

markt

5 Jahre

Wirkungsbericht 2009 bis 2014

rück

Marktlücke, zum Glück



# Inhaltsverzeichnis

1	<b>Danke</b>	28	<b>Die erreichte Wirkung</b>
4	<b>Vision</b>	30	Evaluation der Integrationsarbeit
8	<b>Ausgangslage, Leistungen, Wirkungen</b>	31	Liste aller Teilnehmerinnen
10	<b>Die Ausgangslage</b>	33	Befragung der TN
	Spezifische Schwierigkeiten alleinerziehender Mütter	35	Befragung der zuweisenden Stellen
11	Bestehende Angebote im Raum Zürich	37	Befragung der Kundinnen und Kunden, Restaurant «Kantine Hermetschloo»
12	<b>Die erwarteten Leistungen</b>	38	Befragung der Kundinnen und Kunden, Verkaufsladen
	Der Lösungsansatz der Marktlücke	39	Evaluation der Corporate Identity, CI
13	Der Prozess im Förderprogramm	42	<b>Fazit</b>
16	<b>Die erwartete Wirkung</b>	43	<b>Ausblick:</b>
20	<b>Tätigkeitsbericht 2009 - 2014</b>		Zur Integrationsarbeit und den Geschäftsbereichen
22	<b>Die effektive Ausgangslage</b>	45	Die Einflussfaktoren (SWOT-Analyse)
	Die Zuweisungen der Sozialen Dienste	50	<b>Organisation, Geschichte, Finanzen</b>
23	<b>Die Leistungen der Marktlücke</b>	51	<b>Organigramm</b>
	Verkaufsgeschäft	54	<b>Geschichte der Marktlücke</b>
24	Gastronomie, Produktionswerkstatt	55	<b>Die Finanzanalyse</b>
25	Die vier Phasen des Förderprogramms		Bilanz
		57	Erfolgsrechnung
		62	<b>Impressum</b>

# Danke!

Liebe Freundinnen und Freunde der Marktlücke, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, externe Beraterinnen und Berater, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter der Sozialen Dienste – dank Euch allen, Eurem ermutigenden Zuspruch, Eurem Glauben an den Sinn des Projektes, Eurer finanziellen Unterstützung und Eurer engagierten Mitarbeit konnte die Marktlücke GmbH am 12. April 2015 das sechsjährige Jubiläum feiern!

## **Die Marktlücke erweist sich als Marktlücke**

Das Förderprogramm zur Sozial- und Arbeitsintegration von erwerbslosen Frauen, im Speziellen von Müttern mit Kindern im betreuungspflichtigen Alter, ist einzigartig und hat sich in der Stadt Zürich auf dem Integrationsmarkt in den letzten fünf Jahren gut positioniert.

Die positive Entwicklung und die Erfolge, die der Betrieb vorweisen kann, können aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Betreiben eines Unternehmens mit drei Bereichen – Verkauf, Gastgewerbe und Produktion – in Kombination mit der beruflichen wie sozialen Integrationsarbeit von Frauen mit Kindern eine besonders anspruchsvolle Aufgabe ist. Nicht etwa, weil dieses Klientel besonders schwierig oder integrationsresistent wäre, im Gegenteil – oft sind diese Frauen mit Ressourcen wie Management- und Sozialkompetenzen sowie einer beachtlichen Leistungsfähigkeit ausgestattet – sondern aufgrund der gesellschaftlichen Gegebenheiten, welche die berufliche Integration von Müttern noch immer erschweren.

Die Doppelbelastung dieser Frauen, die einen wichtigen Beitrag zur Erziehung ihrer Kinder und somit für die Gesellschaft leisten, zusätzlich aber unter teilweise widrigen Umständen ihre finanzielle Unabhängigkeit erlangen müssen,

ist sowohl für sie selber, wie auch für das Team der Marktlücke eine tägliche Herausforderung.

Da die Programm-Teilnehmerinnen (folgend TN genannt) schon mit einem Pensum von nur 10% starten können, wird vom anleitenden Personal logistisch und agogisch eine enorme Flexibilität erfordert.

Nach einer fünfjährigen Pilotphase haben wir uns folgende Fragen gestellt:

Was wollten wir – was wurde daraus – wo stehen wir jetzt – wo wollen wir hin?

Im Zusammenhang mit einer neuen Leistungsvereinbarung mit der Stadt Zürich sowie zur Qualitätssicherung und Konsolidierung unseres gesamten Betriebs haben wir 2014 eine umfassende Evaluation durchgeführt.

Die Untersuchung befasste sich mit unserer sozialen Wirkung, inhaltlichen und fachlichen Belangen unserer Arbeit, mit betriebswirtschaftlichen Fragen und der CI (Corporate Identity) der Marktlücke.

Im ersten Teil dieses Wirkungsberichts setzten wir uns mit dem Projekt «Integration von erwerbslosen Frauen mit Betreuungsaufgaben» auseinander.

Der zweite Teil dokumentiert, mit dem Tätigkeitsbericht und den Evaluationsergebnissen, 5 Jahre Marktlücke GmbH.

**Christina Dalbert**

Geschäftsführerin, Marktlücke GmbH

Für die Darstellung unseres Evaluationsberichtes wählen wir SRS (Social Reporting Standard), da die soziale Wirkung das Kernstück unserer Arbeit ist. Weil wir die Entwicklung der Marktlücke als einen ständigen Prozess der Veränderung und Optimierung sehen, erachten wir die SRS als geeignete Form, innezuhalten, Inhalt und Wirkung unserer Arbeit zu reflektieren und regelmässige Standortbestimmungen durchzuführen.



# Vision

Unsere Vision ist es, erwerbslose Frauen dabei zu unterstützen, längerfristig ein von der Sozialhilfe unabhängiges Leben zu führen, ihren sozialen Status zu heben und somit auch ihren Kindern bessere Startbedingungen zu ermöglichen.

Mittels selbstwertfördernder, ressourcenorientierter Arbeit wollen wir die Frauen in unserem Programm befähigen, ihr Können und ihre Leistungsfähigkeit (wieder) zu entdecken und aufzubauen. Wir legen Wert auf respektvolle, wertschätzende Zusammenarbeit in einem herausfordernden Arbeitsumfeld mit sinnvollen Arbeitsinhalten.

Damit wollen wir die Programmteilnehmerinnen in die Lage versetzen, Familie und Beruf möglichst gut unter einen Hut zu bringen, um somit auch den Kindern ein förderndes Umfeld für ihre Entwicklung zu bieten.



Ausgangslage  
Leistungen  
Wirkungen



## Die Ausgangslage

### Spezifische Schwierigkeiten erwerbsloser Mütter

In unserer Gesellschaft ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine grosse Herausforderung, vor allem für Schweizerinnen und Migrantinnen mit niedrigem Bildungsstand und alleinerziehende Mütter. Für die meisten Arbeitsorten, die für diese Arbeitnehmerinnen in Frage kommen, ist eine enorme zeitliche Flexibilität Voraussetzung. Gut ausgebildete Migrantinnen, deren Ausbildungen in der Schweiz nicht anerkannt sind, stehen vor dem gleichen Problem.

Seit langem ist die berufliche Eingliederung aller Erwachsenen ein prioritäres Ziel der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Nach wie vor sind jedoch nicht genügend familienergänzende Betreuungsangebote vorhanden. Speziell auf alleinerziehenden Müttern lastet ein enormer Druck, ökonomisch unabhängig zu sein, parallel dazu aber die Verantwortung für die Erziehung der Kinder und manchmal auch noch die Betreuung von anderen Familienangehörigen zu übernehmen. Auch in einer Partnerschaft lebende Frauen übernehmen nach wie vor oft den grösseren Teil der Familien- und Hausarbeit.

Migrantinnen belastet zudem, dass ihnen ohne finanzielle Unabhängigkeit die Aufenthaltsbewilligung entzogen werden könnte, selbst wenn die Kinder schon gut integriert sind in der Schweiz.

## Die erwarteten Leistungen

### Bestehende Angebote im Raum Zürich

Bis 2009 wurde dem Umstand noch Rechnung getragen, dass Programme zur Integration von Frauen in den sozialen Einrichtungen und Betrieben der Stadt Zürich spezifisch ausgerichtet sein sollten. Im Rahmen von Umstrukturierungen und Sparmassnahmen wurden diese Integrationsprogramme jedoch geschlossen.

Heute gilt allgemein die Meinung, dass die Massnahmen zur Sozial- und Arbeitsintegration nicht geschlechterspezifisch sein müssten da der erste Arbeitsmarkt dies auch nicht sei. Die spezifische Vorbereitung und Hinführung von Frauen mit Betreuungsaufgaben und damit erschwertem Zugang zum ersten Arbeitsmarkt erscheint uns jedoch absolut notwendig. Das spezifische Programm kann sich besser auf die spezielle Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausrichten und die nötigen flankierenden Massnahmen ergreifen.

Im Raum Zürich besteht heute einzig das Programm Amie vom Arbeiterhilfswerk SAH Zürich, welches sich auf die Vorbereitung auf eine Erstausbildung für junge Mütter (16 – 25-jährig) spezialisiert hat.

Vermutlich wird in verschiedenen geschlechtergemischten Integrationsbetrieben auch bestmöglich auf die besonderen Schwierigkeiten von Müttern eingegangen. Da aber in den üblichen Arbeitsintegrationsbetrieben das Mindestpensum 50% ist und die Arbeitszeiten unflexibel sind, kann zum Beispiel eine alleinerziehende Mutter erst an der Integrationsmassnahme teilnehmen, wenn die Familienorganisation weitgehend geregelt ist. So gesehen erfolgt die Integrationsmassnahme oft zu spät.

### Der Lösungsansatz der Marktlücke

Das Programm richtet sich grundsätzlich an Frauen mit betreuungspflichtigen Kindern.

Das gesamte Förderprogramm für Frauen kann, je nach Voraussetzungen, bis zwei Jahre dauern und ist in drei Phasen gegliedert mit anschliessender dreimonatiger Nachbegleitung im ersten Arbeitsmarkt. Die Frauen können mit einem Arbeitspensum von 10% (ein Halbtag pro Woche) starten und das Pensum der Situation entsprechend steigern.

Das Prinzip beruht darauf, dass die Frauen und indirekt auch ihre Kinder in einem individuell festgelegten und der Situation angepassten Rhythmus innerhalb von zwei Jahren nach und nach auf die neue Lebensgestaltung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf hingeführt werden.

Die Programmteilnehmerinnen werden uns durch die Sozialen Dienste zugewiesen. Der gesamte Prozess läuft in enger Zusammenarbeit zwischen den zuweisenden Stellen und den Sozialarbeiterinnen der Marktlücke ab. Letztere sind verantwortlich für einen reibungslosen Informationsfluss zwischen den beteiligten Personen, sie sind so zu sagen bei uns die Case Managerinnen.

Der gesamte Programmprozess wird sehr individuell gestaltet, die Teilnehmerinnen werden von Fachleuten und Arbeitsagoginnen und Arbeitsagogen<sup>1</sup> angeleitet und von Sozialarbeiterinnen beraten und begleitet.

Der Prozess beginnt mit einer einmonatigen Probezeit mit anschliessender Auswertung und Zielvereinbarung. Danach werden jeweils pro Programmphase zwei Standortgespräche geführt und dokumentiert bis hin zum Austrittsbericht. Bei Veränderungen der Ziele oder Schwierigkeiten werden nach Bedarf spontan ergänzende Beratungsgespräche geführt.

