unterstützung von GründerInnen? | Vernetzung/Austausch/Koordination/Zusammenarbeit mit weiteren Angeboten für GründerInnen (Technopark, StartZentrum, Fachstelle für Selbständige AWA) |
| 1h | Welcher Nutzen kann für den Wirtschaftsraum Zürich geschätzt werden? <ul style="list-style-type: none"> Wertschöpfung der Unternehmen genutzte Nischen genutzte Marktpotenziale entfaltetes und genutztes Potenzial von Personen Ausstrahlungseffekt Programm GO! / Verbreitung «GründerInnengeist» | Generierte Umsätze, ausbezahlte Löhne Absatzmarkt primär lokal/regional, typische Nischenartikel, wenig/keine Konkurrenzanbieter Erwartetes Absatzpotential gemäss eigener Marktpotentialabschätzung vs. tatsächliche Absatzmenge Optimale Nutzung individuelle berufliche Ressourcen, persönliche Entfaltung/ Befriedigung Kreditnehmende als Rollenvorbilder |
| 1i | Wie viele (zusätzliche) Steuereinnahmen konnten generiert werden? | Generierte (resp. zu erwartende) Steuereinnahmen |
| 1k | Welchen Beitrag leistet GO! zur Integration von Personen in die Arbeitswelt bzw. zur Prävention gegen Ausschluss aus der Arbeitswelt? | Anzahl von 1) GründerInnen und 2) in neuen Unternehmen Beschäftigte, die vorher Sozialleistungen (AL-Geld bzw. Sozialhilfe/IV) bezogen Anzahl von Arbeitslosen resp. von Arbeitslosigkeit Bedrohten unter GründerInnen |
| 1l | Wieviel Arbeitslosenunterstützung, IV und Sozialhilfe konnten eingespart werden? | Schätzung der Einsparungen Abschätzung Mitnahmeeffekt (Erfolg/Integration in AM auch ohne Mikrokredit) |

| | Fragestellungen | Kriterien |
|----|--|--|
| 2 | Zweckmässigkeit von Organisation, Abläufen und Arbeitsweise | |
| 2a | Ist die Organisation zweckmässig aufgebaut? | Aufbau der Organisation gemäss Businessplan und Vorgaben Stadt realisiert und funktionabel |
| 2b | Sind die verschiedenen Positionen / Organe zweckmässig besetzt? | Anforderungsgerecht besetzte Position der Geschäftsleiterin Gezielt zusammengesetzter Vorstand Gut vernetzter, sachverständiger Beirat Zuverlässige, kooperative Partnerbank Genügend und «die richtigen»/geeigneten MentorInnen |
| 2c | Ist die Zusammenarbeit (Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe) zweckmässig organisiert? <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="363 660 762 694">• zwischen Vorstand u. Geschäftsleiterin <li data-bbox="363 761 762 795">• zwischen Geschäftsleiterin und ZKB <li data-bbox="363 828 762 891">• zwischen Geschäftsleiterin und MentorInnen | Klare Aufgabenteilung zwischen den Akteuren Formalisierte Arbeitsabläufe Regelmässiger Informationsfluss / -austausch Formalisierte, eingespielte Zusammenarbeit mit Partnerbank Funktionierende Suche, Schulung und Begleitung von freiwilligen MentorInnen |
| 2d | Ist die Geschäftsstelle effizient und effektiv organisiert? | Ausreichende Qualifikationen des Personals Personelle Ausstattung aufgabengerecht Arbeitsmotivation, Einsatzbereitschaft und Identifikation mit GO! seitens des Geschäftsstellenpersonals Verbindliche interne Arbeitsabsprachen Eingespielte Arbeitsprozesse Sachgerechtes Ablage- und Dokumentationssystem Zugriff auf relevante Informationsgrundlagen/-träger Nutzung eines breiten Kontaktnetzwerks |
| 2e | Werden die personellen Ressourcen, die Möglichkeiten der Informatik und die Betriebsmittel optimal eingesetzt? | Aufgabenerledigung funktionsgerecht durch Geschäftsleiterin resp. Administration Erwünschter vs. tatsächlicher Anteil Stellenprozente für einzelne Kernaufgaben der Geschäftsstelle Erwünschter vs. tatsächlicher Einsatz von IT Übernahme Schulungskosten für Härtefälle resp. für MentorInnen gemäss Businessplan Auslagen für Support MentorInnen gemäss Businessplan Eignung der Geschäftsräume und der übrigen Infrastruktur |
| 2f | Sind die Prozesse und Abläufe optimal auf die Bedürfnisse der Kreditsuchenden ausgerichtet? | Wartefristen für Antragstellende, Zeitspanne zwischen Erstkontakt resp. Antrag und Kreditauszahlung Effizienz und Transparenz Abwicklung Kreditprozess Bedürfnisgerechte Schulungs-, Unterstützungs- und Beratungsprozesse Antragstellende / Kreditnehmende Eingehen auf individuelle Anliegen Differenzen / Konflikte im Beratungs- und Kreditprozess |
| 3 | Kundenausrichtung von Auftritt und Angeboten | |
| 3a | Wirken Auftritt und die Art der Kundenbetreuung für Interessierte motivierend? | Bedeutung von Auftritt und Kundenbetreuung betr. indiv. Entscheidungsfindung zu Selbständigkeit, Kontaktnahme, Verlauf Beratungs- und Kreditprozess, Zusammenarbeit nach Kreditgewährung |
| 3b | Wirkt GO! nach Angeboten motivierend? | Bedeutung von Möglichkeit zu Information, Beratung, Schulung, Unterstützung, Infrastruktur, Dienstleistungen, Vermittlung Mikrokredit betr. individueller Entscheidungsfindung zu Selbständigkeit |

