



Unternehmen
Familie

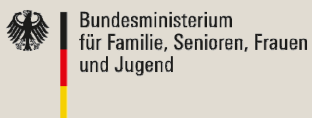
Unternehmen Familie

Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen

Erkenntnisse und Handlungsoptionen

Abschlussbericht

Gefördert von:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Robert Bosch **Stiftung**



Inhaltsverzeichnis

Grußwort

Vorwort	4
1. Einführung :: Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen.....	6
1.1 Unternehmen Familie :: Eine Antwort auf die Herausforderungen der demografischen Entwicklungen	6
1.2 Unternehmen Familie :: Zentrale Leistungen	8
2. Die Projektentwicklung	10
2.1 Exkurs :: Gemeinnützigkeit und Trägerstruktur – (k)ein Wettbewerbsvorteil?	13
3. Die Programmgestaltung	15
3.1 Erkenntnis I: Der Wettbewerb	16
3.2 Erkenntnis II: Die Unterstützungsangebote.....	19
3.3 Erkenntnis III: Die Förderstruktur	21
4. Der FUD-Markt	22
4.1 Die Anbieterseite	23
4.2 Die Nachfrageseite	24
4.3 Die Beschäftigungssituation	25
5. Erfolgsfaktoren des FUD-Markts.....	29
5.1 Personenbezogene Erfolgsfaktoren	29
5.2 Geschäftsmodellbezogene Erfolgsfaktoren	30
5.3 Umfeldbezogene Erfolgsfaktoren	32
6. Ansätze zur Stärkung des FUD-Markts.....	33
6.1 Stärkung der Anbieterseite	33
6.2 Aktivierung der Nachfrage	36
6.3 Erhöhung der Beschäftigungsbereitschaft	37



Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

für mehr als drei Viertel der Menschen in Deutschland steht die Familie im Mittelpunkt ihres Lebens. Damit sie füreinander da sein können, wünschen sich Familien Unterstützung bei der Bewältigung ihrer Alltagsaufgaben. Familienunterstützende Dienstleistungen schaffen diese Entlastung und ermöglichen es, Familien- und Berufsleben besser miteinander zu vereinbaren.

Die Robert Bosch Stiftung hat im Juli 2007 gemeinsam mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend das Programm "Unternehmen Familie – Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen" ins Leben gerufen. Die IFOK GmbH wurde mit den Aufgaben der Geschäftsstelle betraut. Zwölf innovative und zukunftsfähige Geschäftsmodelle für familienunterstützende Dienstleistungen auf lokaler Ebene wurden über einen Zeitraum von drei Jahren mit jeweils bis zu 150.000 Euro gefördert und durch ein breit gefächertes Unterstützungsangebot inhaltlich qualifiziert. Die Projekte blieben von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht verschont und mussten sich auf dem freien Markt behaupten. Gerade diese Erfahrungen haben wichtige Impulse gegeben. Der vorliegende Bericht „Unternehmen Familie – Erkenntnisse und Handlungsoptionen“ gibt einen hochinteressanten Überblick über die Erfahrungen und Ideen der einzelnen Projekte im Programm. Darüber hinaus finden sich im „Handbuch für familienunterstützende Dienstleistungen – Unternehmen Familie“ Empfehlungen für die Praxis.

Das Bundesfamilienministerium prüft zur Zeit unterschiedliche Instrumente und Modelle, wie gerade Wiedereinsteiger sowie Familien mit kleineren und mittleren Einkünften haushaltsnahe familienunterstützende Dienstleistungen künftig besser nutzen können. Die Empfehlungen des Berichts fließen in diese Überlegungen mit ein. Die Robert Bosch Stiftung greift die Erkenntnisse für die weitere Programmentwicklung auf.

Wir danken allen Beteiligten für ihre Unterstützung und Begleitung des Programms "Unternehmen Familie – Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen" und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Dr. Kristina Schröder
Bundesministerin für Familie,
Senioren Frauen und Jugend

Dr. Ingrid Hamm
Geschäftsführerin der
Robert Bosch Stiftung



Vorwort

Im vorliegenden Abschlussbericht zum Programm „Unternehmen Familie - Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen“ wird eine Schlussbilanz des Gesamtvorhabens gezogen. Mit zwölf beispielhaften Pilotprojekten wurden Wege für flexible, bezahlbare familienunterstützende Dienstleistungsangebote im regulären Geschäftsbetrieb identifiziert und neue Initiativen in der Fläche angestoßen. Im Zentrum der Programmbewertung stehen folgende Fragen:

- Wie haben sich die zwölf Förderprojekte in der rund dreijährigen Förderlaufzeit entwickelt?
- Wie ist das Programm „Unternehmen Familie“ als Projektrahmen zu bewerten?
- Welche zentralen Erkenntnisse konnten im Rahmen des Programms über den Markt für FUD gewonnen werden?
- Welche Erfolgsfaktoren konnten bei der Etablierung der FUD im Markt identifiziert werden?
- Was sind Ansätze, um den Markt für FUD nachhaltig zu stärken?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden die Ergebnisse der Arbeit der Geschäftsstelle und der internen programmbegleitenden Evaluation ausgewertet.

Dieser Bericht gliedert sich in sechs Kapitel, sie orientiert sich im Aufbau an den genannten Fragen.

Kapitel 1 skizziert die Bedeutung des Programms „Unternehmen Familie“ im Kontext der Vereinbarkeits- und Fachkräftedebatte und beschreibt die zentralen Leistungen und Ergebnisse des Programms „Unternehmen Familie“.

Kapitel 2 beleuchtet die Entwicklung der Förderprojekte im Hinblick auf die Projektumsetzung und die Unterstützungsbedarfe sowie den Fortschritt der Etablierung am Markt.

In **Kapitel 3** wird das Programm „Unternehmen Familie“ einer kritischen Analyse unterzogen und gefragt, inwiefern sich das Wettbewerbskonzept, die Unterstützungsangebote und die Förderstruktur bewährt haben.



Aus den in **Kapitel 4** herausgearbeiteten Merkmalen des Marktes für FUD auf Anbieter-, Nachfrage- und Beschäftigungsseite werden in **Kapitel 5** schließlich die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Etablierung am Markt abgeleitet.

Seite 5

In **Kapitel 6** werden abschließend Handlungsansätze zur Stärkung des Marktes für FUD aufgezeigt, die insbesondere mit Blick auf die Anbieterseite unmittelbar an die Ergebnisse und Leistungen des Programms „Unternehmen Familie“ anknüpfen.

IFOK GmbH



1. Einführung ::: Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen

Familienunterstützende Dienstleistungen sind Tätigkeiten, die

- Familien in ihrem **familiären Alltag entlasten**,
- Von Nicht-Haushaltsmitgliedern **gegen Entgelt für private Haushalte** erbracht werden und
- Durch ähnliche Leistungen von den Nutzern zumindest **teilweise substituiert werden** können.

Es werden drei Arten von FUD unterschieden:

- Haushaltsnahe Dienstleistungen (sachbezogen)
- Betreuungsdienstleistungen (personenbezogen)
- Vermittlungs- und Beratungsdienstleistungen zu sach- und personenbezogenen FUD

Definition nach Professor Dr. Dirk Kiso: im Rahmen des nichtveröffentlichten Gutachten zur steuerlichen Absetzbarkeit von FUD, 2009

1.1 Unternehmen Familie ::: Eine Antwort auf die Herausforderungen der demografischen Entwicklungen

Als das Programm „Unternehmen Familie“ im Jahr 2007 startete, stand die Verbesserung der **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** durch passgenaue Unterstützungsangebote im Fokus. Ziele des Programms waren dementsprechend:

- die Förderung von Innovationen rund um den Bereich FUD,
- die Schaffung von Arbeitsplätzen im privaten Dienstleistungssektor und Erschließung haushaltsnaher Dienstleistungen auf lokaler Ebene,
- die Aktivierung privater Haushalte als Marktteilnehmer,
- die Erleichterung des Zugangs zur Kinderbetreuung und zu Betreuungsmaßnahmen für abhängige Personen und
- die Verbesserung des Zugangs von Frauen zur Beschäftigung und einer dauerhaften Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben.

Während der dreijährigen Programmlaufzeit wurde jedoch zunehmend deutlicher, dass FUD nicht nur in der Vereinbarkeits-, sondern auch in der **Fachkräftedebatte** eine wichtige Rolle spielen. Hintergrund ist dabei die demografische Entwicklung unserer Gesellschaft: Der Anteil derjenigen Menschen, die dem Arbeitsmarkt potenziell zur Verfügung stehen werden, nimmt kontinuierlich ab, während die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften steigt. Insgesamt

„Unternehmen Familie“
als eine Antwort in der
Vereinbarkeits- und
Fachkräftedebatte



samt wird die Zahl der potenziellen Erwerbspersonen laut Statistischem Bundesamt von heute 50 Millionen Menschen auf rund 36 Millionen Erwerbstätige im Jahr 2060 schrumpfen. Trendforscher sagen voraus, dass deutsche Unternehmen schon in fünf Jahren mehr Jobs anbieten werden, als sie mit Fachkräften besetzen können. Bis 2020 wird – so ihre Prognose – die Zahl der fehlenden Arbeitskräfte auf zwei Millionen ansteigen. Ebenso wird die Zahl der Schulabgänger in Folge einer seit Jahren geringen Geburtenrate bis zum Jahr 2020 dramatisch sinken – und damit auch die Zahl qualifizierter Nachwuchskräfte, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Um unsere Innovationskraft und damit unseren Wohlstand auch zukünftig zu erhalten, gilt es daher alle verfügbaren Beschäftigungspotenziale zu fördern und zu nutzen: junge Nachwuchskräfte und erfahrene Fach- und Führungskräfte mit in- und ausländischen Berufsabschlüssen und in möglichst jeder Lebenslage. Gerade die Aktivierung weiblicher Beschäftigungspotenziale ist der Schlüssel für einen zukunftsfähigen Arbeitsmarkt in Deutschland. FUD spielen hierbei eine zentrale Rolle – ganz gleich, ob es sich um familiäre Anforderungen in der Kindererziehung oder in der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger handelt. Denn: Sie entlasten Beschäftigte bei der Bewältigung familiärer Anforderungen, so dass diese einerseits beschäftigungs- und leistungsfähig bleiben können und mehr Zeit für ihre beruflichen Aufgaben zur Verfügung haben. Andererseits ermöglicht der Wegfall zeitintensiver Haushalts- oder Organisationsarbeiten durch Inanspruchnahme von FUD auch mehr Qualitätszeit für das Familienleben.

FUD entlasten Beschäftigte und fördern damit die Leistungsfähigkeit und Zeitressourcen von Beschäftigten

Angesichts des absehbaren Fachkräftemangels sind gerade eine hohe Leistungsfähigkeit einerseits und große zeitliche Verfügbarkeit von Mitarbeiter für Unternehmen aller Branchen von herausragender Bedeutung. Mit entsprechenden Unterstützungsangeboten können Arbeitgeber sowohl ihre Attraktivität gegenüber Konkurrenten als auch die Beschäftigungsfähigkeit und Bindung der eigenen Mitarbeiter erhöhen.