Der gesamte Prozess wird begleitet von regelmässigen Deutsch-Konversationsstunden, Deutsch am Arbeitsplatz, fachlichen Inputs und Arbeitsgesprächen zur Förderung der berufsrelevanten Fähigkeiten und der Sozialkompetenzen.

---

<sup>1</sup> Agogik (von griechisch ágein ‚führen‘) ist in den Sozialwissenschaften ein Sammelbegriff für die Lehre über das professionelle Leiten und Begleiten von Menschen jeden Alters. Die Agogik verfolgt das Ziel, die Menschen in Sozial-, Selbst- und Fachkompetenz zu fördern und diese zu erhöhen.

## Der Prozess im Förderprogramm

Beim Eintritt in unser Förderprogramm werden zuerst die Grundvoraussetzungen geschaffen, damit sich die Teilnehmerin überhaupt auf das Entwickeln beruflicher Perspektiven einlassen kann.

Viele Frauen kommen mit etlichen familiären und persönlichen Schwierigkeiten bei uns an, die es zuerst zu entflechten gilt. Einige kommen direkt nach einer Scheidung zu uns oder stehen mitten im Prozess einer Trennung, müssen zuerst noch eine Wohnung finden, die Betreuung der Kinder organisieren, stehen häufig mit ihren Kindern noch unter dem Schock der Trennung, sind verschuldet oder haben Gewalterfahrungen hinter sich.

Sind die Voraussetzungen einmal geschaffen, ist das Fördern auf eine vorwiegend mentale Entwicklung ausgerichtet, die stattfinden muss, um die tägliche, enorme Herausforderung der Doppelbelastung von Kinderbetreuung und Arbeit besser in den Griff zu bekommen. In diesem Prozess spielen die eigene Erziehung, die moralischen Vorstellungen und Werte, die ethnische Herkunft und deren Traditionen eine grosse Rolle.

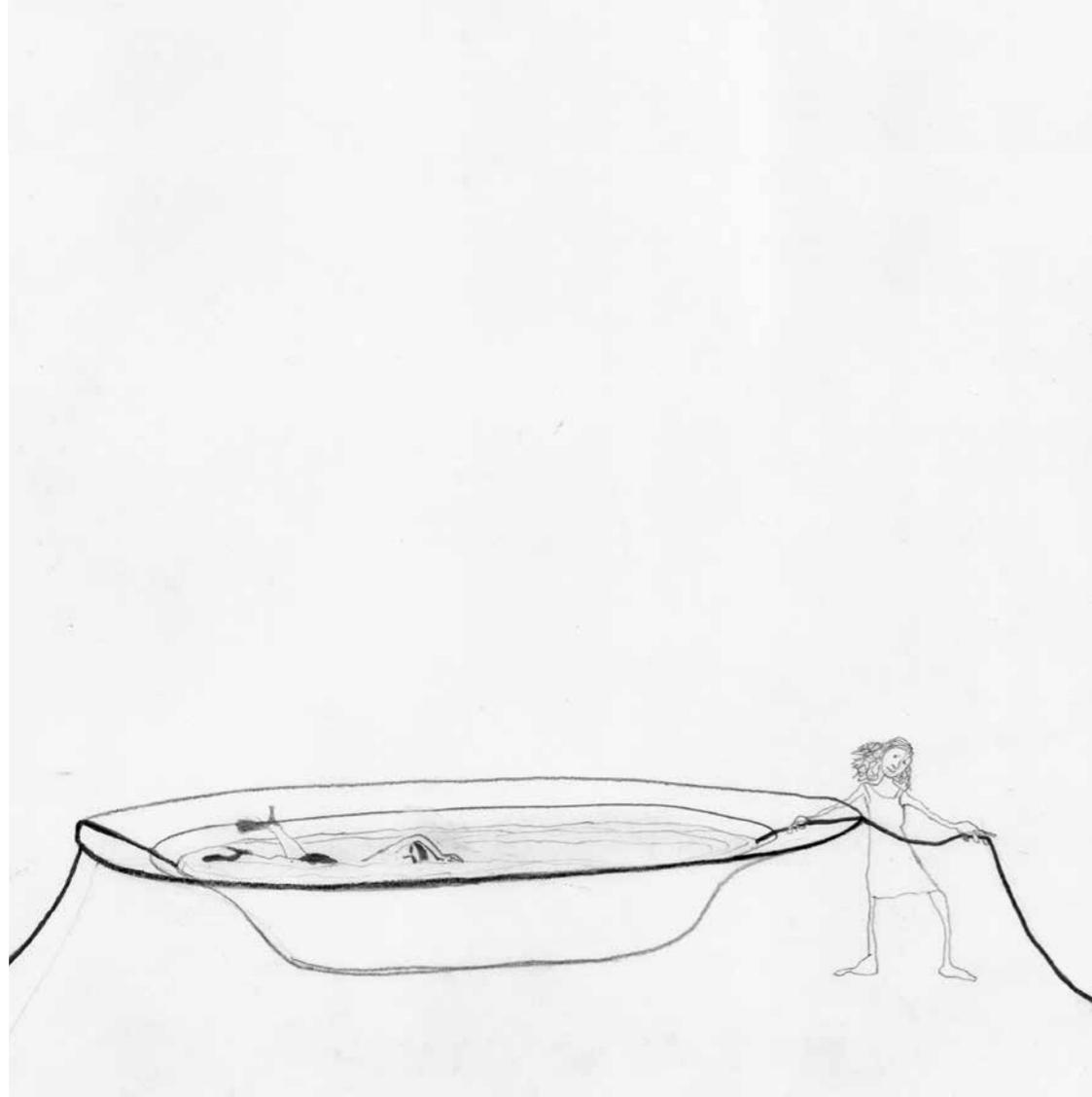
In der dritten Programmphase erhalten die Teilnehmerinnen sehr individuell gestaltetes Bewerbungscoaching, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bildungsniveaus, Deutschkenntnisse, familiären und kulturellen Voraussetzungen. Einzeln und in Gruppen bis zu drei Teilnehmerinnen werden Lebensläufe aktualisiert, Stellen gesucht, Bewerbungen geschrieben und Vorstellungsgespräche geübt. Frauen mit geringen Deutsch- und/oder Computerkenntnissen brauchen viel Unterstützung und beim Bewerben eine Eins-zu-eins-Betreuung.

Unsere differenzierten Kenntnisse der Fähigkeiten und Stärken der Teilnehmerinnen gehören zu den wichtigsten Voraussetzungen für eine Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt. Wir können aufzeigen, dass ihre Ressourcen wie zum Beispiel Organisationstalent, Ordnungssinn oder Teamfähigkeit bei einer Bewerbung entscheidender sind als ihr „Handicap“ als unflexible Mutter mit einer längeren Erwerbslosigkeit.

Die zunehmende Vernetzung der Marktlücke mit anderen Betrieben und die privaten Kontakte unserer Mitarbeitenden spielen bei der

Vermittlung ebenfalls eine wichtige Rolle.

Tritt die Programmteilnehmerin im Anschluss an unser Programm eine Arbeitsstelle im ersten Arbeitsmarkt an, wird sie bei Bedarf während ihrer Probezeit am neuen Arbeitsort von der zuständigen Beraterin der Marktlücke begleitet.

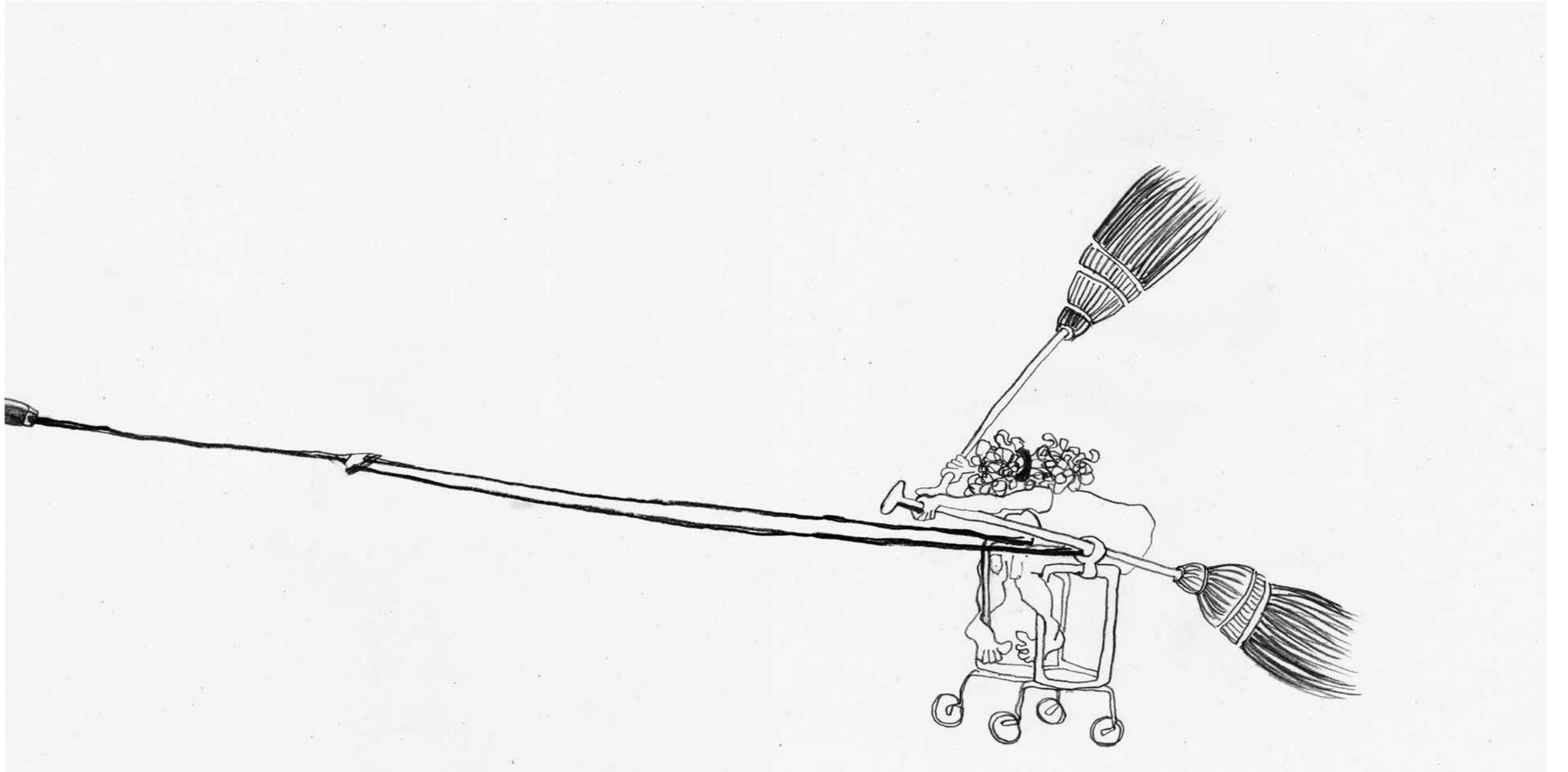


## Die erwartete Wirkung

Dank dem längeren und sukzessiven Prozess der sozialen und beruflichen Integration kann sich die Familiensituation allmählich stabilisieren. Dadurch wird eine langfristige, nachhaltige berufliche Integration möglich. Die eigenen Ressourcen werden gestärkt und die Handlungs- und Verwirklichungschancen werden grösser. Dies hat einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der Kinder und anderer Angehöriger der Frauen und trägt damit zu einer gesunden multikulturellen Gesellschaft bei.

Die Kinder von gut integrierten Eltern werden selbst besser integriert sein und haben bessere Voraussetzungen, um sich am Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft zu beteiligen. Die Investition in die gezielte Förderung von erziehenden Müttern ist eine Investition in die Zukunft unserer Gesellschaft; weniger Sozialhilfefälle und weniger Jugendkriminalität sind die Folge.