| | Fragestellungen | Kriterien |
|----|--|--|
| 3c | Sind die Angebote optimal auf die Bedürfnisse der Kreditsuchenden ausgerichtet? | <p>Aufindbarkeit / Verständlichkeit Informationen für Interessierte</p> <p>Zugänglichkeit / Erreichbarkeit der Geschäftsstelle (Lokalität, Personal)</p> <p>Zugänglichkeit der Infrastruktur / Dienstleistungen</p> <p>Bedürfnisgerechte Schulung, Unterstützung und Beratung Antragstellende / Kreditnehmende</p> <p>Eingehen auf individuelle Anliegen</p> |
| 3d | Bietet das heutige Vorgehen Gewähr, dass die «richtigen» Kreditsuchenden einen Kredit erhalten, und dass nicht «richtige» keinen Kredit erhalten? | <p>Anteil Personen, für die Selbständigkeit «eher Ausweg als Wunschlösung» ist</p> <p>Anzahl BezügerInnen von Sozialleistungen (ALV, IV, SH) unter den Kreditnehmenden</p> <p>Anzahl MigrantInnen unter den Kreditnehmenden</p> <p>Anteil Personen mit ungewöhnlichen/unkonventionellen Berufsbiographien</p> <p>Anteil Personen ohne höhere Berufsausbildung</p> <p>Anteil Personen mit früheren Erfahrungen in Selbständigkeit</p> <p>Anteil Personen ohne Vorbildung /-wissen im Bereich Unternehmensgründung/-führung</p> <p>Anzahl Personen, die bereits Kredit beantragt haben bei anderen Institutionen zur Förderung der Selbständigkeit</p> <p>Anteil Personen kreditwürdig im Sinne «normaler» Bankkredite</p> |
| 4 | Marketing und Öffentlichkeitsarbeit | |
| 4a | Ist die Öffentlichkeitsarbeit zielgruppengerecht? | Vorliegen geeigneter Instrumente / Verfahren für Kommunikation mit einzelnen Zielgruppen (potenzielle GründerInnen, Sponsoren, Intermediäre, Verwaltung und Politik) |
| 4b | <p>Erreicht GO! die Zielgruppen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • GründerInnen • MentorInnen • Sponsoren und Intermediäre • Verwaltung und Politik | <p>genügend valable Kreditnehmende in anvisierten GründerInnen-Zielgruppen gefunden</p> <p>Kenntnis der Marketing-Produkte (Website, Broschüre) seitens der GründerInnen</p> <p>Kanal, über den GründerInnen erstmals von Projekt erfahren haben</p> <p>genügend und geeignete MentorInnen gefunden</p> <p>Art des Zustandekommens der Kontakts</p> <p>zusätzliche Intermediäre und Sponsoren mit Sponsoringmitteln gemeldet</p> <p>Art des Zustandekommens der Kontakts</p> <p>zusätzliche «Fürsprecher» und Multiplikatoren in Politik und Verwaltung gefunden</p> <p>Art des Zustandekommens der Kontakts</p> |
| 4c | Werden die Mittel für die Öffentlichkeitsarbeit bestmöglich eingesetzt? | <p>Angestrebter Aufwand für ÖA gemäss Businessplan vs. effektiver Aufwand für ÖA seit Projektbeginn (Betriebsmittel, Personalressourcen)</p> <p>Marketing-Produkte (Website, Broschüre, etc.) gemäss Businessplan realisiert und funktionabel</p> <p>Marketing-Kanäle gemäss Businessplan (Aufbau funktionierende Medienpartnerschaft, Ausbau Zusammenarbeit mit städtischen/kantonalen Stellen, Nutzung Möglichkeiten Partnerbank) realisiert und funktionabel</p> <p>Aufgabenteilung zwischen Geschäftsstelle / Vorstand / Beirat funktions- und zielgerecht</p> |

| | Fragestellungen | Kriterien |
|---|---|-----------|
| 5 | Synthese und Empfehlungen | |
| | Welche Bilanz kann, zwei Jahre nach dem Start, für das Projekt GO! gezogen werden? | |
| | Wie hoch ist der Bedarf für Mikrokredite im Sinne von GO!? | |
| | Erschliesst GO! durch die bereits bestehenden weiteren Angebote zur Unterstützung von GründerInnen nicht abgedeckte Personenkreise für die Selbständigkeit? | |
| | Sind die Organisation, Prozesse und Angebote sowie der Ressourceneinsatz optimal auf das Erreichen der Ziele ausgerichtet? | |
| | Was kann in der Organisation, Umsetzung und Leistungserbringung verbessert werden? | |

Tabelle 3: Bewertungskriterien