FUD als Instrument zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Beschäftigungsfähigkeit

Die Entwicklungen im und rund um das Programm „Unternehmen Familie“ weisen darauf hin, dass die Sensibilität für den Mehrwert von FUD auf Unternehmens- und Arbeitgeberseite seit Programmstart 2007 deutlich gestiegen ist. Dennoch gestaltet sich die Marktsituation für FUD-Anbieter nach wie vor schwierig. Als Ursachen wurden im Rahmen einer internen Analyse fünf wesentlich Faktoren erkannt:

Fünf Gründe, warum der FUD-Markt schwierig bleibt

- die geringe Zahlungsbereitschaft auf Kundenseite
- die geringe Anerkennung der Dienstleister und ihrer Tätigkeit
- geringe Nutzungskultur bzw. Vorbehalte gegenüber der Inanspruchnahme von FUD
- Schwarzmarktkonkurrenz
- steuerliche Rahmenbedingungen



1.2 Unternehmen Familie :: Zentrale Leistungen

Es ist eine zentrale Leistung des Programms „Unternehmen Familie“, dass die spezifischen Herausforderungen des FUD-Marktes (siehe Kapitel 5) systematisch ermittelt und konkrete Gestaltungsansätze und Handlungsoptionen genannt werden konnten (siehe Kapitel 6 und 7). Die – in dieser Form – einzigartige Konstellation aus verschiedenen Geschäftsmodellen, die über rund drei Jahre fachlich begleitet und finanziell unterstützt wurden, hat es ermöglicht, differenzierte, empirische Erkenntnisse über den FUD-Markt zu gewinnen.

Breite empirische Langzeiterhebung des FUD-Markts

Eine weitere Leistung des Programms „Unternehmen Familie“ ist der Newsletter „Unternehmen Familie“, der eine bundesweit einzige Fachpublikation zum Thema FUD etabliert hat. Im Förderzeitraum sind fünf Newsletter zu folgenden Themen erschienen:

- Newsletter 1/2009: Familienunterstützende Dienstleistungen
- Newsletter 2/2009: Der FUD-Markt
- Newsletter 3/2010: FUD im ländlichen Raum
- Newsletter 4/2010: Vereinbarkeit Beruf und Pflege
- Newsletter 5/2010: Kinderbetreuung

Das Interesse an Informationen rund um FUD ist hoch: Bis heute wird der Newsletter stetig abonniert, was angesichts der minimalen Öffentlichkeits- und Pressearbeit im Programm „Unternehmen Familie“ als außergewöhnlich zu bewerten ist.

Die Abonentengruppen sind sehr heterogen und reichen von Unternehmen über öffentliche Einrichtungen bis hin zu Privatpersonen. Die größten Gruppen stellen Unternehmen, Vereine und Verbände, FUD-Anbieter, Privatpersonen sowie Städte, Kreise und Gemeinden dar. Daneben sind zahlreiche Ministerien, Argon und Jobcenter, Verbraucherzentralen und viele gemeinnützige Organisationen vertreten.¹

Neben der Einrichtung des Newsletters als FUD-Fachmedium ist es außerdem gelungen, das Programm „Unternehmen Familie“ als Qualifizierungs- und Professionalisierungsplattform zu institutionalisieren und wichtige Erkenntnisse über förderliche und hinderliche Wettbewerbs- und Förderstrukturen zu gewinnen (siehe Kapitel 4). In seiner Gesamtheit hat sich das Pro-

„Unternehmen Familie“
als Kompetenzzentrum
FUD

¹ Stand: 25. Mai 2011



gramm damit erfolgreich und überzeugend zu einem Kompetenzzentrum für „Familienunterstützende Dienstleistungen“ entwickelt. Dies spiegelt sich neben den vielfältigen Veranstaltungen (siehe Kapitel 4.2 Unterstützungsangebote) in den verschiedenen Fachunterlagen wider:

- Wissenskarte „Steuerliche Absetzbarkeit für FUD-Nutzer“
- Wissenskarte „Steuerliche Absetzbarkeit für FUD-Anbieter“
- Wissenskarte „Steuerliche Absetzbarkeit für Arbeitgeber“
- Wissenskarte „Grenzen der Vergütung“
- Wissenskarte „Öffentlichkeitsarbeit“
- Wissenskarte „Das Antidiskriminierungsgesetz“



2. Die Projektentwicklung

Ein zentrales Ziel des Programms „Unternehmen Familie“ war es, familienunterstützende Dienstleistungen nachhaltig und wirtschaftlich am Markt zu etablieren. In der Gesamtschau über alle geförderten Agenturmodelle hinweg konnte dieses Ziel – trotz der Wirtschafts- und Finanzkrise – größtenteils erreicht werden. Allerdings fällt die Bewertung der Agenturmodelle mit Blick auf ihre Zukunftsfähigkeit unterschiedlich aus.

Die **Wirtschaftlichkeit** eines Projektes ist gegeben, wenn es ohne Subventionen oder Zuschüsse von Trägern oder öffentlicher Hand allein durch die Einnahmen aus den Angeboten fortbestehen kann. In diesem Fall decken sich Ausgaben und Einnahmen aus der wirtschaftlichen Tätigkeit oder es wird sogar ein Gewinn erzielt.

Die **Nachhaltigkeit** eines Projektes bzw. eines Projektansatzes ist gegeben, wenn das Projekt nach Förderende fortbestehen kann. Darunter wird in diesem Zusammenhang verstanden, inwieweit die zukünftige Kostendeckung der Projekte ohne die Fördergelder des Programms „Unternehmen Familie“ gewährleistet ist. Dies kann sowohl durch Einnahmen aus den Angeboten als auch durch Zuschüsse des Trägers, von Partnern oder durch die öffentliche Hand erreicht werden. Ein wirtschaftliches Projekt ist insofern auch nachhaltig. Jedoch ist nicht jedes nachhaltige Projekt auch wirtschaftlich.

Quelle: Unternehmen Familie Abschlussbericht (nicht veröffentlicht). Rambøll. März 2011

In ihrer Wirtschaftlichkeits- und Nachhaltigkeitsanalyse kommt die Programmevaluation zu dem Schluss, dass sich bis zum Programmende drei Projekte soweit am Markt etablieren konnten, dass ihre Wirtschaftlichkeitsprognose für 2011 und darüber hinaus positiv ausfällt. Zwei weitere Projekte haben gute Voraussetzungen, das Ziel der Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Bei allen fünf Projekten handelt es sich um Dienstleistungsagenturen.

5 von 12 Projekten haben gute Wirtschaftlichkeitsprognosen

Bei den Vermittlungsagenturen dagegen fällt die Gesamtbewertung im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit weniger günstig aus:

Ihnen ist es im Förderzeitraum entweder nicht gelungen, den Marktzugang zu erreichen oder mit ihren Angeboten ausreichend Marktfähigkeit zu erzielen, um (genügend) Einnahmen zu generieren. Ihr Fortbestand nach 2010 wird – so die derzeitige Prognose – langfristig nur über die Quersubventionierung innerhalb der eigenen Organisation oder die Förderung durch Dritte zu gewährleisten sein.

Für Vermittlungsagenturen ist die Etablierung am Markt schwer.



Unternehmen Familie

Seite 11

Damit hat sich das Geschäftsmodell Vermittlungsagentur als weniger tragfähiges und damit wenig wirtschaftlich nachhaltiges Geschäftskonzept erwiesen. Dies ist jedoch, wie im Rahmen der internen Analyse gezeigt wurde, nicht repräsentativ. Der wirtschaftliche Erfolg hängt nicht vom Agenturmodell ab.

Als Erfolgsmodell hat sich der Genossenschaftsansatz herauskristallisiert. Die Vorteile dieses Modells sind vor allem:

- direkter Zugang zu den Ziel- bzw. Kundengruppen über die Mitgliedschaft: Auf der einen Seite ermöglicht dies einen schnellen und direkten Bedarfsabgleich, auf der anderen Seite vereinfacht es die Kommunikation mit den Kunden und den Mitarbeiterfamilien.
- Planungssicherheit durch Mitgliedsbeiträge.
- Qualitätssicherung durch Qualifizierung und Vermittlung der Dienstleister.

Genossenschaftsvorteil:
direkter Zugang zu den
Zielgruppen

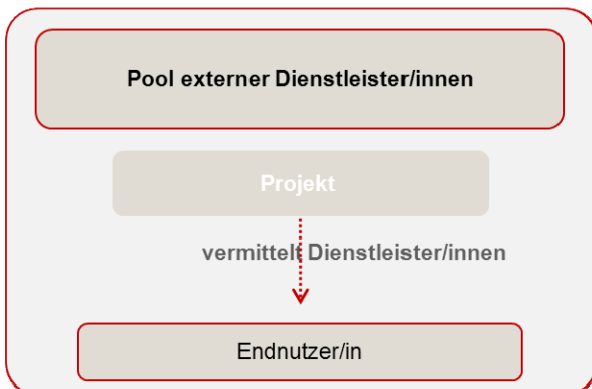
Auf der inhaltlichen Ebene haben alle zwölf Projekte wichtige Ergebnisse erzielt. So ist es ihnen gelungen, Transparenz in die regionalen FUD-Märkte zu bringen, dem FUD-Angebot damit eine höhere Sichtbarkeit zu verleihen und im gleichen Maße die Akzeptanz von familienunterstützenden Dienstleistungen zu steigern.

Erfolge: Regionale Markt-
transparenz, Sichtbarkeit
und Akzeptanz



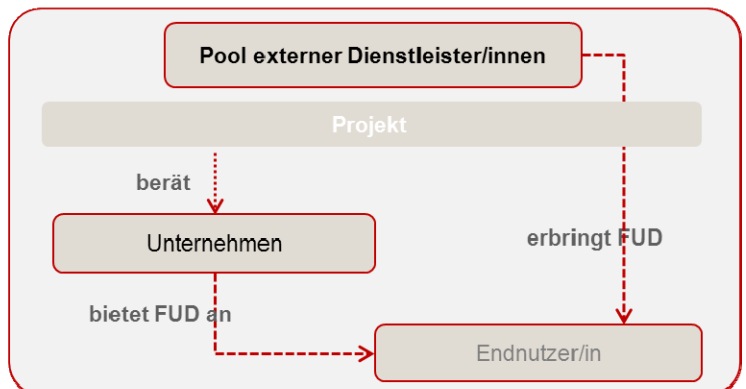
Im Folgenden werden die vier von den Förderprojekten realisierten Agenturmodelle schematisch dargestellt.