Wir erhoffen uns, mit unserem Engagement für erwerbslose Frauen auch einen Beitrag zur Schärfung des Bewusstseins für die nach wie vor schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu leisten. In der Folge soll dies die Schaffung von zeitlich flexibleren Kinderbetreuungsangeboten beschleunigen und die Bereitschaft von Arbeitgebern erhöhen, ihre Personalorganisation familienfreundlicher zu gestalten.



Tätigkeits-  
bericht  
2009 – 2014

## Die effektive Ausgangslage

Wer wurde von den sozialen Diensten zugewiesen?

Die Marktlücke begann mit zwei Teilnehmerinnen. 2010 konnte die Marktlücke eine Leistungsvereinbarung mit der Arbeitsintegration Limmattal und der Stadt Zürich aushandeln. Daraufhin stieg die Anzahl Zuweisungen kontinuierlich, parallel zum Anstieg des Bekanntheitsgrads der Marktlücke. Infolgedessen wurden die weiteren Tätigkeitsbereiche Gastronomie und später die Werkstatt gegründet.

In den ersten zwei Jahren des Integrationsprogramms wurden vorwiegend Frauen mit Betreuungsaufgaben zugewiesen, die dem Integrationskonzept entsprechende Zielgruppe.

Da die Marktlücke aber seit der Schliessung eines städtischen Frauenprogramms 2011 zur Marktlücke auf dem Gebiet der spezifischen Frauenförderung wurde, veränderte sich der Charakter der Zuweisungen markant. Seither wurden oft auch Frauen zugewiesen, die mit Mehrfachproblematiken belastet waren. Viele waren psychisch sehr instabil, traumatisiert oder hatten körperliche Beschwerden. Teilweise waren sie sogar schon in einer IV-Abklärung oder erhielten bereits eine Teilrente.

Andere hatten erwachsene Kinder und waren

schon um die 50 Jahre alt. Mangels anderer Möglichkeiten baten uns die zuweisenden Stellen, diese Frauen ins Programm aufzunehmen, damit sie Unterstützung in spezifischen Erziehungsangelegenheiten erhielten und zumindest sozial integriert werden konnten.

Fast ein Drittel der Zuweisungen waren zudem Frauen ohne Kinder, bei welchen ebenfalls eine frauenspezifische Förderung erwünscht war.

Insgesamt wurden von 2009 bis 2014 68 Teilnehmerinnen von den Sozialen Diensten beim Programm angemeldet.

55 Frauen hatten einen Migrationshintergrund der 1. oder 2. Generation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gemäss Definition des Bundesamtes für Statistik: die im Ausland geborenen Ausländerinnen sowie Ausländerinnen mit mindestens einem im Ausland geborenen Elternteil.

## Die Leistungen der Marktlücke

### Die Geschäftsbereiche als Mittel zum Zweck

Die Marktlücke bietet heute in den drei Arbeitsbereichen Verkauf, Gastronomie und Produktionswerkstatt dreissig Förderarbeitsplätze für erwerbslose Frauen an. Die Bereiche haben je eine Teamleiterin/einen Teamleiter und zusätzliche agogisch ausgebildete Fachanleitende.

Für die Bewirtschaftung der drei Geschäftsbereiche und für die Qualitätssicherung des Förderprogramms waren 2014 elf Festangestellte und ein Praktikant verantwortlich. (gesamt 930 Stellenprozente)

71% der Arbeitsstunden wurden im direkten Kontakt mit den Teilnehmerinnen geleistet, in fachlich-agogischer Anleitung, sozialer Begleitung, Coaching und Schulungen.

29% der Arbeitsstunden wurden für die Führung und Administration des Gesamtbetriebs sowie für andere Tätigkeiten ohne Anleitungsfunktion eingesetzt.

#### Verkaufsgeschäft

Im Verkaufsladen «Marktlücke» mitten in Zürich werden innovative Produkte aus kleineren Schweizer Designwerkstätten, sozialen Betrieben und aus unserer eigenen Frauen-Werkstatt angeboten (insbesondere Wohnaccessoires, Geschenk- und Modetartikel).

Die Produkte werden in Bezug auf Herstellungsmethode, Sozial- und Umweltverträglichkeit, Qualität und Design geprüft und ausgewählt. Bei Bedarf bietet die Marktlücke sozialen Produktionswerkstätten eine professionelle Beratung zur Optimierung der Produkte, sowie eine Triage zwischen GestalterInnen und Produktionsbetrieben an.

Die Förderarbeitsplätze im Verkauf bieten sich vor allem für Teilnehmerinnen mit Verkaufserfahrung/Ausbildung oder einer akademischen Ausbildung in ihrem Herkunftsland und guten Deutsch- und Fremdsprachkenntnissen an.

Im Laden werden sechs Förderarbeitsplätze angeboten.

#### Gastronomie

Das Restaurant «Kantine Hermetschloo» ist ein Tagesbetrieb der sich im Dachgeschoss eines Geschäftshauses der Genossenschaft Gleis 70 in Altstetten befindet.

Die Räumlichkeiten werden abends und an den Wochenenden für private Anlässe vermietet. Auf Wunsch sorgt das Team des Restaurants dabei für das kulinarische Angebot und den Service.

Zur Kantine gehört ein geräumiges Sitzungszimmer mit Infrastruktur, das ebenfalls vermietet wird.

Die Gastronomie eignet sich für TN, die eventuell bereits Erfahrung in diesem Bereich haben bzw. künftig in diesem Bereich arbeiten möchten. Sie müssen körperlich fit sein und Freude an der Gastronomie haben. Im Gegensatz zur Arbeit im Service können in der Küche auch Frauen mit geringen Deutschkenntnissen eingesetzt werden.

Im Restaurant werden zwölf Förderarbeitsplätze angeboten.

#### Produktionswerkstatt

Die Manufaktur ist eine notwendige Ergänzung zu den übrigen Arbeitsbereichen der Marktlücke. Sie ist einerseits das Eingangstor, wo Ressourcen der TN geklärt und Schlüsselqualifikationen erarbeitet werden als Vorbereitung für die anspruchsvolleren Bereiche, die eine höhere Präsenzzeit und Fähigkeiten im Kundenkontakt verlangen.

Andererseits ist der Bereich Werkstatt sehr sinnvoll für Frauen, die noch nicht gut Deutsch sprechen, zurzeit nicht so belastbar sind oder erst ein kleines Pensum erfüllen können.

Die Produktionswerkstatt fertigt unter professioneller Anleitung Kleinserien von Schweizer Designprodukten und entwickelt sowie produziert auch eigene Produkte.

In der Werkstatt werden zwölf Förderarbeitsplätze angeboten.

## Die vier Phasen des Förderprogramms

**Eintritt:** Abklärung, Vorstellungsgespräch, Schnupperhalbtage, Einführung, Administration

### **Phase 1** (1. – 6. Monate)

Beratung: Auswertung der Probezeit und Zielvereinbarung, Bedürfnis- und Ressourcenklärung, Zielvereinbarung und Überprüfung, Standortgespräche. Unterstützung bei der Familienorganisation, Optimierung der privaten Situation als Grundlage für den Integrationsprozess in enger Zusammenarbeit mit der Fallführenden.

Agogik: Schulen von Schlüsselqualifikationen wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, professionelles Auftreten; Einführung in die verschiedenen Arbeitsfelder, fachspezifische Arbeitsanleitung; Konversation, Deutsch am Arbeitsplatz, Teilnahme an Teamsitzungen (Organisation, Vernetzung, Austausch). 2x wöchentlich 15 Minuten Gesundheitsförderung.

### **Phase 2** ( ab 7. Monat)

Beratung: Bedürfnis- und Ressourcenklärung, Zielvereinbarung und Überprüfung, Standortgespräche - siehe Phase 1.

Agogik: Fachspezifische Arbeitsanleitung, Schulen der Selbständigkeit, gezieltes Übertragen von Verantwortung, Konversation, Deutsch am Arbeitsplatz, Teamsitzungen und Gesundheitsförderung - siehe Phase 1.

Vertiefte Abklärung und Förderung im Hinblick auf die Voraussetzungen für den Arbeitsmarkt.

### **Phase 3** (maximal 6 Monate)

Der Übertritt in Phase drei erfolgt, wenn die Teilnehmerin eine Leistungsfähigkeit von mindestens 50% erreicht hat und eine Anstellung im primären Arbeitsmarkt zu branchenüblichen Arbeitszeiten für sie realistisch ist.

Beratung und Agogik: wie in Phase 2

Zusätzlich 3 Stunden intensives, individuelles Bewerbungscoaching, einzeln und in Kleingruppen. Bei Bedarf situative Coachings zwischendurch. 6 bis 12 Frauen sind jeweils in der Phase drei und somit im Bewerbungscoaching. Sie werden regelmässig hinsichtlich EDV geschult und auf Bewerbungsgespräche vorbereitet.

Qualifizierung durch fachspezifische Schulungen der Fachanleitung, eventuell in Absprache mit den Fallführenden auch externe Kursbesuche.

### **Phase 4 Nachbegleitung** (max. 3 Monate)

Beratung: Regelmässige Gespräche, Vermittlung zwischen Arbeitgeber und ehem. Teilnehmerin, Krisenintervention.

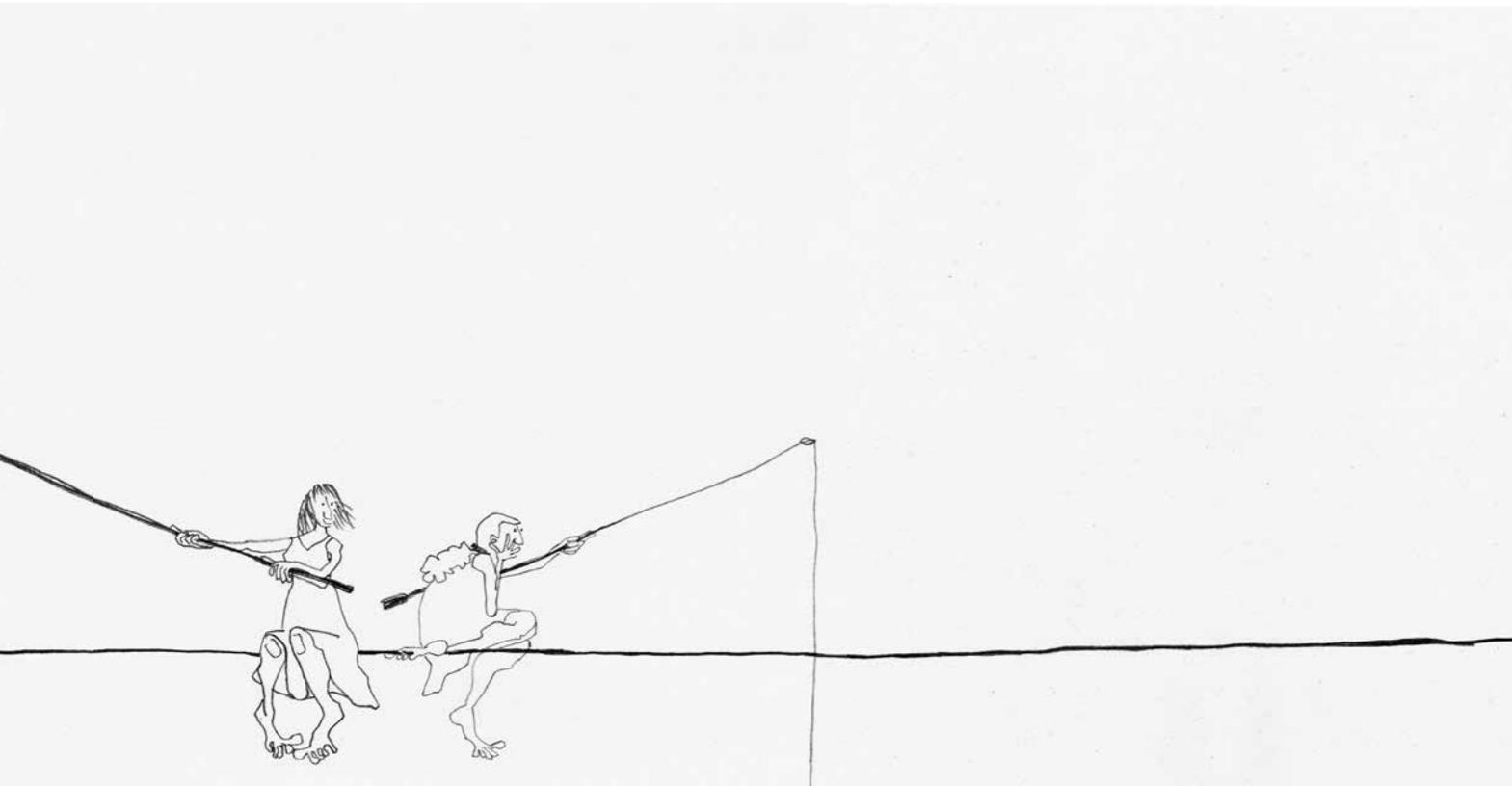
(Durchschnittlicher Verbleib pro Teilnehmerin im gesamten Programm: 11.5 Monate.)