Vermittlungsagentur Zielgruppe Privathaushalte



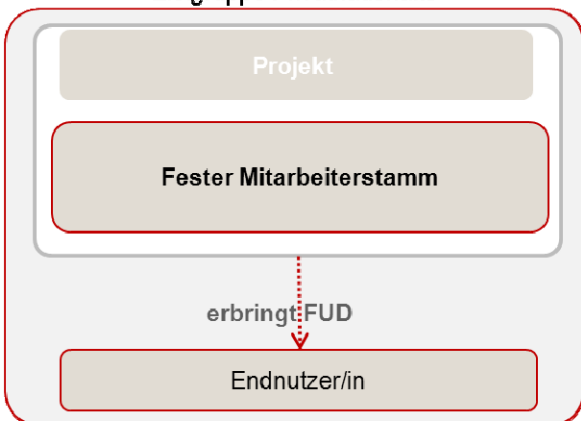
Projekte: SAB gGmbH,
Frauenkommunikationszentrum e.V.,
Gemeinde Lohmen, Malteser Werke gGmbH

Vermittlungsagentur Zielgruppe Unternehmen



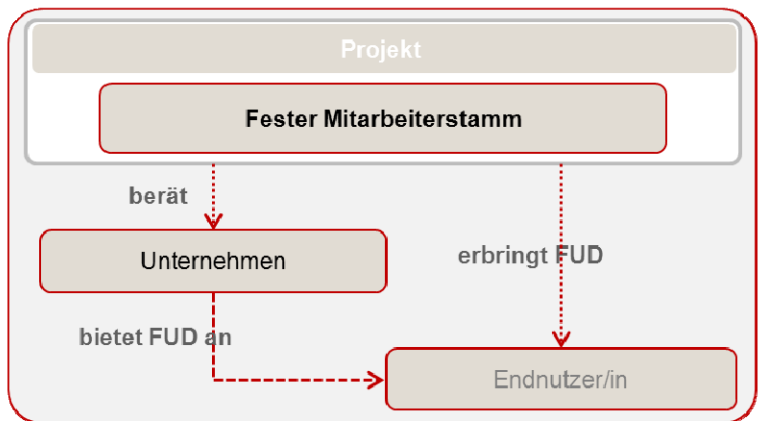
Projekte: FamilyXperts GmbH, ISFM GmbH, perfino eG

**Dienstleistungsagentur
Zielgruppe Privathaushalte**



Projekte: Agentur Mary Poppins GmbH, DIAG gGmbH,
QuaBeD gGmbH

Dienstleistungsagentur Zielgruppe Unternehmen



Projekte: Familiengenossenschaft eG, INA.KINDER.GARTEN gGmbH



1.3 Exkurs ::: Gemeinnützigkeit und Trägerstruktur – (k)ein Wettbewerbsvorteil?

Gemeinnützigkeit und die Einbindung in Trägerstrukturen bringen auf den ersten Blick eine Reihe von Vorteilen mit sich. So ist die Gemeinnützigkeit mit steuerlichen Vergünstigungen verbunden durch:

- die weitgehende Befreiung von der Körperschafts-, Gewerbe-, Grund- sowie Schenkungs- und Erbschaftssteuer,
- den ermäßigten Steuersatz von sieben Prozent bei der Umsatzsteuer im Bereich des Zweckbetriebs und der Vermögensverwaltung,
- Spendenvergünstigungen, die es Spendern in der Regel erlauben, Spenden steuerlich abzusetzen,
- steuerliche Vergünstigungen für Arbeitnehmer und Auftragnehmer: Sie erhalten bestimmte nebenberufliche Tätigkeiten im Bereich FUD steuerfrei.

Gemeinnützigkeit und Trägerstrukturen sind kein automatischer Wettbewerbsvorteil

Träger verfügen in der Regel über stabile und breite Netzwerkstrukturen und genießen ein hohes Vertrauen. Dies erleichtert den Zugang zu potenziellen Kunden und relevanten Multiplikatoren. Trägerprojekte können zudem kostengünstig oder unentgeltlich verschiedene Dienste der Gesamtorganisation in Anspruch nehmen, wie beispielsweise Buchhaltung, Rechtsabteilung oder Qualifizierungsangebote.

Sechs der zwölf Förderprojekte im Programm „Unternehmen Familie“ wurden von gemeinnützigen Trägern umgesetzt und kamen daher „in den Genuss“ der oben genannten Vorteile.

Anders als zunächst erwartet, hat sich im Rahmen des Programms „Unternehmen Familie“ jedoch gezeigt, dass sich diese Vorteile nicht automatisch positiv auf die wirtschaftlich nachhaltige Etablierung am Markt auswirken. Im Gegenteil: die Gemeinnützigkeit kann sich sogar hinderlich auf das wirtschaftliche Handeln auswirken. So haben im Programm „Unternehmen Familie“ nur diejenigen gemeinnützigen Projekte gute Wirtschaftlichkeitsprognosen, für die kein Widerspruch zwischen wirtschaftlichem und gemeinwohlorientiertem Handeln liegt und wo die Projektverantwortlichen betriebswirtschaftlich versiert sind.

Korrelationen zwischen Rechtsform und Wirtschaftlichkeit² wurden auch im Rahmen der einer intern erstellten Analyse zur Anbieterstruktur des FUD-Markts festgestellt: So fällt auf, dass mit drei Ausnahmen ausschließlich wirt-

² Wirtschaftlichkeit bedeutet in diesem Kontext, dass der aus Einnahmen generierte Ertrag abzüglich des Aufwands größer (gewinnbringend) oder gleich (kostendeckend) ist.



Unternehmen
Familie

schaftlich selbständige Privatpersonen und GmbHs kostendeckend bzw. gewinnbringend wirtschaften und gute Wirtschaftsprognosen vorweisen. Rechtsform und Handlungsorientierung scheinen mithin in einer Wechselbeziehung zueinander zu stehen: Privatwirtschaftliche Anbieter werden – überspitzt formuliert – von Gewinnstreben, sozialwirtschaftliche von Gemeinwohlorientierung und Förderlogik geleitet. Diese organisationsimmanente Handlungslogik kann – das zeigen die Erfahrungen im Rahmen des Programms „Unternehmen Familie“ – nicht allein durch extern vorgegebene Zielvorgaben durchbrochen werden.

Seite 14



Die Nachhaltigkeitsphase



Im Folgenden werden die drei Phasen im Hinblick auf folgende Fragen bewertet:

- Wettbewerb: Inwiefern hat sich das Wettbewerbskonzept bewährt?
- Aufbau- und Etablierung: Welche Unterstützungsangebote haben sich besonders bewährt?
- Nachhaltigkeit: Welche Unterstützungsstrukturen fördern eine nachhaltige Geschäftsstelle?

2.1 Erkenntnis I: Der Wettbewerb

Um richtungsweisende Konzepte für familienunterstützende Dienstleistungen zu ermitteln, wurde zum Programmstart ein **zweistufiger Wettbewerb** ausgerufen. Dieser richtete sich sowohl an privatwirtschaftliche Organisationen wie Unternehmen und Existenzgründer als auch an öffentliche Einrichtungen wie Kommunen und freie Träger sowie an Netzwerke und Verbände.

Die erste Wettbewerbsphase endete am 15. Oktober 2007. Alle genannten Organisationen waren bis zu diesem Zeitpunkt eingeladen, ihre Geschäftsideen in Form einer kurzen Interessenbekundung zu skizzieren. Diese erste Wettbewerbsstufe war bewusst niedrigschwellig gehalten, um möglichst viele Interessierte zur Teilnahme zu motivieren. Dieses Ziel konnte erreicht werden: Insgesamt gingen 422 Interessenbekundungen aus allen 16 Bundesländern ein.



Aus der Vielzahl der Interessenbekundungen wurden im zweiten Schritt 40 Bewerber ausgewählt und zur Antragstellung eingeladen. 37 der 40 ausgewählten Organisationen kamen dieser Einladung nach. Eine hochkarätig besetzte Jury wählte schließlich 12 Geschäftsmodelle aus, die in die Förderung genommen wurden.

Vor dem Hintergrund der vier klassischen Wettbewerbsfunktionen kann das Wettbewerbskonzept insgesamt als erfolgreich bewertet werden:

- **Innovation:** Mit der Auslobung der rund dreijährigen Förderung konnten Impulse für Spitzenleistungen bei der Entwicklung neuer Lösungsansätze und kreativer Ideen für Geschäftsmodelle im FUD-Bereich gesetzt werden.
- **Öffentlichkeit:** Der Wettbewerb hat über die Dauer seines Verlaufs eine Öffentlichkeit für Fragen, Herausforderungen und Problemstellungen im Bereich FUD geschaffen.
- **Mobilisierung:** Der Wettbewerb hat das Interesse der einschlägigen Akteure nachhaltig aktiviert, sich mit neuen Herausforderungen und Problemstellungen im Bereich FUD auseinander zu setzen.
- **Transparenz:** Die im Rahmen von Wettbewerben eingereichten Geschäftsideen haben einen umfassenden Überblick über die einschlägigen Akteure, den Status quo der Fachdiskussion und Praxis im Bereich FUD gegeben.

Zentrale Wettbewerbs-
funktionen wurden erfüllt

Blickt man auf die Projektentwicklung (siehe Kapitel 3), lohnt es sich, auch einen kritischen Blick auf das Wettbewerbskonzept zu werfen und zu fragen:

- Wie ist das zweistufige Verfahren zu bewerten?
- Wie ist die breite Zielgruppenoffenheit (öffentliche, gemeinnützige und private Organisationen) zu bewerten?
- Wie sind die Wettbewerbskriterien zu bewerten?
- Wie ist die Gesamtkonzeption des Wettbewerbs zu bewerten?

Die zweistufige Verfahren und die Zielgruppenoffenheit sind insgesamt positiv zu bewerten. Dank der niedrighwelligen ersten Stufe und der diversen Zielgruppen konnte es gelingen, einen sehr umfassenden Überblick über die Akteure im Bereich FUD zu erhalten (Transparenz), das vielfältige Innovationspotenzial im FUD-Bereich zu heben (Innovation) und damit richtungsweisende Konzepte für familienunterstützende Dienstleistungen zu ermitteln.

Nachhaltige Mobilisie-
rung des FUD-Markts
durch den Wettbewerb



Dass der Wettbewerb nachhaltig zu einer Belebung des FUD-Markts geführt hat (Mobilisierung), konnte im Rahmen der internen Zwischenbilanz zum Programm aus dem Jahr 2009 gezeigt werden. Demnach wurden 41 Prozent der eingereichten, aber nicht prämierten Geschäftsideen umgesetzt. Allein aus dem Kontext des Programms „Unternehmen Familie“ sind damit 168 neue Dienstleister in den Markt eingetreten.³

Die Zielgruppenoffenheit widerspricht jedoch den implizit auf die Privatwirtschaft ausgerichteten Wettbewerbskriterien. Die Auswahl der Interessenbekundungen und Anträge erfolgte auf Basis von sechs Kriterien:

- Innovation: Was ist das Neuartige des Projekts?
- Wirtschaftlichkeit: Wie wird die Marktfähigkeit des Projekts hergestellt?
- Nachhaltigkeit: Wie wird sichergestellt, dass das Projekt über den Förderzeitraum hinaus fortbestehen kann?
- Wirksamkeit: Welche Ergebnisse sollen erzielt werden?
- Übertragbarkeit: Wie können die Ergebnisse auf andere Regionen/Institutionen übertragen werden? Wie werden die Erfolgsaussichten eingeschätzt?
- Durchführungsqualität: Wie wird die Qualität gesichert?