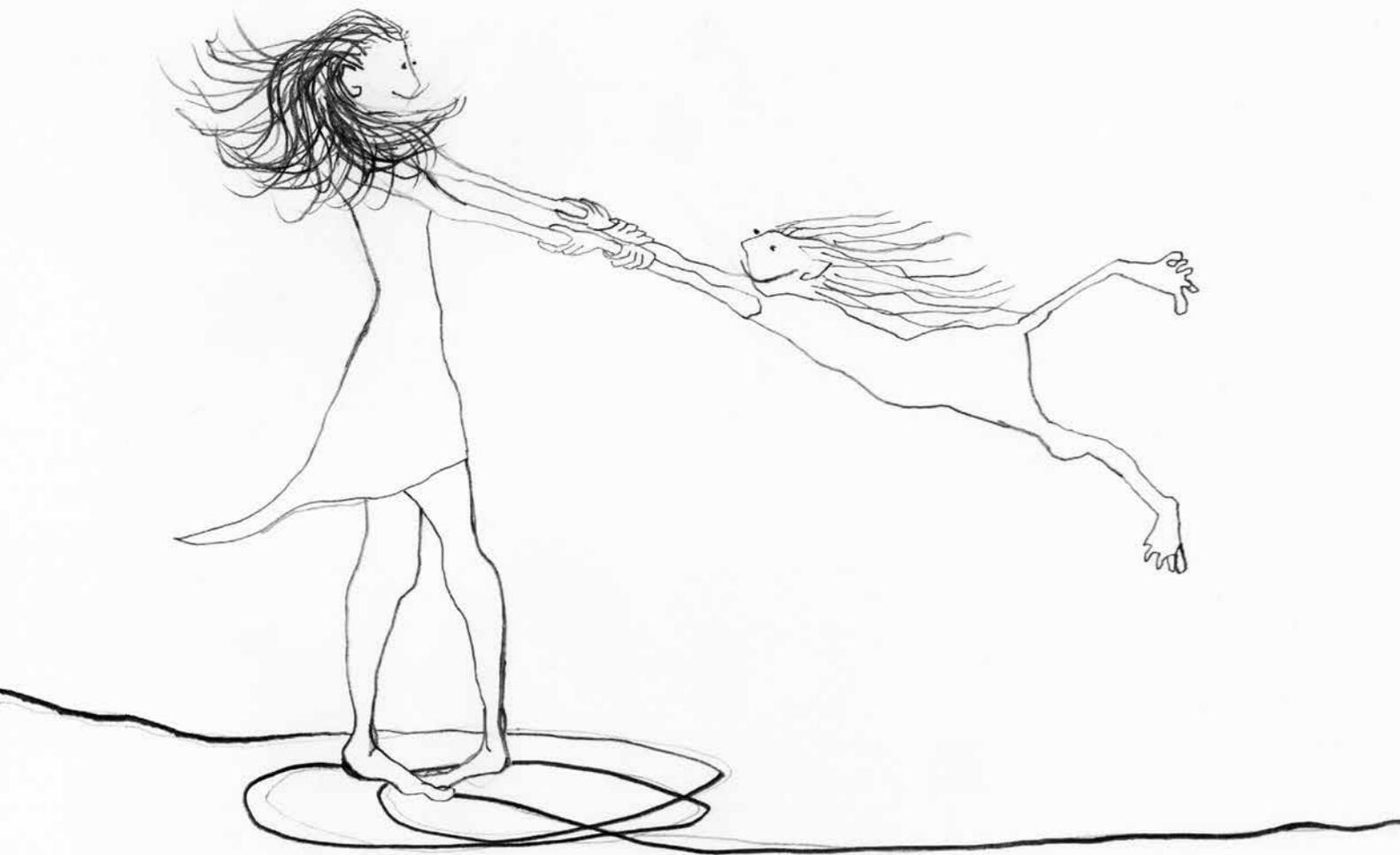
## Die erreichte Wirkung

Um die die Wirkung des Engagements der Marktlücke zu überprüfen, haben wir 2014 eine umfassende Evaluation durchgeführt, die sowohl die **Integrationsarbeit** als auch die Qualität unserer **Dienstleistungen** und Produkte einbezieht.

Zudem haben wir uns im Rahmen eines Mentoring-Programms von Seif (social entrepreneurship initiative & foundation) mit unserer **Corporate Identity** auseinandergesetzt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt.





## Evaluation der Integrationsarbeit

In der Evaluationsperiode 2009-2014 wurden 68 Teilnehmerinnen von den sozialen Diensten in der Marktlücke angemeldet.

**31 Frauen haben am Programm teilgenommen und sind sozial oder beruflich mittlerweile erfolgreich integriert.** (20 davon haben betreuungspflichtige Kinder)

14 Frauen sind im ersten Arbeitsmarkt integriert. (12 haben betreuungspflichtige Kinder.)

7 Frauen wechselten in eine Teillohnstelle, in die gemeinnützige Arbeit oder konnten eine Weiterbildung beginnen.

10 Frauen konnten dank ihrer persönlichen Entwicklung während ihrer Zeit in der Marktlücke an Stabilität und Handlungsautonomie gewinnen. Sie brachen das Programm aber aufgrund von Schwangerschaft, Ablösung von der Sozialhilfe oder Ablauf der Programmfrist ab.

### Gründe für Abbrüche

Bei den Teilnehmerinnen mit Mehrfachproblematiken – also nicht unsere spezifische Zielgruppe – stellte sich oft heraus, dass das Programm, obwohl zu Beginn sehr niederschwellig, zu anspruchsvoll ist. Leider gelang es uns trotz intensiver, individueller Begleitung nicht, diese Frauen im Hinblick auf eine Reintegration im Arbeitsmarkt zu fördern. Sie wollten oder mussten das Programm nach der Probezeit oder innerhalb des ersten Jahres abbrechen, weil der Druck zu gross war.

### Liste aller TN im Förderprogramm 2009 — 2014

In dieser Tabelle werden die verschiedenen beruflichen Hintergründe und die Anzahl der Kinder mit der Wirkung des Programms in Zusammenhang gestellt.

Ausbildung	Austrittsgrund	Kinder	Migrationshintergrund
Schule in CH/Handelsschule abgebr.	Alkoholprobleme, nicht mehr erschienen	1	
Schule Ghana	Stellenantritt Post	1	M
Handelsdiplom	Übertritt in Praktikum ML	1	
Sekundarschule Dom. Repuplik	Stellenantritt in Bar	1	M
Bürofachabschluss (Feusi)	Abbruch durch ML, zu viele Absenzen	1	
Grundschule	Abbruch durch ML, zu viele Absenzen	1	
Schule Thailand	Austritt wegen Schwangerschaft	1	M
Matura Brasilien	Probezeit nicht bestanden	1	M
Schule in Brasilien (7 Jahre)	Ausweisung aus CH	1	M
Grundschule	Abbruch in Probezeit, Überforderung	1	M
Realschule, Verkäuferin	Übertritt in Teillohnstelle	1	M
Gymnasium, Kosmetikerin	Heirat, Ablösung von Sozialhilfe	1	M
Metzgerin, SRK-Pflegerin	Abbruch, Psychische Schwierigkeiten	1	M
Schule Elfenbeinküste	Übertritt in gemeinnützigen Einsatz	1	M
Sek A	Stellenantritt Administration	1	M
Schule Holland /jähriger Kurs Webdesign	Abbruch durch ML, zu viele Absenzen	1	M
Coiffeuse (Abschluss, aber nur Theorie)	Abbruch durch TN	1	M
Sek B (Erwachsene)	Stellenantritt Coop	1	M
Zollbeamtin Elfenbeinküste	Stellenantritt Gastronomie	1	M
Schule Schweiz	Übertritt Amie (für Ausbildung)	1	M
4 Jahre Dom. Repuplik	Zu hohe Absenzenquote	1	M
Coffeurin	Stellenantritt Juristisches Büro	1	
Studium Lebensmitteltechnolog. Algerien	Krankheit	1	M
Ecole Superieure des Beaux Arts, Genf	Ablauf Befristung, gesundheitliche Probleme	1	
Ausbildung als Köchin in Ghana	Viele Absenzen, mangelnde Motivation	1	M
Anlehre Servicemitarbeiterin	Überforderung, gesundh. Probleme	2	M
Schule Türkei	Abbruch, gesundheitliche Gründe	2	M
Matura / angef. Studium Administration	Stellenantritt Service	2	M
Sek Kamerun	Abbruch ML: viele Absenzen, Überforderung	2	M
2 J Sekundarschule Peru / Kunstmalerin	Stellenantritt Verkauf	2	M
Matura, Start Pharmaziestudium	Abbruch durch TN, andere Erwartungen	2	M
Schule, Berufswahlkurs	Stellenantritt Restaurant	2	M
Sek Brasilien, Verkäuferin	Abbruch, nicht genügend belastbar	2	M
Coiffeuse	Krankheit	2	M

Ausbildung	Austrittsgrund	Kinder	Migrationshintergrund
Schule Dom. Repuplik	Viele Absenzen, Überfordert	2	M
Grundschule Serbien	Stellenantritt Denner	2	M
Schule und Gymnasium Iran	Abbruch durch TN (Rückkehr Heimat)	2	M
Primar- und Sekundarschule Simbabwe	Abbruch, mangelnde Kooperation	2	M
Grundschule Dom. Repuplik	Übertritt in gemeinnützigen Einsatz	2	M
Grundschule Türkei	Abbruch, nicht genügend belastbar	3	M
Verkäuferin	Stellenantritt Kantine ZHDK	3	M
Schule in Serbien	Übertritt Teillohn	3	M
Grundschule	Austritt wegen Schwangerschaft	4	M
Rahmenvergolderin	Abbruch durch TN, Überlastung	5	
Grundschulen Schweiz	Abbruch, Überlastung	5	
Grundschule	Programmfrist abgelaufen	0	M
Schule in Brasilien und Italien	Abbruch TN, psych. Probleme	0	M
Sek/abgebr. Bürolehre, Kleinkindererz.	Krankheit	0	
Lehrabbruch Coiffeuse Sek C (2 Jahre)	Krankheit nach Unfall	0	M
Papeteristin	Vermittlung anderes Programm	0	
Realschule	Psychische Probleme, zu viele Absenzen	0	
Handelsschule	Schwere psychische Probleme, Klinikaufenthalte	0	M
Sek B	Abbruch ML: nicht geeignet für Programm	0	M
Buchhalterin	Stellenantritt Take-away-Stand	0	M
Matura / Studium Argentinien	Stellenantritt Service	0	M
Sek B	Programmfrist abgelaufen	0	M
Schule	Abbruch ML: nicht geeignet für Programm	0	M
Sek	Abbruch wegen gesundheitlicher Gründe	0	M
Schule	Abbruch ML: nicht geeignet für Programm	0	M
Grundschule Brasilien	Ablauf Befristung, gesundheitliche Probleme	0	M
Schule Schweiz	Probezeit nicht bestanden	0	
Sek B	Abbruch durch ML, zu viele Absenzen	0	M
4 Jahre Grundschule in Ghana	Ausweisung aus CH	0	M
Lehrabbruch Koch	Psych./gesundheitl. Probleme, zu viele Absenzen	0	
Lehrabbruch Koch	Psychische Probleme, zu viele Absenzen	0	
Primar und Sekundarschule CH	Programmfrist abgelaufen	0	M
Schule Luxemburg	Ablauf Befristung, Übertritt GE	0	M
Coiffeuse, 6 Mt. Lehre Krankenschwester	Stellenantritt Arena Cinema	0	M

### Befragung der TN

Die Auswahl der TN erfolgte mit der Intention, einen Querschnitt der gesamten Gruppe zu erhalten.

Über die Hälfte gibt an, ein höheres Selbstwertgefühl erlangt zu haben. Alle fühlen sich fachlich gut unterstützt. Viele schätzen ein eigenes Leben ausserhalb der Familie und den Kontakt mit anderen Frauen in ähnlichen Situationen. Fremdsprachige geben an, dass sich ihr Deutsch verbessert habe, die Sprache sei aber sehr schwierig.

Im Folgenden führen wir einige der Originalaussagen auf, weil sie das allgemeine Befinden im Programm am besten abbilden:

**Ich kann mich besser annehmen**

**Früher habe ich in den Tag hinein gelebt, jetzt bin ich besser strukturiert**

**Meine kleine Familie funktioniert, ich kann das ganz alleine machen – ich hätte niemals gedacht, dass ich das kann**

**Erst hier habe ich angefangen Deutsch zu sprechen**

(davor einige Jahre mit Kindern zuhause)

**Eigentlich bemühe ich mich erst seit ich in der Marktlücke arbeite um Integration**

**Seit ich hier arbeite, bin ich auch zuhause besser organisiert**

**Ich habe ungeahnte Stärken entdeckt und bin am Lernen, mit Schwächen umzugehen**

**Ausschliesslich mit Frauen zu arbeiten, war für mich ganz neu. Habe gemerkt, dass meine Arbeitskolleginnen ähnliche Probleme haben, die wir zusammen besprechen können. Jetzt kann ich auch zuhause offener mit meinen Kindern Dinge besprechen**

### Befragung der zuweisenden Stellen

In den letzten fünf Jahren wurden uns Programmteilnehmerinnen von ungefähr 60 Fallführenden zugewiesen.

Die Befragten sind zufrieden bis sehr zufrieden mit dem Angebot der Marktlücke, haben keine zusätzlichen Bedürfnisse und finden das Phasenmodell gut und übersichtlich.

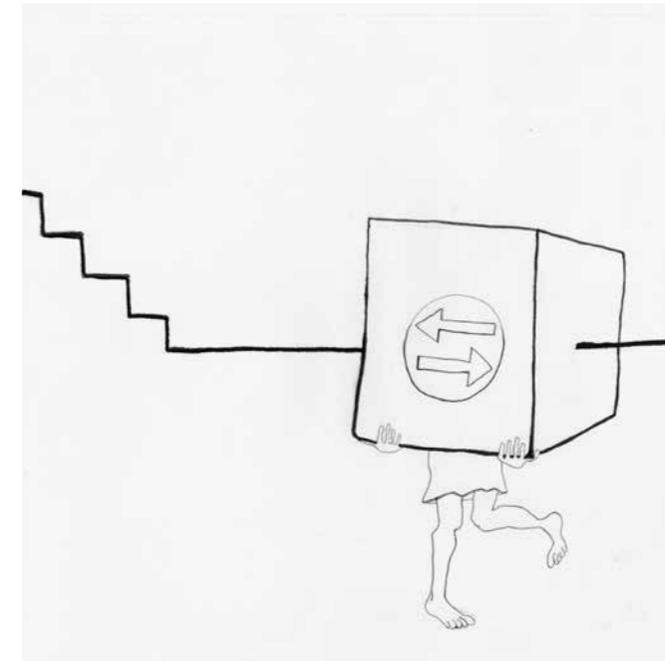
Die Sozialarbeiterinnen der Marktlücke handelten transparent, verbindlich und die Zusammenarbeit sei sehr angenehm. Die Berichte seien gut verständlich, wertungsfrei, aber nicht beschönigend.

Für drei Viertel der Teilnehmerinnen war gemäss der Zuweisenden Folgendes ausschlaggebend: Die Marktlücke ist ein spezifisches Frauenprogramm, nahe am Arbeitsmarkt und doch in geschützter Rahmen. Die Teilnehmerinnen seien gut begleitet. Ebenfalls wichtig erscheint, dass die Frauen mit einem Pensum von 10% starten können und dass die Zusammenarbeit gut funktioniere.

Einige Fallführende betonten, dass ein solches Programm auch für Frauen ohne Kinder nötig sei. Nur ein Fünftel sieht jedoch einen Bedarf an zeitlich unbeschränkten Arbeitsplätzen, zum Beispiel für ältere Frauen mit wenig Chancen im ersten Arbeitsmarkt.

Auf die Frage nach weiteren Wünschen oder Anregungen wurde nur auf den Bedarf an weiteren Stellen im Verkauf hingewiesen.

„Die Marktlücke ist eine Nische, die es zu füllen gilt!“



## Evaluation der Dienstleistungen

Die folgenden Ergebnisse der Umfragen zur Qualität der Arbeitsorte, an welchen die Teilnehmerinnen gefördert und qualifiziert werden, geben uns Aufschluss darüber, wie unsere Dienstleistungen wahrgenommen werden.

Eine kleine Auswahl an Originalaussagen zeigt am besten, wie die Kundinnen über das Restaurant und den Laden denken.

### **Befragung zum Restaurant „Kantine Hermetschloo“**

Knapp die Hälfte der Gäste des Mittagsrestaurants sind hausinterne Kunden aus dem Genossenschaftshaus, in dem sich das Restaurant befindet. Die anderen Gäste kommen aus der näheren Umgebung und sind ebenfalls mehrheitlich Stammkunden.

- Sympathisch, sehr schönes Lokal, gutes Essen, genialer Ausblick
- Küche auf hohem Niveau, gesund, nicht «08/15»
- Da möchte ich meine Hochzeit feiern
- Lebendige Umgebung, frisches Essen
- Sehr angenehme, sympathische und anregende Atmosphäre
- Wunderbare Location, Einrichtung, Terrasse - Liebe auf den ersten Blick
- Hier fühle ich mich wohl!

### **Befragung zum Design- und Geschenkartikelladen an der Schipfe**

Die Mehrheit der Antwortenden ist weiblich. Fast die Hälfte davon ist über 50 Jahre alt. Der meistgenannte Grund, den Marktlücke-Laden zu besuchen, ist das Finden von ausgefallenen Geschenken.

- Immer eine treffende Adresse, wenn ich ein besonderes Geschenk suche
- Interessantes Angebot. Lässt einen Schmunzeln, fröhliche und praktische Produkte, die nicht überall zu finden sind
- Top!!!! An schönster Lage, mein Lieblingsort in Zürich - trendiges Sortiment – coole Recyclingprodukte – Kunsthandwerk mit hoher Qualität
- Sympathisch, authentisch, fair...
- Ideenreiches Upcycling
- Onlinebestellung klappte wunderbar
- Und das alles mit einem sinnvollen Konzept im Hintergrund!

## Evaluation der Corporate Identity

In einem Mentoring-Programm von «seif» haben wir mit Thomas Sucic (Marketing Manager bei pwc) unsere CI evaluiert und überarbeitet.

Dabei zeigte sich, dass die Marktlücke grundsätzlich eher zu bescheiden auftritt und die verschiedenen Tätigkeitsfelder nicht klar ersichtlich sind.

Ausserdem haben wir bisher die soziale Komponente im Auftritt bewusst nur marginal erwähnt. Grund dafür ist die Tatsache, dass Stellensuchende, die sich aus einer Sozialfirma heraus bewerben, schlechtere Chancen haben, von Arbeitgebern in die engere Wahl aufgenommen zu werden.

Vom Marketing-Standpunkt her sind jedoch das Hervorheben des sozialen Engagements und das Erzählen von persönlichen Geschichten wichtige Elemente.

Wir wollen prüfen, ob eine grundsätzliche Änderung unserer Strategie auf der Website sinnvoll wäre – zum Beispiel das offensive Werben für Teilnehmerinnen mittels einer Job-Plattform.

Folgende Kern-Eigenschaften haben wir als Grundlage für unseren Auftritt erarbeitet:

Die Marktlücke...