Diese Kriterien wurden zwar untereinander und in den zwei Auswahlphasen unterschiedlich hoch gewichtet, allerdings wurden sie ungeachtet der Organisationsform über alle Bewerber hinweg gleichermaßen angewandt. Mit der Organisationsform ist jedoch oftmals eine unterschiedliche Akzentsetzung im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit verbunden. So können gemeinwohlorientierte Organisationen aufgrund der Gemeinnützigkeit nicht gewinnorientiert wirtschaften. Entsprechend verschieden ist die dortige Kultur des Wirtschaftens zur gewinn- und effizienzorientierten Kultur privater Organisationen. Diese kulturellen Unterschiede der Geschäftsmodelle konnten durch die Wettbewerbskriterien nicht in Gänze erfasst werden.

Kulturen des Wirtschaftens durch personenbezogene Erfolgsfaktoren stärker berücksichtigen

Für vergleichbar zielgruppenoffene Wettbewerbe bietet es sich in Zukunft an, bei der Auswahl auch personenbezogene Erfolgsfaktoren (siehe Kapitel 6) zu berücksichtigen, wie Persönlichkeit, Risikoneigung oder betriebswirtschaftliche Kompetenzen. Hierfür ist eine persönliche Präsentation der Antragsteller vor der Wettbewerbsjury empfehlenswert.

³ Ob und wie sich die Anbieter finanziell tragen, wurde im Rahmen der Internetrecherche nicht erfasst.



2.2 Erkenntnis II: Die Unterstützungsangebote

Die Startvoraussetzungen der zwölf geförderten Projekte waren sehr unterschiedlich sowohl hinsichtlich der Konzeptionstiefe, der Wirtschaftlichkeitsberechnungen als auch hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Kompetenzen. Entsprechend unterschiedlich hoch war der professionelle Beratungsbedarf der Förderprojekte bei der Umsetzung ihrer Geschäftsideen. Insbesondere in den Bereichen Preis- und Angebotsentwicklung, Marketing und PR sowie vertrags-, steuer- und arbeitsrechtliche Fragen hatten viele Projekte hohen Unterstützungsbedarf.

Zudem stellte die finanztechnische Verwaltung der Fördermittel für alle Förderprojekte eine große Herausforderung dar. Die wenigsten Projekte hatten hierfür die personellen und finanziellen Ressourcen einkalkuliert, da sie den damit verbundenen Aufwand zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht einschätzen konnten.

Diesen Unterstützungsbedarfen entsprechend wurden im Laufe der Förderlaufzeit verschiedene Angebote entwickelt, die sich neben der finanziellen Förderung als hochwirksames Förderinstrument erwiesen:

Unterstützungsangebote
als wirksames Förderinstrument

Administrative Unterstützungsangebote:

- Hotline, Handbuch bzw. FAQ-Liste
- Projektbesuche mit Finanzprüfung
- telefonische Kurzberatung

Fachliche Unterstützungsangebote:

- Monatliche Telefonkonferenzen für den fachlichen Austausch zu Kurzinputs von Projekten bzw. externen Fachinput
- Multiplikationsseminare und Lernpartnerschaften
- Beratungen durch die Senior Experten
- Business-Plan-Coachings und Schulungen in praxisrelevanten Themen
- Wissenskarten zu praxisrelevanten Themen
- Rechtsgutachten zu steuerrechtlichen und tariflichen Fragen sowie zum Antidiskriminierungsgesetz
- Newsletter „Unternehmen Familie“

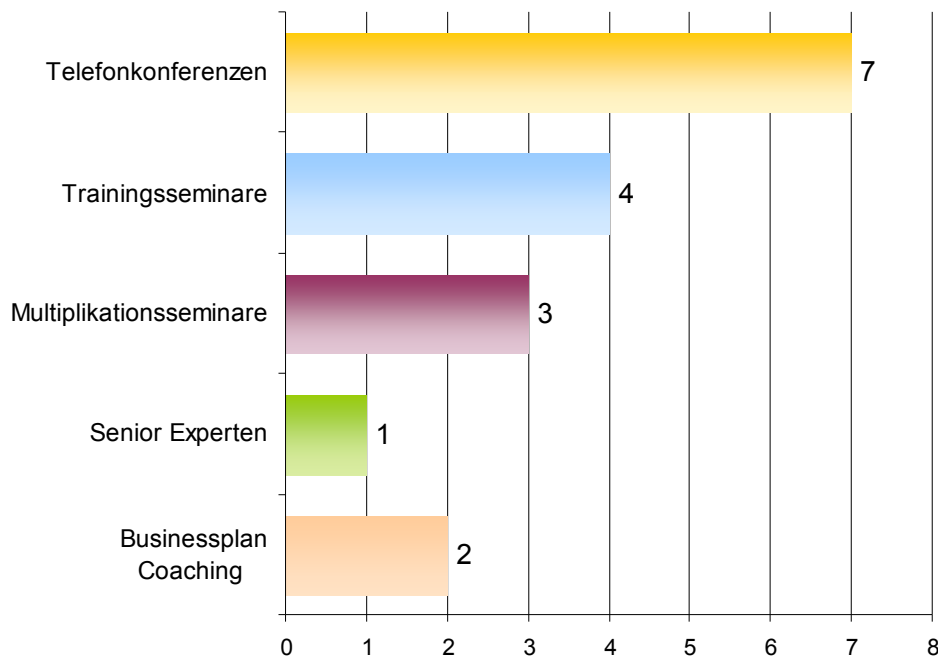


Dabei verlagerten sich die Beratungs- und Unterstützungsschwerpunkte im Laufe der Projektförderzeit zunehmend von der organisatorischen und verwaltungstechnischen hin zu einer inhaltlich-strategischen Beratung. Mit dieser Schwerpunktverlagerung im Aufgabenbereich der Geschäftsstelle und dem Ausbau der Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Förderprojekte entwickelte sich auch das Profil des Programms weiter: War es ursprünglich primär als rechtlicher Förderrahmen mit Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten gedacht, so entwickelte es sich zunehmend zu einer Qualifizierungs- und Professionalisierungsplattform.

Vom Förderrahmen mit Vernetzungsmöglichkeiten zur Qualifizierungs- und Professionalisierungsplattform

Die angebotenen Formate basierten vielfach auf dem Modell der „kollegialen Beratung“. Der Austausch unter ähnlich Geschäftsmodellen mit entsprechend vergleichbaren Problemen sowie die aktive Förderung der Vernetzung wurde von den Projekten besonders positiv bewertet, da sie im Sinne des Kooperationswettbewerbs voneinander lernen und profitieren konnten.⁴

Welche Unterstützungsangebote waren am hilfreichsten?



Insbesondere die trägergebundenen Projekte bewerteten das Programm mit seinem Beratungsangeboten positiv und wünschten sich vergleichbare Angebote auch für andere Förderprogramme.

⁴ Ergebnisse der projektinternen Feedback-Befragung vom 16.02.2010.



Unternehmen
Familie

Seite 21

Die vielfältigen Austauschmöglichkeiten und die passgenauen und individuell zugeschnittenen Beratungsangebote haben maßgeblich zur positiven Entwicklung der Förderprojekte und des Programms „Unternehmen Familie“ insgesamt beigetragen. In seiner Gesamtheit hat es sich so zu einem Kompetenzzentrum für „Familienunterstützende Dienstleistungen“ entwickelt und konnte damit neue Maßstäbe für wirksame Förderprogramme setzen.

Neue Maßstäbe für wirksame Förderprogramme

2.3 Erkenntnis III: Die Förderstruktur

Mit Blick auf die finanzielle Förderung muss das Programm „Unternehmen Familie“ kritisch betrachtet werden. Die nicht-degressive Förderstruktur hat nicht dazu beigetragen, den „Unternehmergeist“ auszubauen. Vergleichbare künftige Programme sollten daher stärkere Anreize für nachhaltiges Wirtschaften setzen, zum Beispiel durch eine degressive Förderung, da die Projekte dann stärker umsatz- und einnahmeorientiert wirtschaften müssen.

Anreize für nachhaltiges Wirtschaften setzen

Darüber hinaus sollte die Förderung an zusätzliche Bedingungen wie z.B. verpflichtende Business-Plan-Analysen geknüpft werden.

Um eine neue, marktorientierte Kultur des Wirtschaftens in der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und im FUD-Bereich im Besonderen zu fördern, bedarf es neben Anreizstrukturen eines sensibel gesteuerten Veränderungsprozesses, der die Gemeinwohlorientierung sozialer Unternehmungen wie auch die verbreitete Angst vor der „BWL-isierung des Sozialen“ gleichermaßen berücksichtigt und mit den Betroffenen „Strategien des Wandels“ entwickelt.

Gemeinsam Strategien des Wandels in der Sozialwirtschaft entwickeln



3. Der FUD-Markt

Der Markt für familienunterstützende Dienstleistungen hat sich seit dem Start des Programms „Unternehmen Familie – Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen“ im Juni 2007 deutlich gewandelt. So waren im Rahmen der projektintern erstellten Analyse zur Anbieterstruktur des Marktes für familienunterstützende Dienstleistungen vom August 2010 sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfrage- und Beschäftigungsseite Veränderungen, gleichzeitig aber auch unterschiedliche Entwicklungen zu beobachten:

- Auf der **Anbieterseite** ist seit 2007 eine starke Expansion zu beobachten. Mehr als die Hälfte der 168 in der Mikrostudie untersuchten Anbieterorganisationen sind gemeinnützige Körperschaften. Damit kommt der Sozialwirtschaft sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht eine große Bedeutung in der (Weiter-)Entwicklung des Marktes für FUD zu. Der Wettbewerb wird derzeit primär über den Preis und weniger über die Qualität der FUD geführt.
- Die **Nachfrageseite** hat sich nicht parallel zur Anbieterseite entwickelt, sondern ist weitestgehend konstant geblieben. Der Markt für FUD ist nach wie vor ein kundendominierter und entsprechend preissensibler Markt. Die Zahlungsbereitschaft auf Kundenseite ist nach wie vor eher niedrig, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass familienunterstützende Tätigkeiten noch zu wenig Wertschätzung erfahren und der Bedarf noch vielfach über die Schattenwirtschaft abgedeckt wird.
- Trotz expandierender Anbieterseite hat sich die **Beschäftigungssituation** am FUD-Arbeitsmarkt im Förderzeitraum nur unwesentlich verändert. Es handelt sich um einen arbeitnehmerdominierten Markt, das heißt, auch hier ist das Angebot größer als die Nachfrage. Die relativ geringe Beschäftigungsbereitschaft auf Seiten der Dienstleistungserbringer lässt sich auf drei zentrale Faktoren zurückführen:
 - Image: insbesondere sachbezogene Familiendienstleistungen haben ein eher negatives Image (Stichwort: „Putze“).
 - Beschäftigungsformen: Die dominante Beschäftigungsform am FUD-Arbeitsmarkt ist die Selbstständigkeit. Von Seiten der Dienstleistungserbringer wird das Angestelltenverhältnis bevorzugt.

Die Anbieterseite expandiert

Der FUD-Markt bleibt kundendominiert und preissensibel

Der FUD-Arbeitsmarkt ist arbeitnehmerdominiert

Insgesamt gesehen stellt die aktuelle Marktsituation FUD-Anbieter bei der Etablierung auf dem FUD-Markt vor drei große Herausforderungen:

- die Konkurrenzsituation durch den Schwarzmarkt,
- die geringe Zahlungsbereitschaft bzw. -fähigkeit bei den Privathaushalten sowie die mangelnde Nachfrage der Unternehmen,
- die niedrige Beschäftigungsbereitschaft.