...ist sozial

...ist engagiert

...ist ideenreich, vielfältig und lustvoll

...ist verbindend und zuverlässig

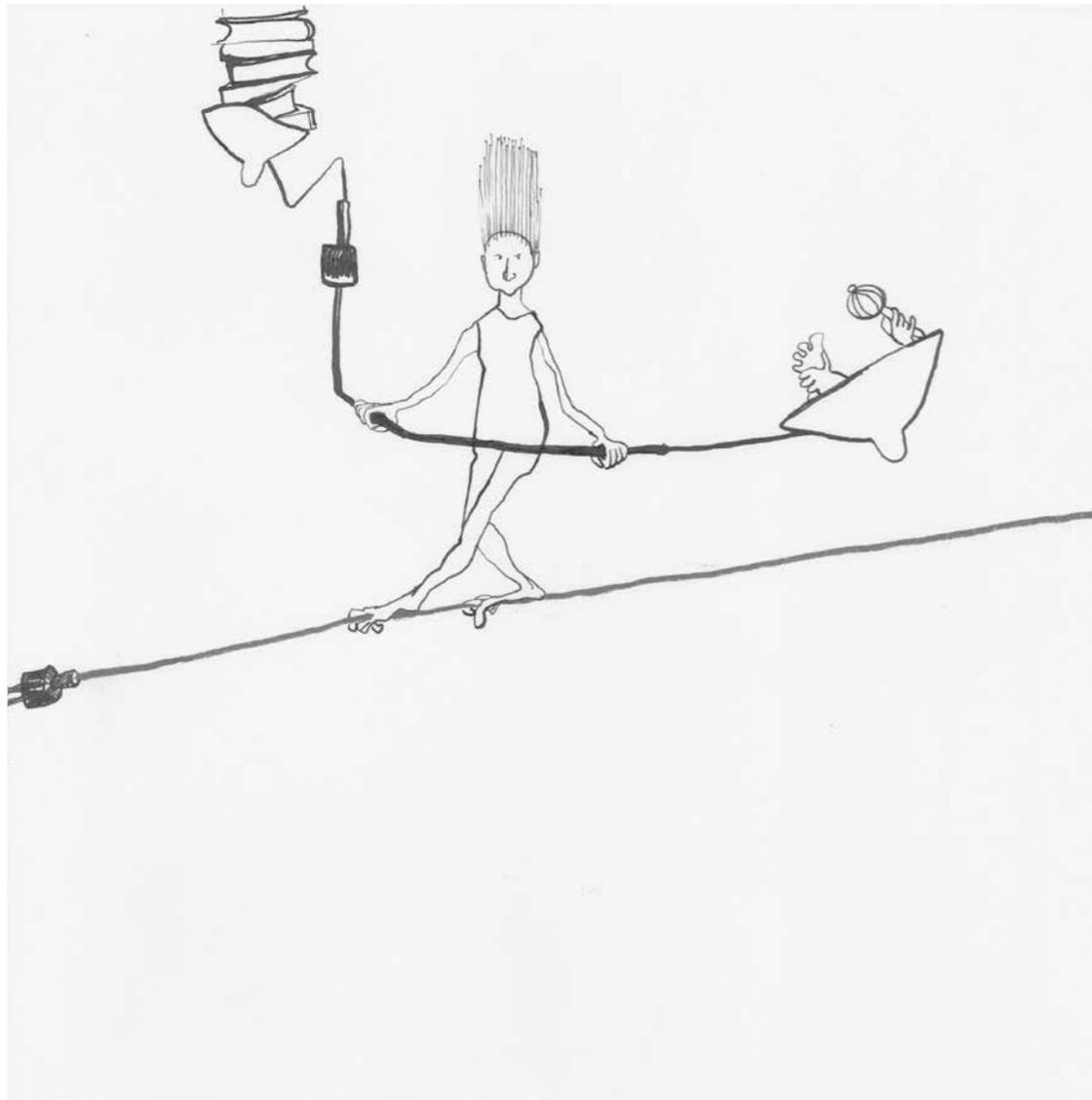
...ist offen und herzlich

Daraus entwickelten wir ein so genanntes Markenversprechen, auch Slogan oder Claim genannt:

### **Marktlücke, zum Glück**

Für verschiedene Anwendungen könnten daraus weitere «Versprechen» gebildet werden. Hier einige Beispiele:

- Marktlücke, zum Glück engagiert
- Marktlücke, zum Glück verbindend
- Marktlücke, zum Glück einzigartig
- Marktlücke, zum Glück genussvoll
- Marktlücke, zum Glück ideenreich .
- Marktlücke, zum Glück fair
- Marktlücke, mit Herzblut, zum Glück



## Fazit

### Zur Integrationsarbeit

Unsere Statistik stützt die These unseres Integrationskonzepts, dass sich die möglichst frühe Programmaufnahme zur Förderung von Frauen mit Kindern lohnt. (Statistiken: Seiten 30-32)

Sehr erfreulich ist, dass von 20 Programmabsolventinnen mit Betreuungsaufgaben 12 den Sprung in den ersten Arbeitsmarkt geschafft haben – also mehr als die Hälfte.

Bei den übrigen Frauen aus der Zielgruppe handelt es sich vor allem um Migrantinnen mit sehr schlechten Deutschkenntnissen. Diese konnten wir nicht in die dritte Phase übertreten lassen, da sie in der heutigen Arbeitsmarktsituation sehr geringe Chancen haben, eine Stelle zu finden. Für sie müsste die Teilnahmefrist dringend verlängert werden, damit sie zuerst besser Deutsch lernen können.

Bei den häufigen Zuweisungen von Frauen mit gesundheitlichen und/oder psychischen Problemen stossen wir leider oft an unsere Grenzen. Da unser Betrieb doch sehr nahe am ersten Arbeitsmarkt ist, kann er zu viele instabile Teilnehmerinnen mit Minimalpensen und sehr hohem Begleitungsanspruch nicht verkraften. Das bedeutet, dass jede Teilnehmerin ein Mindestmass

an regelmässiger Leistungsfähigkeit mitbringen muss. Wer diesem minimalen Druck nicht standhält, bricht entweder selbst frühzeitig das Programm ab oder fällt zu häufig aus und muss deshalb von der Marktlücke entlassen werden.

Tatsache ist, dass viele, die heute von der Invalidenversicherung nicht mehr aufgenommen werden, sehr geringe Chancen haben im ersten Arbeitsmarkt. Diese Frauen würden ein niederschwelliges, aber förderndes Beschäftigungsprogramm zur sozialen Integration benötigen.

### Zu den Geschäftsbereichen

Die Qualität unserer Angebote und Dienstleistungen wurde in den Kundenbefragungen als gut bis sehr gut bewertet. Dies hat die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit bestätigt und gleichzeitig auch zur Weiterentwicklung und Optimierung ermutigt.

Leider herrscht gemäss Umfrage oft die Meinung vor, dass bei einer Sozialfirma auch die Preise für die Dienstleistungen und Produkte „sozial“ sein müssten.

## Ausblick

### Zur Integrationsarbeit

Trotz unseres Erfolges suchen wir weitere Möglichkeiten, diesen arbeitswilligen- und fähigen Frauen den Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu erleichtern.

Zusätzlich zum intensiven, sehr individuell gestalteten Bewerbungscoaching mit integrierter Schulung für das selbständige Stellensuchen am Computer möchten wir in Zukunft flankierende Massnahmen entwickeln. Wir denken dabei an Kooperationen mit Grossverteilern im Verkauf oder in Gastgewerbegruppen wie ZFV oder SV Groupe.

Dies würde auch dem Bedarf an weiteren Verkaufsplätzen Rechnung tragen.

Längerfristig möchten wir neue Wege gehen in der Akquisition von Arbeitsstellen für diese Zielgruppe: eventuell ein Jobsharing-Modell oder eine eigene Arbeitsvermittlungsplattform. Um diese Massnahmen zu entwickeln, werden wir zusätzliche Ressourcen benötigen.

Unsere Evaluation zeigt, dass die Stabilisierung und Unterstützung von erwerbslosen Frauen mit Kindern sehr positive Auswirkungen auf

die Kinder haben. Wir sind überzeugt, dass zumindest die soziale Integration und Förderung von Frauen mit Kindern, auch für jene, die momentan keine Chance auf dem ersten Arbeitsmarkt haben, langfristig eine sinnvolle Investition in die Zukunft der Kinder dieser Frauen ist. Besonders die Kinder von Migrantinnen, die in einem Programm oder schon beruflich integriert sind haben bessere Startchancen. Je früher sie teilzeitlich in Krippen fremdbetreut werden, desto einfacher fällt es ihnen, sich in Schule und Gesellschaft zu integrieren.

Erwerbslose Frauen über 50, sprich späte Wiedereinsteigerinnen, sollen die Möglichkeit erhalten, sich mittels sinnvoller Arbeit weiterhin als Mitglied der Gesellschaft zu fühlen um nicht krank zu werden und somit finanziell Anderen zur Last zu fallen.

Teilnehmerinnen, bei denen psychische Schwierigkeiten einer beruflichen Integration im Weg stehen, welche jedoch mangels Alternativen in unserem Programm angemeldet werden, sollen ebenfalls die Möglichkeit zur sozialen Integration erhalten.

### Zu den Geschäftsbereichen

Wir wollen die Qualität unserer drei Geschäftszweige weiterhin pflegen und wo nötig optimieren.

Jedes Mitarbeiterteam hat die Umfrage zu ihren Geschäftsbereichen eingehend studiert und daraus Schlüsse gezogen für die Qualitätssicherung. Daraus wurden pro Bereich kurz -, mittel - und langfristige Ziele formuliert und in Umsetzungsphasen gegliedert.

In der Gastronomie werden wir versuchen, mehr Teilnehmerinnen aufzunehmen, damit die Möglichkeit besteht, unser Angebot auszubauen und den Kundenservice zu optimieren.

Für den Verkauf werden wir vor allem Möglichkeiten von Kooperationsprojekten klären, da ein weiteres Verkaufsgeschäft an zentraler Lage die finanziellen Mittel sprengen würde.

In der Produktion, dem jüngsten unserer Geschäftsbereiche, ist das Potential noch nicht ausgeschöpft. Wir erhalten immer öfter Anfragen für Produktionen von Firmengeschenken oder fair produzierten Produkten für Dritte.

## Die Einflussfaktoren (SWOT-Analyse)<sup>1</sup>

Im folgenden sind die wesentlichen Wechselwirkungen zwischen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Integrationsprogramms mit den drei Geschäftsfeldern stichwortartig aufgeführt.

### Stärken

- Langjährige Erfahrung in Arbeitsintegration
- Langjährige Erfahrung im Führen der Geschäftsbereiche
- Breite agogische Angebote
- Psychosoziale Begleitung
- Vielfältiges Entwicklungspotenzial
- Guter Leistungsausweis
- Hohe Vermittlungsrate
- Gute Vernetzung mit Stadt und Kanton
- Kleiner und somit beweglicher Betrieb
- Günstige Infrastruktur

### Schwächen

- Schwankende Auslastung und viele kleine Pensen benötigen mehr Ressourcen für die Sicherstellung der Konstanz
- Programm sehr nahe am 1. Arbeitsmarkt, daher angewiesen auf ausreichende Auslastung
- Drei verschiedene Geschäftsbereiche benötigen viel Mitarbeiterressourcen im Verhältnis zur Anzahl TN
- Finanzielle Abhängigkeit von Stadt und Kanton
- Nur eine Zielgruppe und nur ein Hauptleistungsabnehmer (LV mit SD)
- Im Bereich Gastronomie; Konkurrenz durch andere Integrationsangebote