3.1 Die Anbieterseite

Der Anbietermarkt im Bereich FUD ist seit dem Programmstart im Juni 2007 stark expandiert. Dies zeigten sowohl die Rückmeldungen der 12 Förderprojekte als auch die Ergebnisse der internen Analyse, in der untersucht wurde, ob und wie die Geschäftsideen durch die sich beworbenen, aber nicht prämierten Institutionen und Organisationen umgesetzt wurden. Wie bereits dargestellt wurden insgesamt 41 Prozent der eingereichten Geschäftsideen umgesetzt. Dieser hohe Anteil unterstreicht die Beobachtung einer sich verschärfenden Wettbewerbssituation exemplarisch. Dabei unterscheiden sich die analysierten Dienstleister hinsichtlich ihrer Zielgruppen, Organisationsformen und Finanzierungsstrategien teilweise erheblich.

Zielgruppe

Grundsätzlich zählen Privathaushalte zur Hauptzielgruppe von FUD-Anbietern, und hier vor allem diejenigen mit mittleren Einkommen. Der differenzierte Blick auf die Zielgruppe Privathaushalte zeigt dabei, dass die Gruppe der Eltern die wichtigste Unterzielgruppe darstellt, gefolgt von Berufstätigen und Alleinerziehenden. Die Gruppe der Pflegebedürftigen und pflegenden Angehörigen ist dagegen noch relativ wenig erschlossen. Allerdings zeigen die Entwicklungen im Rahmen des Programms „Unternehmen Familie“ wie auch die Ergebnisse der Analyse, dass vor allem diejenigen FUD-Anbieter wirtschaftlich erfolgreich sind, die sich an ältere Menschen sowie einkommensstarke, oft kinderlose Haushalte wenden und sich darüber hinaus an kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) richten.

Privathaushalte mit mittlerem Einkommen und Kindern gehören zur Hauptzielgruppe

Die starke Orientierung auf die Privathaushalte birgt jedoch Gefahren: Wenn der Mittelstand erodiert, wie das Deutsche Institut der Wirtschaft (DIW) prognostiziert⁵, bricht vielen FUD-Anbietern ihre wichtigste Zielgruppe weg.

Organisationsformen

Blickt man auf die Organisationsformen, so zeigt sich, dass die größte Anbietergruppe am FUD-Markt Vereine sind, gefolgt von Unternehmen (GmbH, GbR), Wohlfahrtsvereinen und Selbstständigen. Ebenso sind gemeinnützige GmbHs stark am FUD-Markt vertreten. Mehr als die Hälfte (53%) der 116 im Rahmen der Analyse untersuchten Dienstleister sind der Kategorie gemeinnützige Körperschaften bzw. Einrichtungen (Vereine, Wohlfahrtsunternehmen und -vereine sowie gGmbH) zuzuordnen. Damit wird die These der internen Zwischenbilanz aus dem Jahr 2009 zur Organisationsstruktur der FUD-Anbieter bestätigt: Sozial- und privatwirtschaftliche FUD-Anbieter stehen in einem direkten und relativ gleichgewichtigen Wettbewerb. Der Sozialwirtschaft kommt somit eine sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht große Bedeutung in der (Weiter-)Entwicklung des FUD-Marktes zu.

Gemeinnützige Körperschaften stellen die größte Anbietergruppe dar

⁵ Vgl. Jan Goebel, Martin Gornig, Hartmut Häußermann 2010: Polarisierung der Einkommen: Die Mittelschicht verliert, in: DIW Wochenbericht 24/2010.



Finanzierungsstrategien

Die Finanzierungsstrategien von FUD-Anbietern sind, wie die Förderprojekte exemplarisch zeigen, unterschiedlich. Zur Sicherung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit verfolgten die meisten Förderprojekte Strategien zur Selbstfinanzierung. Die Maßnahmen sind vielfältig und reichen von der Anpassung des Angebotportfolios und der Einnahmeerhöhung durch Preiserhöhung über die Vergrößerung des Kundenstamms bis hin zur schlichten Kostensenkung.

Konkret: Drei Viertel der geförderten Projekte haben versucht, die Gewinnspanne zu erhöhen, indem sie Kosten für Werbung, Räumlichkeiten oder Personal eingespart haben. Ein Drittel nutzte Instrumente der Preisgestaltung, um eine höhere Wirtschaftlichkeit ihrer Dienstleistungen zu erreichen. In vielen Projekten lagen die Preise zu Projektbeginn weit unterhalb der Kostendeckungsgrenze, weshalb viele Projekte darauf abzielten, stufenweise die Preise auf ein kostendeckendes Niveau zu erhöhen. Die Kommunikation mit den Kunden hat sich dabei als wichtige Begleitmaßnahme herausgestellt, um Verständnis zu schaffen und die Kundenbindung zu erhalten bzw. zu stärken. Eine andere Preisstrategie ist die Einführung monatlicher Mindestumsätze. Damit konnte zum Teil erfolgreich der Anteil regelmäßiger Kunden sowie die Verlässlichkeit der Einnahmen gesteigert werden.

3.2 Die Nachfrageseite

Auf der Nachfrageseite stehen die tatsächlichen und potenziellen Abnehmer der Dienstleistungen. Diese Seite hat sich nicht parallel zur Anbieterseite entwickelt; die Nachfrage ist eher gering, so dass es sich aktuell um einen kundendominierten Markt handelt. Der Wettbewerb wird zuletzt deshalb primär über den Preis und weniger über die Qualität geführt, was dazu führt, dass viele FUD-Anbieter kaum zu kostendeckenden Preisen anbieten können. Erschwerend kommt hinzu, dass zurzeit viele FUD-Anbieter preislich mit dem „Schwarzmarkt“ konkurrieren müssen, wo die Preise zwischen 8,- bis 10,- Euro pro Stunde liegen. Auf diesem Preisniveau können jedoch Anbieter oder Vermittler nicht annähernd die entstehenden Kosten abdecken.

FUD-Markt ist *noch* ein kundendominierter Markt

In den Jahren der Wirtschaftskrise (2008/2009) war vor allem auch die Kundengruppe Unternehmen gegenüber sozialen Investitionen sehr zurückhaltend, da sich diese bei Entlassungswellen nur schwer kommunizieren lassen. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurden vielerorts wieder als unnötig oder unmöglich erklärt, worunter FUD-Anbieter mit der Zielgruppe Unternehmen – wie die Förderprojekte exemplarisch zeigten – stark litten. Doch auch bei Privathaushalten war ein Nachfragerückgang spürbar. So wurden beispielsweise eine Reihe von Langfristverträgen gekündigt und stattdessen kurzfristige, bedarfsorientierte Kleinverträge geschlossen.



Unternehmen
Familie

Seite 25

Die demografische Entwicklung wird die Nachfrage aktivieren

Die Zahlungsbereitschaft auf Privatkundenseite bleibt niedrig

Laut einschlägigen Untersuchungen stellt jedoch die Zurückhaltung in der Nachfrage kein dauerhaftes Problem dar. Verschiedene neuere Untersuchungen prognostizieren für die nächsten Jahre einen durch den demografischen Faktor und die Veränderungen in der Arbeitswelt bedingten Anstieg der Nachfrage. Gesundheitsdienstleistungen haben als neuer Unterstützungsmarkt beste Zukunftsaussichten. In diesem Markt bündeln sich – so die Zukunftsforscher – Gesundheits-, Pflege-, Wohlfühl-, Erziehungs- und Instandsetzungsdienstleistungen.⁶ Bestätigt werden die Thesen der Zukunftsforscher vom Bericht der Kommission „Familie und demographischer Wandel“, der im Auftrag der Robert Bosch Stiftung erstellt wurde.⁷ Gerade in Haushalten mit erwerbstätigen Eltern wird ein noch nicht erschlossenes Nachfragepotenzial vermutet.⁸ Der prognostizierte Anstieg der Nachfrage bezieht sich dabei primär auf die Kundengruppe der Privathaushalte. Jedoch werden – trotz anderslautender Umfragen⁹ – aufgrund des Fachkräftemangels FUD zunehmend auch für Unternehmen von Relevanz (siehe Kapitel 2.1). Damit könnte sich zukünftig auch das Problem der niedrigen Zahlungsbereitschaft quasi von selbst lösen.

3.3 Die Beschäftigungssituation

Laut einschlägiger Studien hält der FUD-Markt erhebliche Beschäftigungspotenziale bereit.¹⁰ Dabei ist in der öffentlichen Debatte immer wieder von neuen Beschäftigungschancen für gering qualifizierte und langzeitarbeitslose Personen die Rede. Hintergrund sind die vergleichsweise geringen Qualifikations- und Leistungsanforderungen, wobei hierbei vor allem die formalen Qualifikationen (berufliche und akademische Abschlüsse) gemeint sind. Jedoch darf nicht vernachlässigt werden, dass gerade im Bereich familienunterstüt-

⁶ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.) 2009: Die Matrix des Wandels. Wie die Welt nach der Krise aussieht, Kelkheim

⁷ Vgl. Robert Bosch Stiftung (Hrsg.) 2009: Starke Familie – Solidarität, Subsidiarität und kleine Lebenskreise. Bericht der Kommission „Familie und demographischer Wandel“, Stuttgart

⁸ Vgl. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2008: Familienunterstützende Dienstleistungen – Förderung haushaltsnaher Infrastruktur, Berlin

⁹ Laut einer unveröffentlichten Abfrage von 502 Unternehmen durch das Allensbacher Institut nehmen nur rund 4,5 Prozent der Unternehmen FUD in Anspruch. Davon sind knapp 15 Prozent der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden (MA), bei Unternehmen mit 250 bis 500 MA liegt der Anteil bei rund 10 Prozent, bei Unternehmen mit 50 bis 250 MA bei 0,5 Prozent und bei Kleinunternehmen mit bis zu 50 MA bei 1,5 Prozent. Diese Situation wird sich der Umfrage zufolge auch künftig nicht wesentlich verändern: Auf die Frage, ob sie planten, FUD in Anspruch zu nehmen, antworteten 86,6 Prozent mit Nein. Hierbei wirkt sich sicherlich auch die ungünstige Rechtslage der steuerlichen Absetzbarkeit von FUD für Unternehmen und Mitarbeitende aus: Erhält ein/e Arbeitnehmer/in durch den Arbeitgeber die Möglichkeit, FUD in Anspruch zu nehmen, so handelt es sich dabei um zu versteuernde Beihilfen vom Arbeitgeber. Quelle: Unveröffentlichte Abfrage des Allensbacher Instituts im Rahmen der Elterngeld-Befragung im März 2007 (Frage 27).