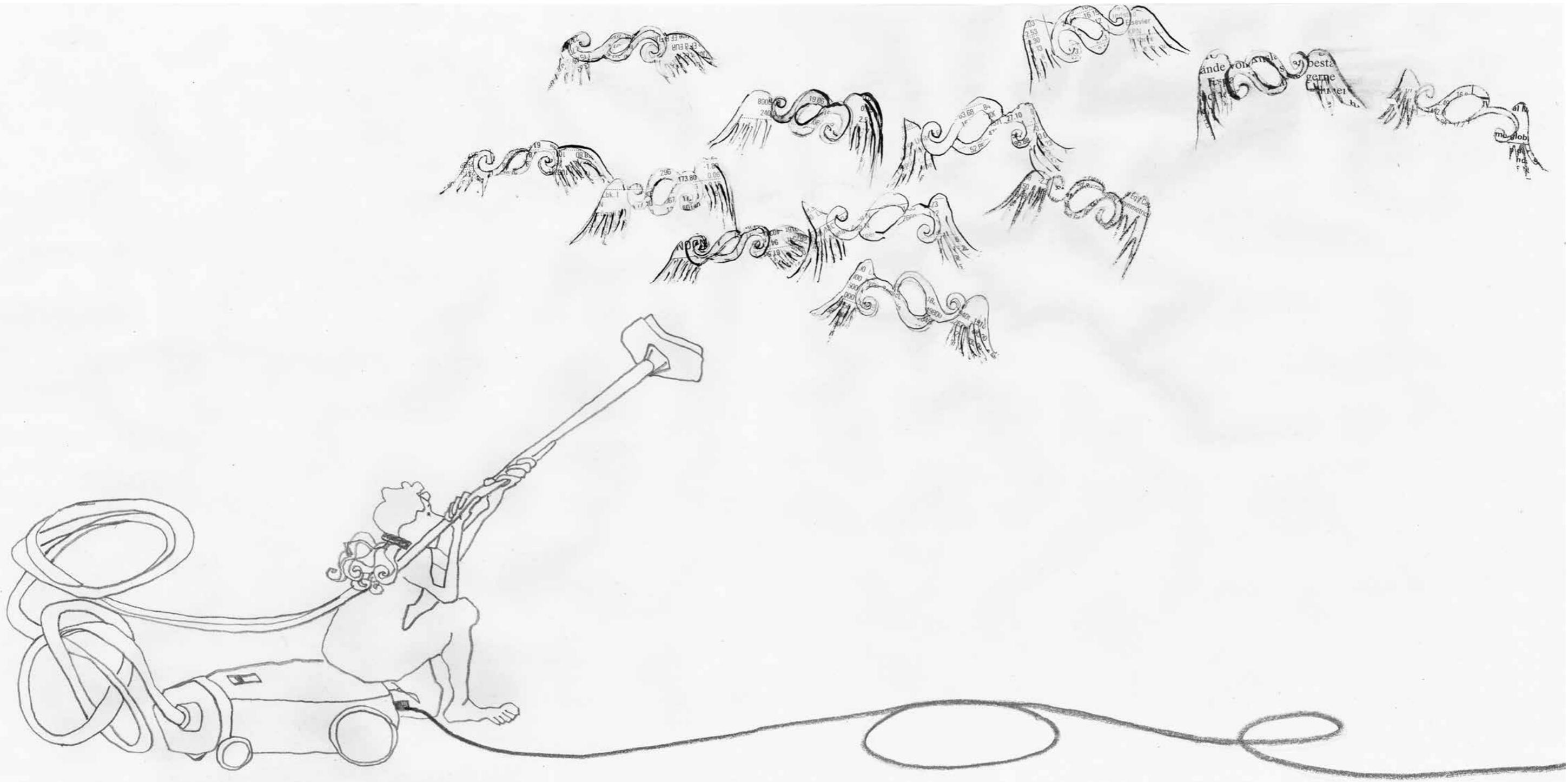
### Chancen

- Mehr Integrationsplätze anbieten
- Öffnung des Programms für weitere Zielgruppen
- Aufbau oder Umwandlung in IV oder RAV Arbeitsplätze
- Erhöhung der Arbeitsplatzkosten, Abfedern der Unterauslastung
- Entwicklung eines Kooperationsprojektes zur Optimierung der Arbeitsvermittlung
- Aufbau einer Lebensmittelfiliale wie z.B. Coop Pronto in Kooperation mit Coop
- Zweite Ladenfiliale in einer anderen Stadt
- Ausbau des Angebots im Gastrobereich: zusätzliches Take-Away und Catering, «Eingemachtes» für den Laden
- Fokus auf bestehende Bereiche, z.B. Stärkung der Produktion mit Auftragsarbeiten
- Bekanntheitsgrad mit gezielter Werbung erhöhen

### Risiken

- Sparmassnahmen der Stadt verhindern die Erhöhung der Kosten
- Gemeinden ziehen günstigere Programme vor
- Margen- und lohnschwache Bereiche wie Gastro, Detailhandel und Produktion, die in CH keine grossen Überlebenschancen mehr haben.
- Höhere Administrationskosten bei verschiedenen Zielgruppen
- Finanzielle Belastung durch zusätzliche Ressourcen für Kooperationsprojekte
- Wirtschaftliche Situation bringt weniger Touristen in den Laden
- TakeAway-Angebot konkurrenziert das eigene Tagesgeschäft im Restaurant
- Konkurrenz im Verkaufsgeschäft: mehr Läden mit Recycling und fair produzierten Produkten
- Konkurrenz billiger Produktionsstätten im Ausland bei Werkstattaufträgen

<sup>1</sup> Die SWOT-Analyse (Strengths/Stärken, Weaknesses/Schwächen, Opportunities/Chancen und Threats/Gefahren) ist ein weit verbreitetes Instrument zur Situationsanalyse eines Unternehmens.

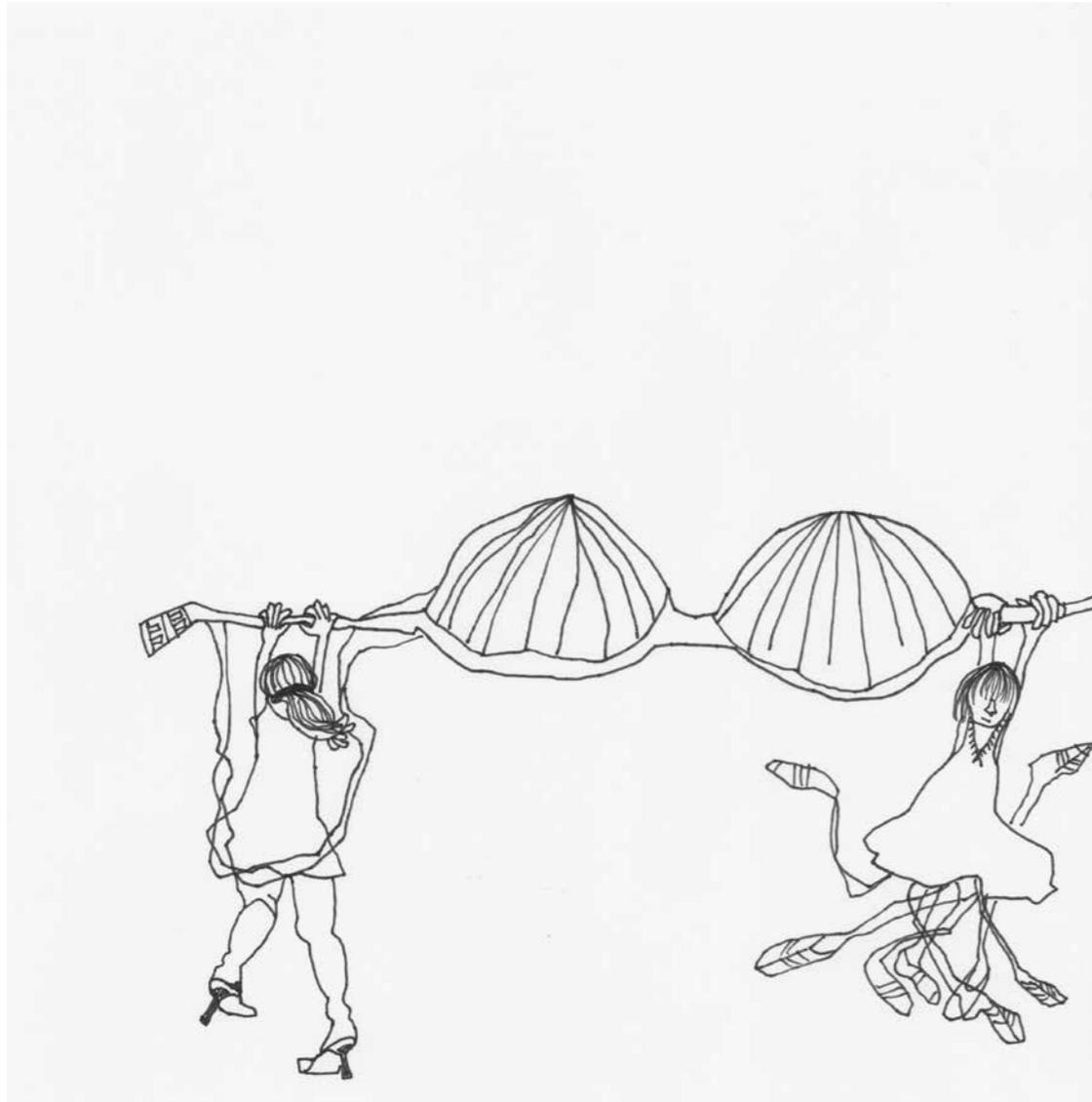


Organisation  
Geschichte  
Finanzen

## Organigramm

Das festangestellte Team der Marktlücke ist seit 2009 von zwei auf zwölf Mitarbeitende, inklusive einem Vorpraktikanten, gewachsen. Zusätzlich haben folgende Personen unentgeltlich mitgearbeitet: Über zwei Jahre engagierte sich die Deutschlehrerin Maren Tomczak mit wöchentlichen Deutsch-Konversationskursen. Thomas Dalbert hat eine Datenbank für die Organisation des Integrationsprogramms entwickelt und das gesamte Lager- und Inventur-system für die Produkte des Ladens aufgebaut. Während Ausbildungsmodulen des Werkstattteams hat Noëlle Blancpain die Werkstattleitung übernommen.





## Geschichte der Marktlücke GmbH

- 2009
  - Schliessung der Manufaktur Werkmal; spezifisches Integrationsprogramm für Frauen der SEB Stadt Zürich
  
- 12. April 2009
  - Loslösung des Ladens «Ladenlücke» von der Stadt Zürich
  - **Gründung der Marktlücke GmbH**
  - Laden, Büro und Lager an der Schipfe 24-26
  - Vereinbarung mit Arbeitsintegration Limmattal
  
- 2010
  - Umzug von Büro und Lager an die Hermetschloostr. 70
  - Umzug des Ladens an die Kirchgasse (wegen Umbau Schipfe)
  - **Übernahme des Restaurant «Kantine Hermetschloo»**
  - Leistungsvereinbarung mit der Stadt Zürich, Pilotprojekt für 1 Jahr
  
- 2011
  - Bezug Laden Schipfe 24 (nach Umbau, unbefristeter Mietvertrag)
  - **Aufbau der Werkstatt**
  - Erhöhung der Anzahl Integrationsplätze
  - Leistungsvereinbarung mit der Stadt Zürich 2012 - 2015
  
- 2012 - 2013
  - **Konsolidierungsphase**
  - Integrationsarbeit professionalisieren
  - neue Arbeitsinstrumente
  
- 2014
  - **Evaluationsphase**
  - Kunden - Umfragen
  - Betriebswirtschaftliche Analyse

## Bilanz

Die Bilanz zeigt uns von 2012-2014 ein beinahe konstantes Vermögen, aber eine fragile Eigenkapitalbasis. Nach dem ersten Verlustjahr 2010, aufgrund der Übernahme der Kantine, folgte 2011 nach Bezug des neu renovierten Ladens an der Schipfe 24 und dem Aufbau der Werkstatt ein weiteres Verlustjahr. Die Verluste dieser Gründerjahre kumulierten sich auf CHF 111'000 und führten das Start-up-Unternehmen zur ersten notwendigen Erhöhung des GmbH-Stammkapitals von CHF 20'000 auf CHF 120'000 im Jahr 2011. 2012 sank das Eigenkapital aufgrund eines weiteren, wenn auch tieferen Verlustes von CHF 18'000 auf minus 4.2% und die privaten Darlehen mussten auf CHF 100'000 aufgestockt werden. So stieg das langfristige Fremdkapital auf 45% der Bilanzsumme. 2013 verringerte sich der Verlust aufgrund von ersten Massnahmen, mehr Konstanz sowie Transparenz und einer besseren finanziellen Führung. So konnte der Turnaround 2014 mit einem erstmaligen Gewinn von CHF 5'066 knapp geschafft werden. Die GmbH ist zum heutigen Zeitpunkt noch mit -4% Eigenkapital überschuldet und kann nur dank Darlehen mit Rangrücktritt über CHF 110'000 stabil gehalten werden.