¹⁰ Robert Bosch Stiftung (Hrsg.) 2006: Unternehmen Familie, Stuttgart; Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) 2009: Familienunterstützende Dienstleistungen. Marktstrukturen, Potenziale und Politikoptionen, Köln



zender Dienstleistungen zahlreiche tätigkeitsbezogene Fachkenntnisse und Erfahrungen (Erste-Hilfe-am-Kind, pädagogische Grundkenntnisse im Umgang mit Kindern und Demenzkranken, Umgang mit Reinigungs- und Pflegemitteln, etc.) unerlässlich sind. Daneben sind bei den Dienstleistern auch körperliche Belastbarkeit, „Fingerfertigkeit“ und hohe soziale Kompetenzen wie Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Empathie gefragt. Ohne entsprechende, im Idealfall bundeseinheitlich standardisierte (Nach-)Qualifizierungsangebote können die Beschäftigungspotenziale im FUD-Bereich für gering qualifizierte und langzeitarbeitslose Personen kaum ausgeschöpft werden.

Das Fehlen von verbindlichen Qualifikationsstandards und einer Berufsklassifizierung wirkt sich zudem negativ auf die Einführung von tarifgebundenen Löhnen und damit verbunden auf die Beschäftigungsbereitschaft auf Seiten der Anbieter aus.¹¹ So haben die Rückmeldungen der Projekte deutlich aufgezeigt, dass die Beschäftigungssituation maßgeblich von der Beschäftigungsbereitschaft mitbestimmt wird. Diese wiederum hängt stark vom Ansehen und der Wertschätzung der Tätigkeiten sowie von den möglichen Beschäftigungsformen ab.

Ansehen und Wertschätzung

Die überwiegende Mehrheit der Dienstleistungserbringer wollen bevorzugt im Bereich Senioren- und Kinderbetreuung arbeiten und lehnen haushaltsnahe Tätigkeiten ab. Als ein zentraler Grund für diese Ablehnung wird das schlechte Ansehen und die damit verbundene geringe Wertschätzung und Anerkennung für diese Tätigkeiten gesehen. Gerade sachbezogene Familiendienstleistungen gelten – im Unterschied zu personenbezogenen – als niedere Arbeit, die „jeder kann“, die also keinerlei besonderer Fertigkeiten, Kompetenzen und Kenntnisse bedürfen. Dass dies mitnichten der Fall ist, zeigt die Praxis der Förderprojekte: Da die Dienstleister im hochsensiblen Bereich des Privaten tätig sind, sind eine Vielzahl informeller und so genannter Biografie-Kompetenzen wie Feingefühl, Menschenkenntnis, Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit, erforderlich. Darüber hinaus sind auch fachliche Kenntnisse notwendig. So erfordern beispielsweise Reinigungstätigkeiten hygienische, arbeitstechnische und ergonomische sowie auch verstärkt ökologische Kenntnisse etwa im Umgang mit Reinigungsmaterial. In der öffentlichen Wahrnehmung überwiegt jedoch das Bild der „wertlosen Tätigkeiten“.

Begünstigt wird das Bild auch dadurch, dass kein eigenständiges Berufsbild (Hausfrau/Hausmann ist bis heute kein anerkannter Beruf) und damit verbundene einheitliche Qualifikationsstandards existieren. Tätigkeiten in Privat-

Geringes Ansehen bedeutet geringe Wertschätzung

Auch „einfachste“ Tätigkeiten erfordern Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten

Eigenständiges Berufsbild würde Etablierung erleichtern

¹¹ Nach dem nicht veröffentlichten Rechtsgutachten von Professor Dr. Axel Stein greifen mit Ausnahme des Reinigungsbereichs keine tariflichen Vereinbarungen für FUD. Bei extrem niedriger Entlohnung kann nur über die Sittenwidrigkeit argumentiert werden.



haushalten werden – unabhängig davon, ob es sich um sach- oder personenbezogene Dienstleistungen handelt – weder in den offiziellen verwandten Berufsklassifizierungen berücksichtigt, noch ist der Einsatzort Privathaushalt fester Bestandteil einschlägiger Weiterbildungen und Ausbildungsberufe. Da der unternehmerische Erfolg im FUD-Bereich im wahrsten Sinne des Wortes von selbstbewussten Mitarbeitenden abhängt, würde die Entwicklung eines eigenständigen Berufsbilds einen deutlich positiven Beitrag zur Beschäftigungssituation leisten.

Beschäftigungsformen

Die Bereitschaft, eine Tätigkeit im Bereich familienunterstützender Dienstleistungen aufzunehmen, wird zudem häufig durch die vorzufindenden realen Beschäftigungsformen negativ beeinflusst. Sowohl für Privathaushalte als auch für Vermittlungsagenturen ist die Form der Selbstständigkeit die einfachste und kostengünstigste Beschäftigungsform, da hier nur geringe oder gar keine Arbeitgeberpflichten anfallen. Dementsprechend groß ist die Nachfrage nach selbstständigen Dienstleistungserbringern.

Dieser Nachfrage steht ein geringes Angebot gegenüber, denn nur wenige Dienstleistungserbringer sind bereit, auf selbständiger Basis zu arbeiten. Bevorzugt werden Mini- und Midijobs sowie sozialversicherungspflichtige Angestelltenverhältnisse. Diese können jedoch nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung gestellt werden. Offenkundig stellen die mit der Selbstständigkeit verbundenen Verpflichtungen, wie Vertragsabschluss und Rechnungsstellung sowie die Unsicherheit eines unregelmäßigen Einkommens für viele Anbieter ein Hindernis dar. Betrachtet man die Profile der Dienstleistungsanbieter, so liegt die Vermutung nahe, dass die mit der Selbstständigkeit verbundenen Regularien gerade die Gruppe der Senioren sowie Personen mit geringen schulischen und beruflichen Qualifikationen überfordert.

Doch nicht nur aus Sicht der Dienstleistungserbringer bieten reguläre Beschäftigungsverhältnisse Vorteile. Auch Agenturen profitieren davon, wenn sie Mitarbeiter fest anstellen. Dabei sind vor allem drei Aspekte hervorzuheben:

- **Qualität:** Die Qualität der Dienstleistungen steht und fällt mit dem Personal. Wer gute Qualität durch gute Anbieter gewährleisten will, muss attraktive Beschäftigungsverhältnisse und Qualifizierungsmöglichkeiten bieten.
- **Arbeitgeberattraktivität:** Um die Attraktivität von FUD gerade im sachbezogenen Tätigkeitsbereich zu steigern und gutes Personal zu rekrutieren, können sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse Anreiz sein. Sie bieten im Gegensatz zu Minijobs Qualifizierungs- und Aufstiegsperspektiven, eine bessere Entlohnung und Rechtsansprüche in der gesetzlichen Sozialversicherung.

Reguläre Beschäftigungsverhältnisse erhöhen die Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung und Qualität



Unternehmen
Familie

- **Mitarbeiterbindung:** Das Geschäftsverhältnis zwischen Kunde und Dienstleistendem basiert in hohem Maße auf Vertrauen, denn die Dienstleistung wird in der Privatsphäre erbracht. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation hat hier besonders negative Effekte. Attraktive Beschäftigungsverhältnisse erhöhen die Mitarbeiterbindung und steigern so auch die Kundenzufriedenheit.

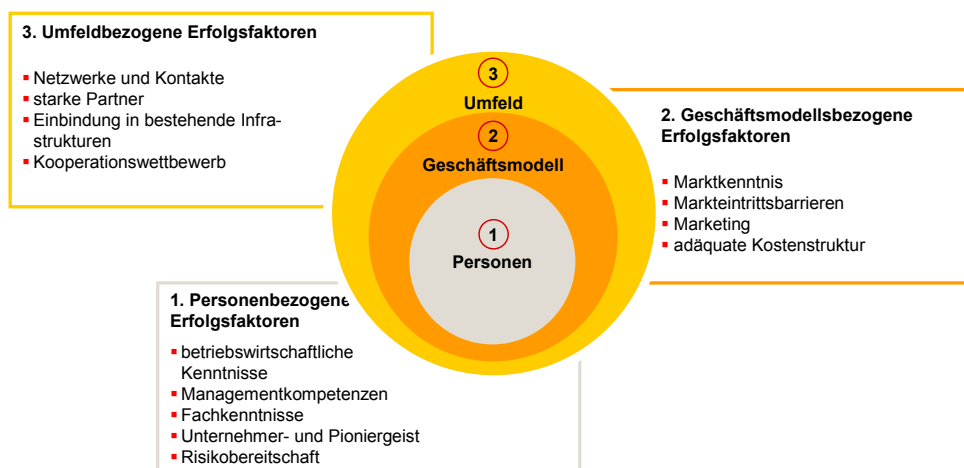
Seite 28



4. Erfolgsfaktoren des FUD-Markts

Im Rahmen der internen Zwischenbilanz vom August 2009 wurden auf Grundlage der Ergebnisse der 12 Förderprojekte Faktoren für die erfolgreiche Etablierung am Markt abgeleitet. Diese sind im unten genannten Zwiebelmodell der Erfolgsfaktoren zusammengefasst, das durch die Ergebnisse der Kurzstudie vom August 2010 validiert und konkretisiert wurde. Den Kern des Modells bilden die personenbezogenen Erfolgsfaktoren. Die geschäftsmodellbezogenen und die umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren bilden die zweite und dritte Ebene.

„Zwiebelmodell“ der Erfolgsfaktoren



4.1 Personenbezogene Erfolgsfaktoren

Die Frage, ob sich ein Unternehmen erfolgreich am Markt etabliert, hängt zu einem bedeutenden Teil von der Unternehmerpersönlichkeit ab. Die Erfahrungen im Programm „Unternehmen Familie“ zeigen, dass Markterfolg bestimmte Kenntnisse und Kompetenzen von den verantwortlichen Projektbeteiligten voraussetzt.

Unternehmerpersönlichkeit als Erfolgsfaktor

So sind ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis bzw. betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse bei der Markteinführung und -etablierung eines Dienstleistungsangebots unerlässlich. Ebenso ist der Projektverlauf nur dann erfolgreich, wenn die Strukturen transparent und die Prozesse effizient gestaltet werden. Folglich sind entsprechende Managementkenntnisse stets notwendig. Darüber hinaus sind profunde Kenntnisse im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Akquise- und Verhandlungskompetenzen zwingend



erforderlich. Schließlich erfordert die Umsetzung einer Geschäftsidee für FUD auch Unternehmergeist. Das heißt: hohe Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Unabhängigkeitsstreben, Realismus und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, Kreativität, Risikobereitschaft und Problemlösungsfähigkeit. Anders als in anderen Marktsegmenten scheinen hier zwei eng miteinander verzahnte Merkmale von besonders hoher Bedeutung zu sein:

- **Fähigkeit zur Selbstvermarktung:** Im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Kunden ist es gerade für kleine FUD-Anbieter wichtig, sich wirksam in Szene zu setzen. Die erfolgreichste Marketingstrategie ist nach Aussagen der Interviewpartner im Rahmen der internen Kurzstudie die Selbstvermarktung. Das heißt, die Etablierung der eigenen Person als „Markenpersönlichkeit“, die die Unternehmenswerte im buchstäblichen Sinne verkörpert und damit Vertrauen in die Dienstleistungen schafft.
- **Vertrauenswürdigkeit:** Da FUD in der Privatsphäre der Kunden erbracht werden, kommt der Vertrauenswürdigkeit der Dienstleister wie auch der Vermittler eine größere Bedeutung zu als in anderen Dienstleistungssegmenten.

4.2 Geschäftsmodellbezogene Erfolgsfaktoren

Der wichtigste geschäftsmodellbezogene Erfolgsfaktor ist wie in jedem Marktsegment, dass sich Angebot, Bedarf und Zielgruppe sinnvoll ergänzen und aufeinander abgestimmt sind. Mithin gilt hier wie überall, dass sich ohne profunde Bedarfs-, Zielgruppen- und Konkurrenzanalyse (Marktkenntnis), ohne ein durchdachtes Finanzierungskonzept und Angebotsportfolio der Erfolg kaum einstellen wird.

Pauschalaussagen zu den erfolgreichsten Angebots- und Preismodellen, PR- und Marketingstrategien oder Management- und Prozessinstrumenten können nicht getroffen werden. Vielmehr muss der gesamte Unternehmenskontext (Personen, Geschäftsmodell und Umfeld) in den Blick genommen werden und individuell analysiert werden. Grundsätzlich lassen sich jedoch drei ineinandergreifende Stellschrauben identifizieren, die für eine nachhaltige Etablierung am FUD-Markt von herausragender Bedeutung sind:

- **Klare Preiskommunikation:** Die Preisgestaltung kommt im FUD-Bereich der Quadratur des Kreises gleich. Die Zahlungsbereitschaft auf Kundenseite ist vergleichsweise gering, der Preisdruck durch die Schattenwirtschaft hoch. Mithin gilt es, die Preise so zu gestalten, dass sie die Kosten decken und die Dienstleistung für die Kunden trotzdem



attraktiv bleibt. Dies gelingt vor allem durch eine Preiskommunikation, die auf die zwei zentralen Vorteilsargumente zurückgreift:

1. **Legalitätsvorteil:** Qualität, Verlässlichkeit und (Rechts-)Sicherheit haben ihren Preis.
 2. **Steuervorteil:** FUD sind steuerlich absetzbar, so dass der Kunde im Endeffekt weniger zahlt.
- **Bedarfsorientiertes Marketing:** Statt auf die klassischen, meist recht kostenintensiven Marketingmaßnahmen zu setzen, empfiehlt es sich gerade für Kleinst- und Kleinunternehmen im FUD-Bereich, in Personal und Qualitätssicherung zu investieren. Denn dies garantiert Kundenzufriedenheit und fördert damit die Mund-zu-Mund-Propaganda, die in der Regel am effizientesten wirkt.

Eine Ausnahme stellt die Phase der Marktetablierung dar. Neugründer sollten in klassische Marketing- und PR-Maßnahmen investieren, um sich den erforderlichen Bekanntheitsgrad zu erreichen. Plakate, Flyer und Werbung scheinen dabei besonders wirksam. Darüber hinaus sollte durch Selbstmarketing und punktuelle Werbe- und PR-Aktionen für die nötige kommunikative Kontinuität und Sichtbarkeit gesorgt werden.

- **Maximale Kundenorientierung:** In kaum einer Dienstleistungsbranche ist der Faktor Kundenzufriedenheit so kritisch wie im FUD-Bereich, denn in fast keinem anderen Marktsegment ist die Geschäftsbeziehung derart nah und vertrauensvoll. Auch ist kaum eine Branche derart stark von funktionierender Mund-zu-Mund-Propaganda abhängig. Mit- hin gilt es mit allen Mitteln die **Kundenzufriedenheit** sicherzustellen. Dies gelingt am ehesten über die Qualität der Dienstleistung, die wiederum unmittelbar mit dem eigenen Mitarbeitenden zusammenhängt. Neben persönlichen Gesprächen und Befragungen zur Kundenzufriedenheit ist daher die **Personalpolitik** eine zentrale Stellschraube:
- Bei der **Personalauswahl** müssen neben den formalen Qualifikationen und fachlichen Kenntnissen vor allem die sogenannten „Soft-Skills“ beachtet werden. Denn die Dienstleistungserbringer müssen in der Lage sein, ein Vertrauensverhältnis zu den Kunden aufzubauen. Sie müssen über Einfühlungsvermögen verfügen und psychisch belastbar sein. Denn nicht selten müssen sie auch quasi therapeutische Funktionen übernehmen.
- Durch **attraktive Arbeitsbedingungen** werden Anreize für qualifiziertes Personal geschaffen. Die Mitarbeiter sind zufriedener und motivierter, was sich positiv auf ihre Leistung und damit auf die Kunden auswirkt. Dabei sollte sich die Gestaltung der Arbeitsbedingungen an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren. Nicht für jede/n ist ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis die beste Lösung.



5.3 Umfeldbezogene Erfolgsfaktoren

Unabhängig von den Personen und dem Geschäftsmodell lassen sich eine Reihe externer Faktoren nennen, die sich positiv auf eine erfolgreiche und nachhaltige Marktablierung im Bereich FUD auswirken:

- **stabile und gut ausgebaute Netzwerkstrukturen und Kontakte** zu relevanten Akteuren öffnen Türen und leisten einen Vertrauensvorschuss gegenüber potenziellen Kunden und Anbietern.
- **starke Partner aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Gesellschaft** wirken als Multiplikatoren, Fürsprecher und Türöffner.
- **die Einbindung in bestehende Infrastrukturen** erleichtert das Tagesgeschäft und ermöglicht den Zugriff auf relevantes Wissen (Beispiel: Klärung von vertragsrechtlichen Fragen in der angegliederten Rechtsabteilung).
- **Kooperationswettbewerb** (Coopetition): Gerade im Bereich der FUD könnten – so die These – in Konkurrenz zueinander stehende Organisationen teilweise besser gemeinsam als gegeneinander weiterkommen. Dies bestätigen auch die Ergebnisse einer Pilotanalyse aus dem Ennepe-Ruhr-Kreis zu Chancen von Berufsrückkehrer in den Märkten Pflege und haushaltsnahe Dienstleistungen.¹²

Insbesondere Kooperationen zwischen Privaten und Wohlfahrts- bzw. trägergebundenen Einrichtungen können bei intelligenter Angebotsabstimmung für beide Seiten Vorteile mit sich bringen.

¹² Vgl. Ennepe-Ruhr-Kreis (Hrsg.) 2008: Pflege und haushaltsnahe Dienstleistungen: Belastbare Pionierinnen gesucht. Ergebnisse einer Befragung von Expertinnen und Experten im Ennepe-Ruhr-Kreis zu den Chancen von Berufsrückkehrerinnen in den Märkten Pflege und haushaltsnahe Dienstleistungen, Schwelm



5. Ansätze zur Stärkung des FUD-Markts

Neben den genannten Erfolgsfaktoren gibt es eine Reihe von Faktoren, die nicht oder nur marginal direkt durch die FUD-Anbieter direkt beeinflusst werden können. Auf Basis der Entwicklung und Rückmeldungen der Förderprojekte sowie der Kurzstudie (2010) konnten verschiedene Ansätze zur Stärkung des Marktes für FUD ermittelt werden. Diese zielen in drei Richtungen: (1) Stärkung der Anbieterseite, (2) Aktivierung der Nachfrage und (3) Erhöhung der Beschäftigungsbereitschaft.

5.1 Stärkung der Anbieterseite

Der Markt für FUD ist nach wie vor wenig transparent und nur teilweise erschlossen. Nicht nur fehlt Transparenz über das bestehende Angebot, es fehlen vor allem auch klare und stabile Strukturen für Anbieter wie eine Branchendefinition, Zuständigkeiten auf Seiten der Kammern und klare tarifliche Zuordnungen. Zwar gibt es einige Initiativen – wie die **BMWi-Initiative zur Flankierung des neuen Marktes für haushaltsnahe Dienstleistungen**¹³ oder die **Minijob-Zentrale** – die die Dynamisierung und Stärkung des FUD-Marktes vorantreiben, doch ihre Wirkung bleibt überschaubar. Ein zentraler Grund für die geringe Reichweite wird in der fehlenden Integration der verschiedenen Maßnahmen gesehen:

Deutschland hat gute Voraussetzungen für die nachhaltige Entwicklung des Segments haushaltsnahe Dienstleistungen, da die zentralen Instrumente dafür bereits vorhanden sind. Allerdings bedarf es eines integrierten Ansatzes, um die bisherige Fragmentierung zu überwinden. Solch ein integrierter Ansatz könnte in Form eines Masterplans Haushaltsnahe Dienstleistungen umgesetzt werden, doch bislang fehlt die treibende Kraft, von der die Initiative zum integrierten Vorgehen ausgehen könnte. Unklar ist zudem, wie der Weg zu einem Masterplan in Deutschland – das anders als Frankreich nicht zentralstaatlich strukturiert ist – aussehen könnte.¹⁴

Das Marktumfeld ist diffus, die Wirkung bestehender Initiativen überschaubar.

¹³ Im Rahmen dieser Initiative wurde Ende 2009 ein Arbeitskreis eingerichtet, der sich mit Fragen der Dynamisierung und des Beschäftigungsausbaus im Bereich haushaltsnaher Dienstleistungen beschäftigt und im Jahr 2010 einen Workshop zum Thema durchgeführt hat und über ein eigenes loses Anbieternetzwerk verfügt. Daneben wurde im Rahmen der Initiative eine Studie zum internationalen Vergleich der institutionellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für haushaltsnahe Dienstleistungen in Auftrag gegeben. Vgl. Homepage des BMWi, Haushaltsnahe Dienstleistungen, Berlin am 12.10.2010, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/dienstleistungswirtschaft,did=366304.html> [10.06.2011]

¹⁴ Hessisches Sozialministerium: Wie kommt Deutschland zu einem Masterplan Haushaltsnahe Dienstleistungen? Veranstaltung am 6.12.2010, Berlin. Verfügbar im Internet: www.bagso.de/fileadmin/Aktuell/Newsletter/2011/Dokuhaushaltsnahe_Dienste.pdf [10.06.2011]



In diesem diffusen Marktumfeld ist die Schaffung von (Übergangs-)Lösungen zur Stärkung der FUD-Anbieter von zentraler Bedeutung. Dabei kann direkt an Ergebnisse des Programms „Unternehmen Familie“ angeknüpft werden.

Die einfachste Maßnahme zur Unterstützung der Anbieterseite wäre es, die im Rahmen des Programms „Unternehmen Familie“ erstellten Informations- und Wissensgrundlagen online für Interessierte zugänglich zu machen.

- Newsletter 1/2009: Familienunterstützende Dienstleistungen
- Newsletter 2/2009: Der FUD-Markt
- Newsletter 3/2010: FUD im ländlichen Raum
- Newsletter 4/2010: Vereinbarkeit Beruf und Pflege
- Newsletter 5/2010: Kinderbetreuung
- Wissenskarte „Steuerliche Absetzbarkeit für FUD-Nutzer“
- Wissenskarte „Steuerliche Absetzbarkeit für FUD-Anbieter“
- Wissenskarte „Steuerliche Absetzbarkeit für Arbeitgeber“
- Wissenskarte „Grenzen der Vergütung“
- Wissenskarte „Öffentlichkeitsarbeit“
- Wissenskarte „Das Antidiskriminierungsgesetz“

Vom Programm „Unternehmen Familie“ zum Kompetenzzentrum für haushaltsnahe und familienunterstützende Dienstleistungen

Eine weiterreichende und sehr effektive Maßnahme zur Dynamisierung des FUD-Marktes wäre die Einrichtung eines **Kompetenzzentrums haushaltsnahe und familienunterstützende Dienstleistungen**, das das – von den Teilnehmenden der Veranstaltung am 6. Dezember 2010 in der Hessischen Landesvertretung in Berlin geforderte – „integrierte Vorgehen“ und die „treibende Kraft“ gewährleisten würde.¹⁵

Wie in Kapitel 3.2 dargestellt hat sich das Programm „Unternehmen Familie“ in seiner Gesamtheit erfolgreich und überzeugend in diese Richtung entwickelt, so dass die Grundlagen für den Aus- und Aufbau eines Kompetenzzentrums bereits vorhanden sind. Die erfolgreichen Projekte aus dem Programm „Unternehmen Familie“ könnten dabei in der Funktion einer **Reflexionsgruppe** eingebunden werden.