	2014	2013	2012	2011
	CHF	CHF	CHF	CHF
<b>Aktiven</b>				
Umlaufvermögen	144'454	156'638	155'427	127'040
Flüssige Mittel und Wertschriften	24'251	34'490	26'694	20'496
Debitoren und übrige Forderungen	17'313	12'348	27'549	20'100
Warenvorräte	97'400	104'800	92'600	82'300
Aktive Rechnungsabgrenzung	5'490	5'000	8'584	4'144
Anlagevermögen	73'366	62'398	63'538	63'538
Mobilien und feste Einrichtungen	36'800	32'700	39'700	41'400
Maschinen, EDV, Fahrzeug	22'000	24'300	18'600	16'900
Beteiligungen, ab 2014 inkl. Kautions	14'566	5'398	5'238	5'238
<b>Total Aktiven</b>	<b>217'820</b>	<b>219'036</b>	<b>218'965</b>	<b>190'578</b>
<b>Passiven</b>				
Fremdkapital kurzfristig	116'285	121'717	127'462	97'875
Fremdkapital langfristig	110'101	110'951	100'650	83'820
Darlehen Christina Dalbert	42'764	43'610	33'609	32'878
Darlehen übrige mit Rangrücktritt	67'337	67'341	67'041	50'942
Organisationskapital	-8'566	-13'632	-9'147	8'883
Stammkapital GmbH	120'000	120'000	120'000	120'000
Gewinn- und Verlustvortrag	-133'632	-129'147	-111'117	-30'306
Gewinn-/Verlustvorträge	5'066	-4'485	-18'030	-80'811
<b>Total Passiven</b>	<b>217'820</b>	<b>219'036</b>	<b>218'965</b>	<b>190'578</b>

## Erfolgsrechnung

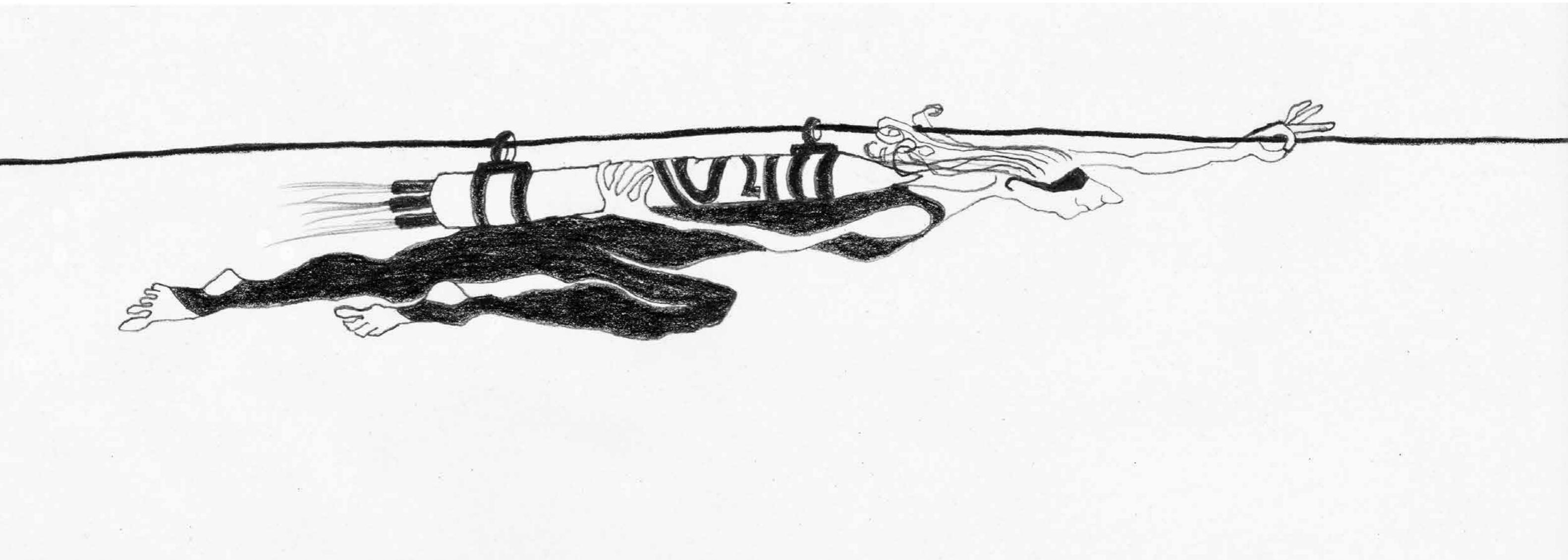
Die Erfolgsrechnungen 2011-2014 zeigen deutlich, wie die Erträge kontinuierlich gesteigert werden konnten. Einzig der Laden an der Schipfe stagniert trotz fortlaufender Innovationen seit 2012 bei einem Umsatz von rund CHF 300'000 und einer Bruttogewinnmarge von 40%. Die Kantine erzielte 2013 und 2014 mit rund CHF 610'000 ihren höchsten Umsatz und eine Bruttogewinnmarge von 65% nach Abzug des Warenaufwandes, ein Ergebnis, das etwas unter dem branchenüblichen Durchschnitt liegt, da die Kantine tagsüber, unter der Woche und in dieser Zeit vorwiegend ohne Alkoholausschank betrieben wird.

Beide Sparten tragen gemeinsam zu einem Deckungsbeitrag I (Umsatz abzüglich Warenaufwand) von CHF 520'000 bei. Zusammen mit den Teilnehmerinnenbeiträgen im 2014 von CHF 374'000, einem Nettoertrag aus Produktion von CHF 60'000 und Spendenerträgen von CHF 22'000 ergibt dies ein Bruttoergebnis von CHF 976'000 (70% vom Umsatz) zur Deckung der 53% Personalaufwände und 18% Sachaufwände inkl. Abschreibungen. Schwankungen von 2-4% vom Umsatz führen rasch zu

Verlusten, wie die Erfolgsrechnung aus den Jahren 2011 und 2012 zeigen.

Die Marktlücke ist darauf angewiesen, ohne Spenden zukünftig einen EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) von 6% zu erwirtschaften, um ihre Bilanz wieder ins Lot zu bringen bzw. für drohende Umsatzenschwankungen in der Zukunft gewappnet zu sein. Diesbezügliche Ideen bestehen einige, der Schwerpunkt liegt bei der Betreuung und Arbeitsintegration der Klientinnen, da die beiden Hauptbetriebe bezüglich Grösse und Standort bereits an ihre Umsatzgrenzen stossen. Ein Jahresarbeitsplatz kostete die Marktlücke pro Teilnehmerin bis anhin rund CHF 24'000. Da die Förderarbeitsplätze mit sehr unterschiedlichen Pensen besetzt werden können, beträgt die Gesamtauslastung nur rund 70%. Hier läge ein Potenzial für mehr Teilnehmerinnenplätze und eine bessere Auslastung.

	2014		2013		2012		2011	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%
<b>Erträge</b>								
Ertrag Laden	301'356	22	296'681	24	291'760	27	313'291	35
Ertrag Kantine	605'294	44	615'512	50	547'042	50	483'820	54
Ertrag Teilnehmerbeiträge	373'975	27	293'214	24	243'750	22	101'300	11
Ertrag Produktion/Übrige	105'102	8	23'798	2	1'700	0	139	0
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>1'385'727</b>	<b>100</b>	<b>1'229'205</b>	<b>100</b>	<b>1'084'252</b>	<b>100</b>	<b>898'550</b>	<b>100</b>
Warenaufwand Laden	182'730	13	175'989	14	139'617	13	178'127	20
Warenaufwand Kantine	208'235	15	209'467	17	173'090	16	145'521	16
Warenaufwand Prod/Übrige	18'545	1	16'395	1	18'014	2	17'029	2
<b>Total direkter Aufwand</b>	<b>409'510</b>	<b>30</b>	<b>401'851</b>	<b>33</b>	<b>330'721</b>	<b>31</b>	<b>340'677</b>	<b>38</b>
<b>Bruttoergebnis I</b>	<b>976'217</b>	<b>70</b>	<b>827'354</b>	<b>67</b>	<b>753'531</b>	<b>69</b>	<b>557'873</b>	<b>62</b>
<b>Total Personalaufwand</b>	<b>728'757</b>	<b>53</b>	<b>641'401</b>	<b>52</b>	<b>581'983</b>	<b>54</b>	<b>522'090</b>	<b>58</b>
<b>Bruttoergebnis II</b>	<b>247'460</b>	<b>18</b>	<b>185'953</b>	<b>15</b>	<b>171'548</b>	<b>16</b>	<b>35'783</b>	<b>4</b>
Mieten inkl. Nebenkosten	123'040	9	118'860	10	10'931	10	116'398	13
übriger Sachaufwand	89'537	6	49'907	4	64'409	6	57'825	6
<b>Total Sachaufwand</b>	<b>212'577</b>	<b>15</b>	<b>168'766</b>	<b>14</b>	<b>174'140</b>	<b>16</b>	<b>174'223</b>	<b>19</b>
<b>EBITDA</b>	<b>34'883</b>	<b>3</b>	<b>17'187</b>	<b>1</b>	<b>-2'592</b>	<b>0</b>	<b>-138'440</b>	<b>-15</b>
Abschreibungen	21'746	2	18'430	1	23'411	2	23'145	3
Steuern, Finanz- und übriger Erfolg	8'071	1	3'241	0	-7'973	-1	-80'774	-9
<b>Total Unternehmensergebnis</b>	<b>5'066</b>	<b>0</b>	<b>-4'485</b>	<b>0</b>	<b>-18'030</b>	<b>-2</b>	<b>-80'811</b>	<b>-9</b>



## Impressum

### Gesellschaftsform

Die Marktlücke ist eine GmbH, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Wir haben diese Gesellschaftsform gewählt, da sie als Kapitalgesellschaft die Nähe zum ersten Arbeitsmarkt ausdrückt. Eine GmbH ermöglicht einerseits bessere Chancen bei der Vermittlung der Programmteilnehmerinnen und impliziert eine unternehmerische Haltung.

Der negative Aspekt dieser Gesellschaftsform ist, dass die Möglichkeiten finanzielle Unterstützung zu erhalten für den nicht rentablen Teil des Betriebs, nämlich die besonders intensive Begleitung der Teilnehmerinnen punkto Familienorganisation und Arbeitssuche, sehr gering sind.

### GesellschafterInnen

Christina Dalbert  
Françoise Blancpain  
Reto Vollenweider

### Der Zweckartikel im Handelsregistereintrag

Die Gesellschaft bezweckt die Qualifizierung und Integration von erwerbslosen Frauen.

Mittel zum Zweck sind:

- Handel, Verpackung und Versand von Produkten, die in sozialen Werkstätten oder von Schweizer Designerinnen und Designern hergestellt werden.
- Die Endmontage und Konfektionierung von Designprodukten des eigenen Labels «Marktlücke» oder im Auftrag Dritter.
- Das Führen eines Gastronomiebetriebes mit Küche und Service.

### Redaktion/Texte

Christina Dalbert

### Zeichnungen

Anne-Felizitas Heberlein  
a.f.heberlein@bluewin.ch

### Gestaltung

Claudine Hartung

### Druck

Printoset Zürich, printoset.ch

### Papier

Cyclus Print Recycling

### Bindung

Marktlücke-Werkstatt

### Lektorat

Peter Dalbert  
Margot Hausammann  
Françoise Blancpain  
Ruth Bächli  
Bettina Schadegg  
Claudine Hartung

### Finanzanalysen

Margot Hausammann, thema.li

### Befragung Kundschaft

Kampagnenforum, kampagnenforum.ch

### Befragungen ehemalige TN

Justina Drexler  
Lukas Weder

### Befragungen aktuelle TN

Noëlle Blancpain

### Beratung Marketing

Thomas Sucic,  
Marketing Manager, pwc, seif.org/pwc.ch

### Finanzierung der Evaluation

Stiftung Zürich Jobs, stiftungzuerichjobs.ch

Zum Glück, Marktlücke

[www.markt-luecke.ch](http://www.markt-luecke.ch)