Aufgaben eines Kompetenzzentrums sollten der Kompetenz- und Wissenstransfer, die Vernetzung und die Professionalisierung der Anbieter sein. Zugleich sollte es für eine stärkere Wahrnehmung des Themas in der Öffentlichkeit sorgen.

Unterstützungsangebote für FUD-Anbieter

¹⁵ Siehe Seite 33



Folgende Aufgaben sollte das Kompetenzzentrum übernehmen:

- Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote für Anbieter¹⁶
- Multiplikations- und Netzwerkaktivitäten
- Marktbeobachtung und Analysen
- Erarbeitung von Informations- und Wissensgrundlagen
- Förderung der Vernetzung auf lokaler und Bundesebene
- Publikationen

Bei der Entwicklung und für den nachhaltigen Erfolg eines solchen Kompetenzzentrums ist es von zentraler Bedeutung, an bestehende Strukturen anzuknüpfen und zentrale Akteure aktiv einzubinden. Das Kompetenzzentrum braucht starke Partner. Neben der **Minijob-Zentrale** als wichtigem Akteur im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen wären hier das **Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser** und die **Initiative Lokale Bündnisse für Familie** des BMFSFJ zu nennen.

Anreize für nachhaltiges
und qualitatives Wirtschaften
setzen

Als stabile Netzwerke aus Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft kennen die Lokalen Bündnisse für Familie die gesamte Marktsituation (Angebot, Bedarf und Nachfrage) vor Ort und können dem Kompetenzzentrum als dezentrale Partner und Wissensträger wertvolle Daten über die lokalen Märkte zur Verfügung stellen. Die Kompetenzstelle könnte diese Daten bündeln und auswerten, so dass erstmalig deutschlandweit fundierte Informationen zur Gesamtsituation des FUD-Marktes vorliegen würden, auf Basis derer passgenaue Unterstützungs- und Aktivierungsmaßnahmen abgeleitet werden könnten.

Lokale Bündnisse als
dezentrale Expertenpartner

Mehrgenerationenhäuser
als lokale Umsetzungspartner

Die Mehrgenerationenhäuser könnten in der Rolle als lokale Umsetzungspartner für die Verbesserung der Angebots- und Nachfragesituation vor Ort dienen.

Neben der Einrichtung eines Kompetenzzentrums gibt es verschiedene Maßnahmen zur Dynamisierung des FUD-Marktes, die auf der ordnungspolitischen Ebene angesiedelt sind:

Ordnungspolitische
Maßnahmen

- Qualitative Förderung der Anbieterseite durch die Einführung eines **bundeseinheitlichen Qualitätssiegels** für Anbieter von familienunterstützenden Dienstleistungen.
- **Bedingungen für Kooperationen schaffen** durch die Abschaffung formaler Hemmnisse (zum Beispiel erschwerte Abrechnungsmöglich-

¹⁶ Die Unterstützungsangebote sollten Anreize für nachhaltiges und qualitativ hochwertiges Wirtschaften bieten, zum Beispiel indem die Mitgliedschaft im Netzwerk mit der Einhaltung von Qualitätsstandards (Vermittlungsdatenbank, Qualitätssicherung, Verträge, PR-Material etc.) verknüpft wird.



keiten zwischen Privatanbietern und Krankenkassen, Ämtern oder Argen).

- **Steuerliche Entlastungen** für Unternehmen und Kunden.

5.2 Aktivierung der Nachfrage

Die Nachfrage nach legalen FUD ist trotz des nachweislichen Bedarfs relativ gering. Als Hinderungsgründe können mit Blick auf Privathaushalten drei Faktoren genannt werden (Reihenfolge entspricht der Bedeutung):

- mangelnde Zahlungsfähigkeit
- mangelnde Anerkennung und damit verbundene geringe Zahlungsbereitschaft
- Vorbehalte gegenüber der Inanspruchnahme externer Unterstützung¹⁷
- mangelndes Vertrauen („fremde Personen“ sollen Zutritt zur Privatsphäre erhalten)

Es handelt sich hierbei also mehrheitlich um „Einstellungs- bzw. Haltungsfragen“. Dem Anerkennungsdefizit und den Vorbehalten könnte mit einer klugen **Sensibilisierungskampagne** entgegengewirkt werden, die den (Mehr-)Wert professioneller familienunterstützender Dienstleistungen in das Bewusstsein rückt. Als Vorbild könnte hierfür die Minijob-Kampagne der Bundesknappschaft Bahn-See „Kleine Jobs im Haushalt sind Minijobs“ dienen oder die Kampagne „Hilfreiche Hände“ der Bundesagentur für Arbeit (BA) und die Initiative Grundsicherung der Argen und Jobcenter, die auf die Erhöhung der Integrationschancen von Menschen aus der Grundsicherung in handwerklichen und sozialpflegerischen Berufen zielt.¹⁸

Sensibilisierungskampagne: (Mehr-)Wert familienunterstützender Dienstleistungen

Die mangelnde Zahlungsfähigkeit kann hingegen nur über den Ausbau steuerlicher Anreize und die Preispolitik gesteuert werden. Mögliche Ansätze hierbei sind:

Ausbau steuerlicher Anreize und Preispolitik

- Mehrwertsteuerbefreiung nach skandinavischem Vorbild
- Preissubventionierung nach dem französischen Gutscheinmodell
- Personalkostenzuschüsse bzw. reduzierte Sozialabgaben
- Anpassung der steuerlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen, so dass sie ihren Beschäftigten Gutscheine für familienunterstützende Dienstleistungen als eine Art Lohnersatzleistung zur Verfügung stellen können, ohne dass für diese ein geldwerter Vorteil entsteht.

¹⁷ Dies betrifft nach Aussagen der Förderprojekte insbesondere Senioren sowie die Bevölkerung in den neuen Bundesländern.

¹⁸ Vgl.: Homepage Pflegen-online.de, Krise nein danke! Start der Kampagne „Hilfreiche Hände“, 08.07.2009, www.pflegen-online.de/nachrichten/pflegeberuf/hilfreiche-haende.htm?PHPSESSID=6624d21e5d35d17aeeb0055659f2668 [25.08.2009]



5.3 Erhöhung der Beschäftigungsbereitschaft

Um die Beschäftigungspotenziale im Bereich FUD zu aktivieren, gilt es neben der Stärkung der Nachfrageseite auch, die Beschäftigungsbereitschaft auf Anbieterseite zu erhöhen. Entsprechende Maßnahmen müssen dabei an den beiden genannten Stellschrauben ansetzen:

- Verbesserung des Tätigkeitsbildes
- Schaffung von Anreizen für die Selbstständigkeit

Eine Verbesserung des Ansehens und damit die Erhöhung der Beschäftigungsbereitschaft im Bereich haushaltsnaher Dienste könnte zum einen durch ein **bundeseinheitliches Qualifikationsverfahren** und die Entwicklung eines **Berufsbildes** erreicht werden. Ansätze hierfür sind beispielsweise:

- Integration eines Ausbildungsschwerpunkts „Privathaushalte“ in verwandte Ausbildungsberufe, zum Beispiel Hauswirtschaft, Gebäudereinigung, Haus- und Familienpflege, Textilverarbeitung bzw. -reinigung
- Entwicklung eines modularen, bundeseinheitlichen Qualifizierungsangebots mit – im Idealfall staatlich – anerkanntem Zertifikat für Anbieter familienunterstützender Dienstleister von anerkannten Bildungsträgern und Verbraucherzentralen. Zum Beispiel: Familiendienstleister mit Schwerpunkt Alltagspflege, Familiendienstleister mit Schwerpunkt Haushaltsführung, Familiendienstleister mit Schwerpunkt Kinderbetreuung etc.
- Gründung eines Verbands/einer Interessenvereinigung der FUD-Anbieter

Schaffung eines anerkannten Berufsbildes

Durch die Entwicklung eines solchen (staatlich) anerkannten Qualifikationsangebots und Berufsbildes könnte auch für eine Vielzahl gering qualifizierter und langzeitarbeitsloser Personen eine nachhaltige Beschäftigungsperspektive im Bereich FUD geschaffen werden.¹⁹ Zudem wäre der Grundstein für die Entwicklung von Tariflöhnen für FUD gelegt. Die Erhöhung der Zugangsbeschränkungen für Arbeitskräfte durch die Qualifikationsstandards und die Festlegung von Mindestlöhnen würde sich positiv auf die starke Preisempfindlichkeit des Marktes für FUD auswirken.

Die Selbstständigkeit ist sowohl für die Kundenseite als auch für Vermittlungsagenturen die einfachste und damit bevorzugte Beschäftigungsform. Auf Seiten der Dienstleistungserbringer stößt diese Form jedoch auf wenig

Niedrigschwellige Unterstützungsangebote für Selbstständigkeitswillige

¹⁹ Erste Ansatzpunkte und Anknüpfungspunkte könnte das vom BMBF und der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales Berlin geförderte Projekt „Bertha - Kompetenzentwicklung für Haushaltsnahe Dienstleistungen“ bieten. Vgl. Kommunikations- und Informationssystem Berufliche Bildung, 14.05.2008, www.kibb.de/cps/rde/xchg/kibb/hs.xsl/wlk32254.htm [25.08.2009]



Akzeptanz. Um das Beschäftigungspotenzial im FUD-Bereich auszuschöpfen, sollten Anreize zur Selbstständigkeit geschaffen werden. Die Initiierung und Förderung niedrigschwelliger Unterstützungsangebote durch lokale Organisationen oder im Rahmen der oben genannten kooperativen Unterstützungsstrukturen wäre hierfür ein erfolgversprechender Ansatz. Inhalt und Form der Unterstützungsangebote wären zum Beispiel die Bereitstellung und Erklärung von Musterverträgen und -rechnungen oder bedarfsorientierten, niedrigschwelligen Workshops zu Themen wie „Tipps und Tricks bei der Vertragsgestaltung bzw. Rechnungsstellung“, „Wirtschaften mit unregelmäßigem Einkommen“ etc. Dies könnte Aufgabe des oben genannten Kompetenzzentrums FUD sein.



Impressum

Herausgegeben von der
Robert Bosch Stiftung GmbH
Heidehofstraße 31
70184 Stuttgart
www.bosch-stiftung.de/demographischer_wandel

Durchführung:
IFOK GmbH

Copyright 2011
Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten