

Hannelore Paulini-Schlottau

Unternehmerische Selbstständigkeit fördern

Eine Aufgabe
für die
Berufsbildung



Unternehmerische Selbstständigkeit fördern



Bundesinstitut
für Berufsbildung

BiBB ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

BiBB

Hannelore Paulini-Schlottau

Unternehmerische Selbstständigkeit fördern

Eine Aufgabe für die Berufsbildung

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Der Generalsekretär • Bonn

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BIBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-7639-1046-8

	Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).
Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite www.bibb.de/cc-lizenz .	

Unter Mitarbeit von
Anita Krieger

Vertriebsadresse:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01 11

Telefax: (05 21) 9 11 01 19

Internet: www.bibb.de

E-Mail: service@wbv.de

Bestell-Nr.: 110.455

© 2004 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär,
53142 Bonn

Internet: www.bibb.de

E-Mail: zentrale@bibb.de

Umschlaggestaltung: Hoch Drei, Berlin

Satz: Bonner Universitäts-Buchdruckerei, Bonn

Druck und Weiterverarbeitung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Verlag: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN 3-7639-1046-8

Gedruckt auf Recyclingpapier, hergestellt aus 100% Altpapier

Inhaltsverzeichnis

Seite

I.	EINFÜHRUNG	9
1.	Aufgabenstellung	9
2.	Zielsetzung	10
3.	Methodische Vorgehensweise	10
4.	Aktualität des Themas	11
	4.1 Daten zur Selbstständigkeit.....	11
	4.2 Dimensionen unternehmerischen Denkens und Handelns.....	14
	4.3 Leitbild in der Aus- und Fortbildung.....	16
II.	ANALYSE VON EXISTENZGRÜNDERMAßNAHMEN	18
1.	Quantitative Analyse	19
	1.1 Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen	19
	1.2 Standorte der Einrichtungen.....	20
	1.3 Maßnahmentypen	20
	1.4 Adressatenkreis der Angebote.....	22
	1.5 Dauer der Maßnahmen.....	22
	1.6 Theorie- und Praxisanteil der Angebote	23
	1.7 Branchenspezifik der Angebote	24
	1.8 Vermittlung fachlicher Qualifikationen und Persönlichkeitsschulung	24
	1.9 Maßnahmen mit qualifizierenden und motivierenden Inhalten	25
	1.10 Themenbereiche und einzelne Inhalte	26
	1.11 Rangfolge der angebotenen Themen	27
2.	Qualitative Analyse ausgewählter Angebote	28
	2.1 Auswertung ausgewählter Beispiele in Industrie- und Handelskammern	28
	2.2 Netzwerkinitiative für Gründer/-innen	33
3.	Zusammenfassung und Fazit	35
III.	ERGEBNISSE DER GRÜNDUNGSFORSCHUNG	37
1.	Personenbezogene Merkmale	39
	1.1 Persönlichkeitseigenschaften.....	39
	1.2 Fachübergreifende Qualifikationen	40

	Seite
2. Fachliche Qualifikationen	40
2.1 Management Know-how	40
2.2 Branchenkenntnisse	41
3. Zusammenfassung der Ergebnisse	43
IV. BEFRAGUNG VON UNTERNEHMERN/UNTERNEHMERINNEN UND EXPERTEN/EXPERTINNEN	44
1. Untersuchungsdesign	44
1.1 Auswahlkriterien	45
1.2 Auswahl der Kammerbezirke	45
1.3 Beschaffung der Adressen von Unternehmen	45
1.4 Entwicklung der Instrumente der Befragung und der Auswertung ..	47
2. Unternehmensbezogene Merkmale	48
2.1 Anzahl der Beschäftigten	48
2.2 Frauenquote der Beschäftigten	48
2.3 Alter des Unternehmens	48
2.4 Ausbildungsplätze	49
2.5 Art der Gründung	49
2.6 Gründungsform	50
2.7 Wirtschaftliche Lage der Unternehmen	52
3. Personenbezogene Merkmale der Unternehmer/-innen	53
3.1 Demographische Aspekte	53
3.2 Bildungsvoraussetzungen der Unternehmer/-innen	54
3.2.1 Höchster Schulabschluss	54
3.2.2 Erlernerter Ausbildungsberuf	54
3.2.3 Weiterführende berufliche Abschlüsse	56
3.3 Berufs- und Branchenerfahrung	57
3.3.1 Führungsverantwortung vor Gründung oder Übernahme	57
3.3.2 Wirtschaftsbereich der früheren Tätigkeit	59
3.3.3 Branchenerfahrung	60
3.3.4 Berufserfahrung	61
3.3.5 Einschätzung von Berufs- und Branchenerfahrung	62
4. Erforderliches Qualifikationsprofil für Unternehmer/-innen	63
4.1 Generelle betriebswirtschaftliche Unternehmerqualifikationen	64

	Seite
4.1.1 Allgemeine betriebswirtschaftliche Qualifikationen nach Branchen.....	65
4.1.2 Allgemeine betriebswirtschaftliche Qualifikationen nach Gründungsart.....	66
4.1.3 Allgemeine betriebswirtschaftliche Qualifikationen bei jungen Unternehmen	67
4.1.4 Allgemeine betriebswirtschaftliche Qualifikationen nach sonstigen Aspekten.....	69
4.1.5 Betriebswirtschaftliche Qualifikationen aus Expertensicht.....	70
4.2 Spezielle fachliche Qualifikationen	71
4.2.1 Branchendifferenzierung bei speziellen fachlichen Qualifikationen	72
4.2.2 Differenzierungen bei Neugründern/Neugründerinnen und Nachfolgern/Nachfolgerinnen.....	74
4.2.3 Differenzierung bei jungen Unternehmen.....	75
4.2.4 Sonstige Differenzierungen bei speziellen fachlichen Qualifikationen	77
4.3 Unterschiede aus Expertensicht nach Branche und Gründungsform	79
4.3.1 Aktuelle Branchenentwicklung	79
4.3.2 Branchenspezifische Erfolgsfaktoren.....	81
4.3.3 Gründungsformspezifische Unterschiede.....	83
5. Fachübergreifende Qualifikationen für Auszubildende.....	85
5.1 Methodische und soziale Fähigkeiten aus Unternehmensicht	85
5.2 Unternehmerisches Denken und Handeln aus Expertensicht.....	87
6. Beurteilung von Qualifizierungsangeboten	88
6.1 Nutzung von Qualifizierungsangeboten	89
6.2 Bewertung der in Anspruch genommenen Qualifizierungsangebote	90
7. Unternehmerische Selbstständigkeit in der Berufsbildung.....	92
7.1 Integration unternehmerischer Qualifikationen in die Berufsausbildung.....	92
7.1.1 Art der Integration.....	93
7.1.2 Umfang der Inhalte zur unternehmerischen Selbstständigkeit	95
7.1.3 Organisatorische Einbindung.....	96
7.1.4 Differenzierung nach Zielgruppen.....	97
7.1.5 Eignung der Auszubildenden	100
7.1.6 Meinungsbild der Experten	101

	Seite
7.2 Lernorte für die Vermittlung unternehmerischer Selbstständigkeit .	101
7.2.1 Lernorte im Licht der Befragung der Unternehmer/-innen.....	101
7.2.2 Meinungsbild der Experten	104
7.3 Selbstständigkeitsfördernde Lehr- und Lernmethoden.....	106
7.3.1 Bekanntheit von Ausbildungsmethoden	107
7.3.2 Eignung der Ausbildungsmethoden	108
7.3.3 Meinungsbild der Experten	110
7.4 Gründerqualifizierung in der beruflichen Fortbildung	111
8. Zusammenfassung.....	115
8.1 Charakterisierung der Unternehmen.....	115
8.2 Charakterisierung der Unternehmer/-innen.....	115
8.3 Erfolgsrelevante unternehmerische Qualifikationen	116
8.4 Bewertung der relevanten Qualifizierungsangebote	117
8.5 Integration unternehmerischer Selbstständigkeit in die Berufsbildung.....	117
V. AKTIVITÄTEN ZUR UNTERNEHMERISCHEN SELBSTSTÄNDIGKEIT	120
1. Aktivitäten in der allgemeinbildenden Schule	120
1.1 Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT.....	120
1.2 Projekt JUNIOR.....	121
1.3 Go-to-School	125
1.4 Nachhaltige Schülerfirmen.....	127
2. Aktivitäten in der beruflichen Ausbildung.....	127
2.1 Modellversuch „Juniorenfirma“ und Folgeaktivitäten.....	128
2.2 Förderung von E-Commerce- und Entrepreneur-Kompetenzen.....	129
2.3 Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit in der Berufsbildung....	132
2.4 Schulisches Modellunternehmen für Bürokaufleute	136
3. Berufliche Weiterbildung.....	137
3.1 Lernsystem für Unternehmer/-innen im Einzelhandel	137
3.2 Weiterbildung in der BBE-Summer School Handel.....	138
3.3 Entrepreneur Akademie Nordbayern	139
3.4 Qualifizierung zur Existenzgründung in der beruflichen Rehabilitation.....	140
3.5 Unternehmensführung durch Planspieleinsatz	140
3.6 Fachwirte-Fortbildung	141

	Seite
3.6.1 Aufstiegsfortbildung Handelsfachwirt/-in.....	142
3.6.2 Aufstiegsfortbildung Hotelfachwirt/-in.....	142
3.7 Unternehmensführung im Rahmen der Handwerksmeister-Qualifizierung	143
3.8 Aufstiegsfortbildung von Handwerksfrauen für Unternehmensführung.....	143
4. Aktivitäten an der Hochschule.....	144
4.1 Motivieren und Qualifizieren zum Unternehmersein	144
4.2 Gründungsmanagement und Entrepreneurship.....	145
4.3 Stiftung für Entrepreneurship und Lehrveranstaltungen	146
4.4 Entrepreneurship und Innovationsmanagement.....	147
5. Zusammenfassung.....	148
VI. INTERNATIONALE ENTREPRENEURSHIP-ANSÄTZE	150
1. Förderung von Unternehmertum in Großbritannien	150
2. Förderung von Unternehmertum in Irland.....	151
3. Qualifizierung zum Unternehmertum in Slowenien	151
4. Qualifizierung zu Entrepreneurship in Frankreich.....	152
5. Angebote in Schweden.....	153
5.1 Studiengänge zur Existenzgründung in Schweden.....	153
5.2 Information und Koordination von Aktivitäten.....	153
6. Erziehung zum Unternehmertum in den USA	154
6.1 Consortium for Entrepreneurship Education in Ohio.....	154
6.2 Das Detroit Entrepreneurship Institute.....	156
6.3 Das MIT Entrepreneurship Center in Massachusetts	156
6.4 Das Santa Clara Center for Innovation and Entrepreneurship	157
6.5 Das Rice Alliance in Houston/Texas	157
7. Entrepreneurship-Kultur und entsprechende Projekte in Kanada.....	157
7.1 Scout für Entrepreneurship und Angebote für die ländliche Jugend	158
7.2 Der große Entrepreneur-Wettbewerb in Québec 2002.....	159
8. Internationale Zusammenschlüsse zur Entrepreneurship-Education	159
8.1 Center for Entrepreneurial Leadership	159
8.2 The Global Entrepreneurship Monitor research program.....	160

	Seite
8.3 Virtuelle Gemeinschaft für Unternehmen.....	160
9. Zusammenfassung und Fazit	161
VII. KONSEQUENZEN UND ERSTE ANSÄTZE EINES QUALIFIZIERUNGSKONZEPTS.....	163
1. Ergebnisse im Überblick	163
2. Fazit und erste Ansätze eines Qualifizierungskonzepts.....	165
Literaturverzeichnis	180
Abbildungsverzeichnis	187
Abkürzungen und Begriffe	192
Anhänge	194
Anhang 1: Fragebogen für die Befragung der Unternehmer/-innen	195
Anhang 2: Juniorenfirmen in Deutschland	202

I. Einführung

1. Aufgabenstellung

Die Förderung unternehmerischer Selbstständigkeit ist in Deutschland ein wirtschafts- und bildungspolitisches Thema ersten Ranges. Darauf verweisen die vielfältigen Programme von Bund, Ländern und Europäischer Union zur Förderung von Existenzgründung, zur Suche von Nachfolgern sowie zur Förderung von Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit heraus¹. Aber auch infrastrukturelle Dienstleistungen stehen unterstützend für Gründer/-innen und Nachfolger/-innen von Unternehmen zur Verfügung wie Gründermessen, Gründertage, Gründungs- und Technologiezentren, Existenzgründungsbörsen², Gründerseminare der verschiedenen Anbieter sowie regionale und internationale Netzwerke. Im Zusammenhang mit diesen Maßnahmen wird die Notwendigkeit der Förderung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit von der Politik und von Wirtschaftsvertretern propagiert. Die vorwiegend monetäre Unterstützung durch wirtschafts- und beschäftigungspolitische Maßnahmen reicht jedoch nicht aus, um den dauerhaften und nachhaltigen Erfolg von Existenzgründern/Existenzgründerinnen und Nachfolgern/Nachfolgerinnen zu sichern. Sie muss ergänzt werden um die Förderung der Qualifikationsentwicklung von potenziellen und jungen Unternehmern/Unternehmerinnen, um durch die Ausprägung eines Qualifikationsprofils der Unternehmer/-innen deren Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu erhöhen und auf eine professionelle Grundlage zu stellen.

Die Berufsbildung wendet sich diesem Thema nur zögerlich zu. Seit Jahren gibt es zwar einige Ansätze für eine frühzeitige Motivierung und Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit und zur Einübung von unternehmerischem Denken und Handeln. Es fehlt jedoch im Bereich der Berufsbildung ein konzeptioneller Ansatz zur Vermittlung von Unternehmerqualifikationen, der sämtliche Bildungsbereiche umfasst, einzelne Aktivitäten miteinander vernetzt und in den Lehrplänen der beruflichen Aus- und Weiterbildung verankert ist oder Anknüpfungspunkte bietet.

Ausgehend von der These, dass frühzeitig, bevor eine Gründung oder Übernahme eines Unternehmens ansteht, Unternehmerqualifikationen bereit gestellt sein müssen, wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „Beitrag der kaufmännischen Berufsbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit“ untersucht, wie sich die Berufsbildung, insbesondere im kaufmännischen Bereich, an der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit beteiligen und wie ein entsprechendes

¹ Wie z. B. die Zahlung von Überbrückungsgeld für Arbeitslose nach § 57 SGB III (für die Dauer von 6 Monaten) sowie die Zahlung von Arbeitslosengeld für die Einrichtung und das Führen einer Ich-AG (Existenzgründungszuschuss nach § 421 I SGB III) mit einer Höchstdauer von drei Jahren.

² Z.B. die Börse „Change. Portal für Unternehmensnachfolge und Existenzgründung“ vom DIHK, vgl. www.dihk.de.

Angebot in die Berufsbildung integriert werden kann. Die vorliegende Veröffentlichung stellt die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts vor. Ferner werden erste Ansätze zur Realisierung eines Qualifizierungskonzeptes zur unternehmerischen Selbstständigkeit dargestellt.

2. Zielsetzung

Die Zielsetzung des Projektes bestand darin auszuloten, wie Berufsbildung auf unternehmerische Selbstständigkeit vorbereiten kann. So war im Einzelnen intendiert,

- einen Leitbildwechsel in der beruflichen Aus- und Fortbildung anzuregen;
- Auszubildende frühzeitig zur Auseinandersetzung mit der Idee der Selbstständigkeit zu motivieren, die in der Gründung oder Übernahme eines Unternehmens münden kann;
- Defizite der Gründerqualifizierung aufzuzeigen und Ansätze zur Verbesserung zu entwickeln;
- die Rolle der Berufsbildung bei der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit deutlich zu machen;
- Vorschläge zu Inhalt, Struktur und Organisation der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit zu unterbreiten.

3. Methodische Vorgehensweise

In dem Forschungsprojekt wurden quantitative und qualitative Forschungsmethoden genutzt, die in ein aufeinander aufbauendes Untersuchungskonzept eingebunden wurden. Dieses Untersuchungskonzept gliederte sich in vier voneinander abgegrenzte Bereiche, die in engem Bezug zueinander standen.

Es wurden folgende Analysen und Erhebungen durchgeführt:

- *Analyse von Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen:* Sie sollte von der Angebotsseite Aufschluss über das erforderliche Qualifikationsprofil von Gründern/Gründerinnen geben. Dabei wurden Anbieter von Maßnahmen für Existenzgründer/-innen recherchiert und angeschrieben mit der Bitte um Übersendung von Informationen zu Kursen und Programmen. Ferner wurden Internetrecherchen zu den angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen und Nachfolger/-innen durchgeführt.
- *Literaturanalyse zur Gründungsforschung:* Die gängige Literatur zur Gründungsforschung wurde nach Erfolgsfaktoren ausgewertet. Diese Erfolgsfaktoren sollten ebenfalls Anhaltspunkte für das erforderliche Qualifikationsprofil geben.
- *Durchführung und Auswertung einer schriftlichen Befragung von Unternehmern/Unternehmerinnen:* Die Hauptuntersuchung des Forschungsprojekts stellte die schriftliche Befragung von Unternehmern/Unternehmerinnen

exemplarisch in den Bereichen Einzelhandel und Tourismus dar. Die Unternehmer/-innen wurden nach ihrer Einschätzung hinsichtlich der Rolle der Berufsbildung für die Vorbereitung auf unternehmerische Selbstständigkeit befragt. Diese Fragestellung erfolgte in Verbindung mit der Einschätzung der notwendigen Qualifikationen für die Führung, Gründung oder Übernahme eines Unternehmens.

- *Durchführung und Auswertung von Expertengesprächen:* In Ergänzung zur schriftlichen Befragung der Unternehmer/-innen wurden Expertengespräche geführt. Die Experten kamen aus Verbänden und Institutionen der Berufsbildung und von Fachorganisationen.
- *Die Analyse ausgewählter Good-Practice-Beispiele in den verschiedenen Bildungsbereichen* sollte erste Ansätze für eine Qualifizierung unternehmerischer Selbstständigkeit aufzeigen, die verstetigt und stärker ausgebaut werden müssen.
- *Die Analyse ausgewählter internationaler Qualifizierungskonzepte* sollte exemplarisch die Erziehung zum Unternehmertum in ihrer Bedeutung für die Förderung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit in anderen Ländern verdeutlichen.

Die empirischen Erhebungen wurden im Auftrag des BIBB vom Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (INMIT-Institut) sowie vom Lehrstuhl für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt.

4. Aktualität des Themas

Die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und handeln, wird zunehmend wichtiger, um erfolgreich im Erwerbsleben zu sein. Unternehmerische Qualifikationen sind daher nicht nur für eine spätere erfolgreiche Gründung oder Übernahme eines Unternehmens von großer Bedeutung. Auch von Fach- und Führungskräften wird immer häufiger erwartet, dass sie im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches „unternehmerisch“ agieren und Ergebnisverantwortung übernehmen können. Ursächlich hierfür ist die zunehmende Wettbewerbsintensität auf vielen Märkten und die Reaktion der Unternehmen darauf. Ferner wird durch strukturelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt das Normalarbeitsverhältnis eines Beschäftigten allmählich aufgelöst: Zeiten abhängiger, häufig befristeter Beschäftigung wechseln sich ab mit Arbeitslosigkeit sowie Phasen unternehmerischer Selbstständigkeit. Aufgrund dieser Strukturveränderungen wird unternehmerische Selbstständigkeit für Planung und Erfolg der beruflichen Karriere immer wichtiger.

4.1 Daten zur Selbstständigkeit

Zunächst sollen ausgewählte statistische Daten zur Gründung und Übernahme von Unternehmen die Aktualität des Themas, auch für die Berufsbildung, aufzeigen.

Die Quote der Selbstständigen, die sich in der letzten Dekade erhöht hat, stagniert nunmehr. Die Zahl der Selbstständigen in Deutschland betrug im Jahre 2001 rund 3,6 Mio., das war eine Selbstständigenquote von 9,9 % aller Erwerbstätigen. Der Anteil der Selbstständigen an den Erwerbstätigen ist von 9,3 % im Jahre 1995 um 0,6 Prozentpunkte bis 2001 gestiegen mit zweimal geringfügig höheren Werten (mit 10 % in 1998 und 2000). Der Anteil der abhängig Beschäftigten an den Erwerbstätigen dagegen hat sich in der gleichen Zeit leicht von 1995 mit 89,4 % auf 88,94 % in 2001 um ca. 0,5 Prozentpunkte reduziert. Betrachtet man jedoch die absoluten Zahlen, so kann festgestellt werden, dass die Zahl der abhängig Beschäftigten sich mit 36,05 Mio. in 1995 auf 36,82 Mio. bis zum Jahre 2001 geringfügig erhöht hat, ebenso kam es zu einer Zunahme um 300 Tsd. bei der Zahl der Selbstständigen von 1995 mit 3,3 Mio. bis 2001 auf 3,6 Mio. Selbstständigkeit in Deutschland ist im europäischen Vergleich jedoch unterdurchschnittlich entwickelt. während der EU-Durchschnitt bei der Selbstständigenquote im Jahr 1999 bereits bei 14,4 % lag, war der Durchschnitt in Deutschland zur gleichen Zeit bei 9,9 %.

Abbildung 1: Anzahl der Erwerbstätigen nach Gruppen von 1995 bis 2001 in Tausend

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Selbstständige	3.336	3.409	3.528	3.594	3.594	3.643	3.632
SB-quote*	9,3 %	9,5 %	9,9 %	10 %	9,9 %	10 %	9,9 %
Mithelfende Familienangehörige	482	385	360	388	311	323	441
abhängig Beschäftigte	32.230	32.188	31.916	31.878	32.497	32.638	32.743
Insgesamt	36.048	35.982	35.805	35.860	36.402	36.604	36.816

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung (IfM) 2002, Kapitel 3

* Selbstständigenquote = Anteile der Selbstständigen an den Erwerbstätigen in %

Die Gründungseuphorie der 90er Jahren ist erlahmt. Ab 1995 hat die Zahl der Neugründungen allmählich abgenommen. Trotz der vielfältigen Aktivitäten zur Förderung von Existenzgründung ist die Anzahl der Neugründungen seit 1995 rückläufig: Von 1995 mit 528.000 Neugründungen bis 2001 mit 455.000 Neugründungen gab es also 73.000 Neugründungen weniger, das ist im Zeitablauf eine Abnahme von ca. 14 %.

Insgesamt führten die Differenz von Gründungen und Liquidationen zu einer deutlichen Reduzierung des Gründungssaldos (von 121.000 auf 69.000). Hierbei ist allerdings in Betracht zu ziehen, dass Liquidationen nur anteilig die Insolvenzen erfassen, es gehören zusätzlich Betriebsaufgaben, -verkauf, -verlagerung an einen anderen Ort hinzu.

Abbildung 2: **Gründungen und Liquidationen 1994 in Deutschland – in Tausend**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Gründungen	493	528	507	507	513	493	472	455
Liquidationen	372	407	418	405	413	423	394	386
Saldo	121	121	89	102	100	70	78	69

Quelle: IfM 2002, Kapitel 4

Gleichzeitig ist die Zahl der Insolvenzen jährlich gestiegen, sie waren noch nie so hoch wie gegenwärtig. Sie sind von 1995 bis 2001 um 30,7 % gestiegen. In absoluten Zahlen heißt das, dass es 1995 22.344 Insolvenzen (Insolvenzquote 8,1 %) gab, demgegenüber in 2001 32.278 Insolvenzen (Insolvenzquote 11,0 %)³. Zahlreiche Gründungen scheitern bereits in den ersten drei bis fünf Jahren (BRÜDERL, PREISENDÖRFER, ZIEGLER 1996, S. 95f.). Gründungsexperten von Banken, Kammern und Verbänden sehen in den mangelnden unternehmerischen Qualifikationen von Gründern/Gründerinnen die Hauptursache für das Scheitern am Markt (vgl. REICH, UNRUH 1998, S. 48). Dies beweist wiederum, dass die Rolle, die die Qualifizierung einnimmt, noch nicht ausgeschöpft ist.

Abbildung 3: **Insolvenzen und ihre Quoten bei Unternehmen und Freien Berufen**

Deutschland ges.	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Insolvenzen	18.837	22.344	25.530	27.474	27.828	26.476	28.235	32.278
Insolvenzquoten	6,8 %	8,1 %	9,2 %	9,8 %	9,7 %	9,2 %	9,7 %	11 %

Quelle: IfM 2002, Kap.4.

Die Rolle des Selbstständigen hat sich in den letzten Jahren verändert. Der „neue“ Selbstständige gründet in der Regel nicht alleine, sondern immer häufiger in Kooperation mit Anderen, zunehmend auch als Franchisenehmer, besonders in Wirtschaftszweigen und Branchen mit einem hohen Konzentrationsgrad.

Ein Franchise-Unternehmen ist ein eigenständiges Unternehmen, in dem auf eigene Rechnung gewirtschaftet wird, aber mit einigen Abhängigkeiten. Diese sind mehr oder minder stark ausgeprägt. Die Gründer/-innen profitieren von der

³ Es muss berücksichtigt werden, dass ab Anfang 2002 das neue Insolvenzgesetz in Kraft getreten ist, das sich besonders auf die Anzahl der Insolvenzen natürlicher Personen, aber auch auf Insolvenzen von Einzelunternehmern und Angehörigen Freier Berufe auswirkt. In: Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes vom 11. September 2002 mit dem Titel „Insolvenzen im ersten Halbjahr 2002“.

eingeführten Marke, dem erprobten Geschäftskonzept und den Erfahrungen des Franchise-Gebers, der auch Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen anbietet, der Franchise-Nehmer dagegen zahlt Einstiegs- und Lizenzgebühren. Im Jahre 2001 gab es in Deutschland bereits mehr als 800 Franchising-Systeme, in deren Rahmen knapp 50.000 Betriebe mit etwa 500.000 Mitarbeiter/-innen als Franchise-Nehmer angeschlossen sind. Im Einzelhandel gaben – nach Aussagen der Deutschen Ausgleichsbank – 65 % der Gründer innerhalb der ersten fünf Jahre auf, von den Franchise-Nehmern dagegen im gleichen Zeitraum nur 9 %⁴.

Eine neue Art von Selbstständigkeit wurde durch die Vorschläge der Hartz-Kommission zu den „Ich-AGs“ eröffnet. Sie stellt eine *Vorstufe zu einer vollwertigen Selbstständigkeit* dar (vgl. BMWA 2002): Arbeitslose können z. B. einfache Dienstleistungen in eigener Regie anbieten. Hierzu werden Unterstützungsleistungen in Abhängigkeit vom eigenen Einkommen und bei Inanspruchnahme von eingeschränkten Buchführungspflichten und Steuerabgaben gewährt. Um nach einer dreijährigen Übergangszeit erfolgreich am Markt bestehen zu können, bedarf es jedoch mehr als der vorgesehenen finanziellen Unterstützung für die Gründung einer Ich-AG durch die Arbeitslosenversicherung. Im Jahre 2003 haben sich fast 250 Tsd. Arbeitslose mit Unterstützung des Arbeitsamtes selbstständig gemacht. „Gut drei Fünftel davon starten mit Hilfe des Überbrückungsgeldes (§ 457 SGB III). Die restlichen 93 Tsd. Geförderten gründen eine Ich-AG, die seit Anfang 2003 mit dem neuen Existenzgründungsvorschuss (§ 421 I SGB III) gefördert wird. Gegenüber dem Vorjahr hat sich die Zahl der Förderfälle verdoppelt“ (vgl. IAB Kurzbericht 3/2004).

Der Nachfolge von Unternehmern und Unternehmerinnen gilt besondere Aufmerksamkeit. Grund dafür ist, dass viele Betriebe Nachfolger/-innen extern suchen, weil weder aus der Familie noch aus dem Beschäftigtenpool Nachfolger/-innen gewonnen werden können. Aufgrund von Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn wird davon ausgegangen, dass jährlich 71.000 bestehende Unternehmen Nachfolger/-innen suchen (vgl. IfM 2001, S. 31). Die bisherigen Inhaber/-innen von Unternehmen scheiden zu ca. 88 % aus Altersgründen sowie aufgrund unerwarteter Ereignisse aus. Auch hier muss frühzeitig motiviert und qualifiziert werden, um eine Vernichtung von Produktivität durch Schließung von Unternehmen zu verhindern und um den „verwaisten“ Betrieb nahtlos weiter zu führen.

4.2 Dimensionen unternehmerischen Denkens und Handelns

Der Begriff des unternehmerischen Denkens und Handelns ist vielschichtig und demnach definitorisch schwer fassbar. Eine Möglichkeit der definitorischen Annäherung an diesen Begriff leitet sich aus den verschiedenen Dimensionen des

⁴ Vgl. News-Archiv von Franchise-net vom 10.10.2002.

Selbstständigkeitsbegriffes⁵ in der Berufsbildung ab. Demgemäss lassen sich persönliche, berufliche und unternehmerische Selbstständigkeit unterscheiden, die mehr oder weniger mit unterschiedlichen, wenn auch nicht trennscharfen Ausprägungsgraden unternehmerischen Denkens und Handelns einhergehen.

Die *persönliche Selbstständigkeit* umfasst das persönliche Umfeld des Einzelnen. Sie ist Voraussetzung dafür, für die eigene Lebensführung selbstständig Entscheidungen treffen zu können sowie sich selbst organisieren und vermarkten zu können. Eigenschaften und Fähigkeiten, die für eine erfolgreiche berufliche Tätigkeit in den neuen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsformen mehr und mehr erforderlich sind. Die Verbindung von persönlichen mit beruflichen Aspekten bei der persönlichen Selbstständigkeit zeigt sich zudem darin, dass um beruflich erfolgreich zu sein, man an sich selbst arbeiten muss, um weiter arbeiten (vgl. VOLK 2002) zu können. Die Notwendigkeit eines lebensbegleitenden Lernens ist demnach elementar, um der Veränderungsdynamik gewachsen zu sein.

Mit dem Begriff der *beruflichen Selbstständigkeit* werden diejenigen Fähigkeiten zusammengefasst, die es den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen erlauben, den Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht zu werden, Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich treffen und somit selbstständig agieren zu können. Sie entfaltet sich in der Handlungsfähigkeit mit ihren Dimensionen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Unter Fachkompetenz wird die Fähigkeit verstanden, fachliches Wissen und Können zur Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen anzuwenden. Sozialkompetenz umfasst die Fähigkeit, soziale Beziehungen angemessen zu gestalten und erfolgreich mit anderen Menschen zu kommunizieren und zu kooperieren. Mit Methodenkompetenz wird die Fähigkeit umschrieben, geeignete Methoden und Arbeitsstrategien zur Aufgabenbewältigung oder Problemlösung anwenden zu können. Die Reichweite der Anforderungen geht bis zur Übernahme von Führungsaufgaben. In diesem Zusammenhang wird von dem/der Unternehmer/-in im Unternehmen gesprochen (Intrapreneur).

Die *unternehmerische Selbstständigkeit* beinhaltet die über die berufliche Selbstständigkeit hinausgehenden Qualifikationen, die benötigt werden, um ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen und erfolgreich zu führen (Entrepreneur). Diese Form der Selbstständigkeit ist mit wirtschaftlicher Selbstständigkeit verbunden und bedeutet, dass auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko am Markt gearbeitet wird. Dazu gehört auch, dass als Arbeitgeber Mitarbeiter/-innen eingestellt werden können, die für ihre Leistungen entsprechend bezahlt werden.

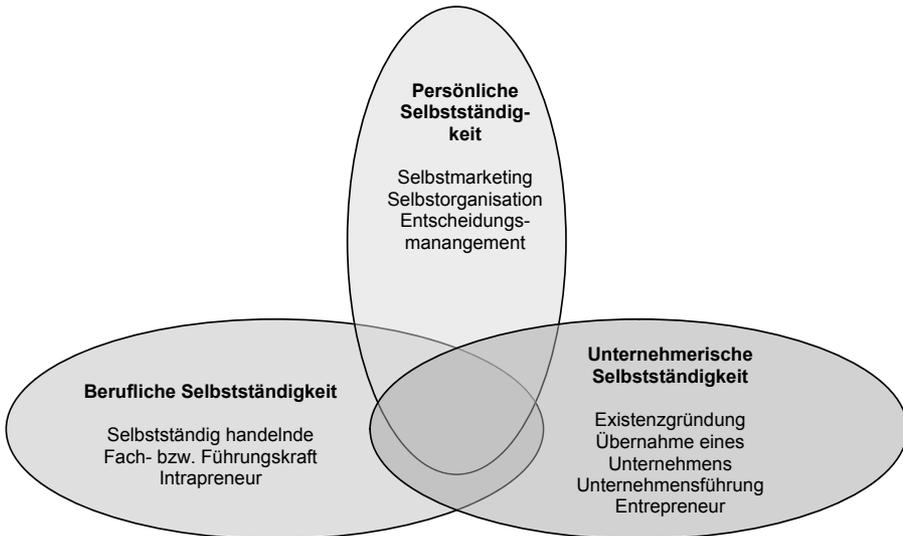
Alle drei Formen von Selbstständigkeit greifen ineinander und sind nicht eindeutig voneinander abzugrenzen. Persönliche und berufliche Selbstständigkeit

⁵ Verschiedene Formen von Selbstständigkeit vgl. DÖRING 2001, S. 6; TRAMM 2003; KUS Dezember 2001. Zur Diskussion des Arbeitskraftunternehmers als neuer Typus des Arbeitnehmers vgl. KUDA, STRAUSS 2002.

können aber als Vorbedingung für eine unternehmerische Selbstständigkeit angesehen werden (vgl. Abbildung 4).

Eine andere Möglichkeit ist die Bestimmung von Einflussfaktoren bzw. Qualifikationen, die – basierend auf den Ergebnissen der Gründungsforschung – verschiedene Persönlichkeitsdispositionen und fachlich-kaufmännische, führungs- und managementbezogene sowie methodische und soziale Qualifikationen erfolgreicher Unternehmer/-innen festgestellt haben (vgl. Abschnitt III). Wer über dieses Set an Dispositionen und Qualifikationen verfügt, ist demnach in der Lage unternehmerisch zu denken und zu handeln sowie in der Folge ein Unternehmen zu gründen, zu übernehmen und zu führen.

Abbildung 4: Dimensionen unternehmerischen Denkens und Handelns



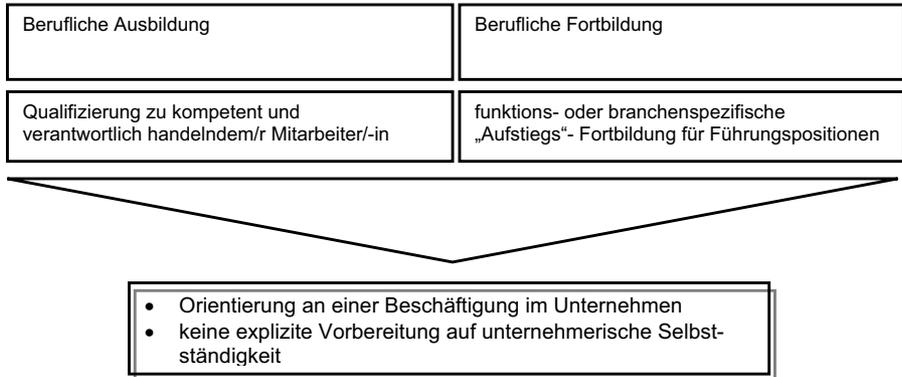
4.3 Leitbild in der Aus- und Fortbildung

Die programmatische Zielsetzung der modernen Berufsausbildung ist seit über 10 Jahren die berufliche Selbstständigkeit, die das selbstständige Planen, Durchführen und Kontrollieren von Arbeitsaufgaben beinhaltet, in den Ausbildungsordnungen festgeschrieben ist und auch in der Prüfung beurteilt wird. Das Erlernen unternehmerischen Denkens und Handelns, das die Grundlage für unternehmerische Selbstständigkeit bildet, findet bisher im Rahmen der Berufsausbildung nicht statt.

Auch die funktions- und branchenspezifische öffentlich-rechtliche Aufstiegsfortbildung, die eine einschlägige Berufsausbildung und einige Jahre der Berufspraxis

(ein bis drei Jahre) voraussetzt, fokussiert ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis und qualifiziert für eine Führungsposition in einem Unternehmen. Ein Teil der Teilnehmer/-innen an den Lehrgängen zur Fachwirte-Fortbildung in einer der in Frage kommenden Branchen gehört aber zur Zielgruppe der Existenzgründer/-innen bzw. Unternehmer/-innen⁶.

Abbildung 5: Leitbild in der beruflichen Aus- und Fortbildung



Persönliche und berufliche Selbstständigkeit wird somit implizit in der Aus- und Fortbildung in unterschiedlicher Ausprägung vermittelt, unternehmerische Selbstständigkeit jedoch nicht explizit.

⁶ Eine Auswertung der Weiterbildungsdatenbank der Zentralstelle für Berufsbildung im Einzelhandel im 2. Halbjahr 1996 hat ergeben, dass von 165 Fortbildungsangeboten 16 Maßnahmen für die Zielgruppe Unternehmer/-innen und Existenzgründer/-innen vorgesehen waren. Vgl. PAULINI 1998, S. 134.

II. Analyse von Existenzgründermaßnahmen

Die Analyse der Qualifizierungsmaßnahmen⁷ für Existenzgründer/-innen sollte Aufschluss geben über deren Qualifikationsprofil. Im Sinne der Fokussierung der Forschungsarbeiten auf die Wirtschaftsbereiche Einzelhandel und Tourismus wurden vorrangig solche Maßnahmen erfasst und in die Auswertung einbezogen, an denen Selbstständige des Einzelhandels und Tourismus teilnehmen konnten⁸. Zunächst wurden die breiten öffentlich-rechtlichen Maßnahmen (Bund, Länder, Industrie- und Handelskammern, Fachverbände, usw.) bundesweit erfasst. Andere Bildungsanbieter wie z. B. private Träger wurden nur exemplarisch berücksichtigt. Bei kommunalen oder regionalen Initiativen wurde ebenfalls eine Auswahl getroffen. Darüber hinaus wurden Internet-Recherchen bei den gängigen Datenbanken, wie z. B. bei der Kurs-Datenbank für Aus- und Weiterbildung (der Bundesagentur für Arbeit), bei WIS (Weiterbildungs- und Informations-System der Industrie- und Handelskammern und der Handwerkskammern) durchgeführt. Insgesamt wurden 548 Anbieter von Maßnahmen für Existenzgründer/-innen ermittelt und Kontakt mit ihnen aufgenommen⁹, um das Spektrum der Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen zu ermitteln. Es gingen 134 Rückmeldungen ein, davon 118 mit beigefügten Materialien. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 24,5 % bzw. 21,5 %.

Auf das mit Abstand größte Interesse stieß das Forschungsanliegen bei den Industrie- und Handelskammern. Insgesamt 49 Kammern schickten Materialien unterschiedlichster Art. Das deckt sich mit den Angaben des BMWA, dass gut ein Drittel der Qualifizierungsangebote zur Unternehmensgründung von den Kammern erbracht werden (vgl. BMWA 2003). Bei den Verbänden und Bildungseinrichtungen des Einzelhandels und des Tourismus deutete die geringe Ausbeute darauf hin, dass der Qualifizierung für eine Existenzgründung oder Unternehmensübernahme unter branchenspezifischen Gesichtspunkten keine große Bedeutung beigemessen wird.

Die zugesandten Materialien waren hinsichtlich Umfang und Informationsgehalt heterogen. Es wurde deutlich, dass Informationsmaterialien und Schulungsmaterialien für Existenzgründer/-innen im gleichen Atemzug genannt wurden und häufig nicht auseinander zu halten sind. Generell konnte davon ausgegangen werden, dass die Einrichtungen, die ausführliche Unterlagen für die Analyse zur

⁷ Die Erfassung und Analyse der Maßnahmen wurde 2000 vom Lehrstuhl für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt.

⁸ Nicht aufgenommen wurden die Angebote zur Weiterbildung für Existenzgründer/-innen, die sich explizit an Freie Berufe, gewerblich-technische, handwerkliche und IT-Berufe richteten.

⁹ Die ausgewählten Bildungsträger wurden durch ein gemeinsames Schreiben des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Lehrstuhls für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Ruhr-Universität Bochum um Mitwirkung gebeten. Dies betrifft vor allem die Zusendung möglichst detaillierter Angaben und Unterlagen über die inhaltlichen und methodischen Grundlagen ihrer Programme, Lehr- und Beratungsangebote für Existenzgründer/-innen und Unternehmensnachfolger/-innen.

Verfügung gestellt haben, diese auch meist den Existenzgründern/Existenzgründerinnen bzw. Übernahmekandidaten ausgehändigt haben. Sie bieten Orientierungshilfen und Informationen mit regionalem oder lokalem Bezug, auch mit Nennung weiterer Ansprechpartner. Einige Unternehmens- bzw. Wirtschaftsverbände und deren Schulungszentren bezeichneten jedoch ihre Schulungsunterlagen als „Verschlussache“. Sie wiesen darauf hin, dass der Qualifizierungsmarkt im Segment der Existenzgründung stark umkämpft sei.

Die zur Verfügung gestellten Informationen reichten daher von der bloßen Nennung und Auflistung von Themen bis zu ausführlichen Beschreibungen der Inhalte. Hauptsächlich gingen die Materialien über die Kurzbeschreibung der Kursinhalte nur in seltenen Fällen hinaus. Zumeist blieb offen, welche Inhalte konkret vermittelt werden, in welchem zeitlichen Umfang dies geschieht und mit welcher Intensität. Insofern entspricht die Qualität der postalischen Befragung hinsichtlich ihres Informationsgehalts weitgehend den Ergebnissen der Internet-Recherchen.

Die Unterschiedlichkeit des Weiterbildungsangebotes für Gründungsinteressierte zeigte sich auch darin, dass beispielsweise eine Kammer nur drei Seminare im Programm hat, während eine andere Kammer eine große Anzahl an Schulungen anbietet, die sich im weitesten Sinne mit Fragen der Unternehmensführung beschäftigen. Daher wurden die Kursangebote berücksichtigt, die entweder im Titel und/oder in der Zielgruppendefinition bzw. in den Veranstaltungserläuterungen als Angebote für Existenzgründer/-innen und Unternehmensnachfolger/-innen ausgewiesen wurden.

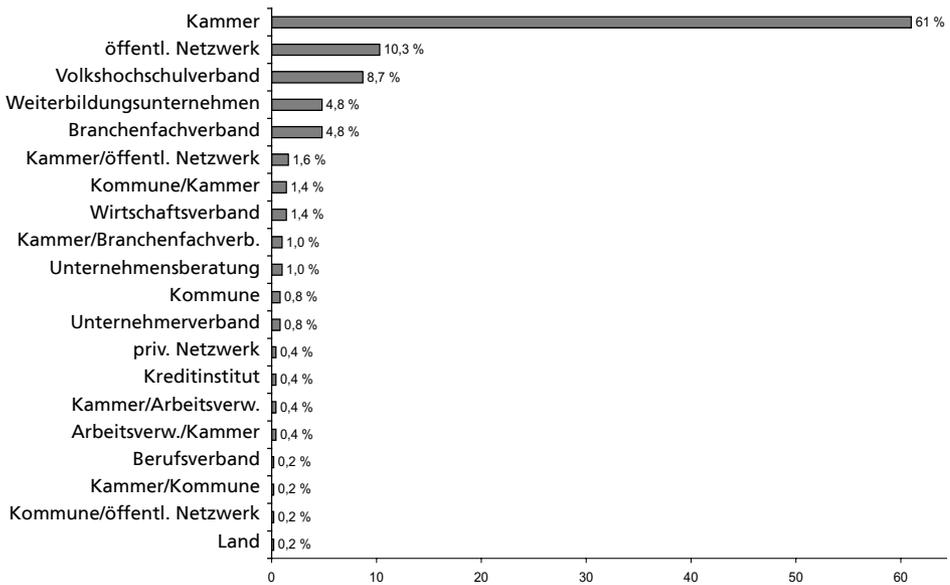
Die Analyse von Fortbildungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen gliedert sich auf in die quantitativ orientierte Analyse, bei der die vorliegenden Materialien in eine Datenbank nach ausgewählten Kursen und Programmen aufgenommen wurden und in die qualitativ orientierte Analyse, bei der ausgewählte ausführlichere Materialien ausgewertet wurden.

1. Quantitative Analyse

1.1 Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen

Kurse und Seminare für Existenzgründer/-innen werden in einer großen Bandbreite angeboten. Anbieter sind z. B. zuständige Kammerorganisationen, Fach- bzw. Branchenverbände, Volkshochschulen, Landesministerien, kommunale Förderinstitutionen, Wirtschafts- und Unternehmerverbände sowie private Anbieter. Hier zeigt sich, dass die Einrichtungen der Kammern die größte Relevanz einnehmen (mit 61 %). Maßnahmen von Netzwerken sind mit über 10 % sehr viel geringer vertreten, gefolgt von Volkshochschul-Maßnahmen mit einem Anteil von 8,7 %. Alle andere Einrichtungen haben eine Bedeutung von unter 5 % (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen



1.2 Standorte der Einrichtungen

Die berücksichtigten Weiterbildungs- und Beratungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen werden zu etwa 30 % in Nordrhein-Westfalen angeboten, gefolgt von Baden-Württemberg (12,5 %), Bayern (8,5 %), Hessen (7,7 %) und Sachsen (7,3 %). In insgesamt 11 Bundesländern einschließlich der Stadtstaaten wurden überwiegend lokale, d. h. an einem einzigen Ort durchgeführte Veranstaltungen registriert. Regionale, d. h. an mehr als einem Veranstaltungsort angebotene Beratungs- und Qualifizierungsangebote wurden in Baden-Württemberg, Bayern und Rheinland-Pfalz erfasst.

1.3 Maßnahmentypen

Um den Typus der erfassten Bildungs- und Beratungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen und Übernahmekandidaten zu bestimmen, wurden die Angebote nach der Art der Unterstützungsleistungen strukturiert, ob es sich z. B. um Beratung bzw. Information, Schulung bzw. Lehrgang oder um Coaching handelte.

Mit Coaching¹⁰ wird in der Regel eine problem- und einzelfallorientierte Unternehmensberatungsleistung bezeichnet. Im Kontext von Unternehmensgrün-

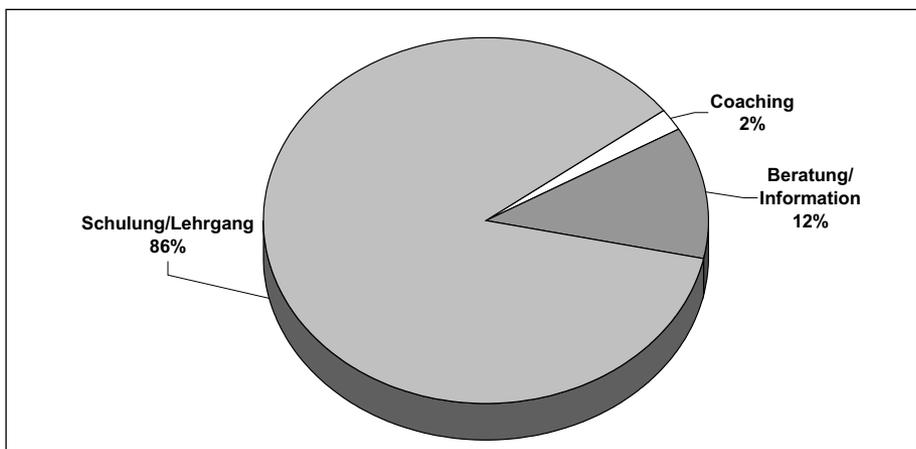
¹⁰ Coaching ist eine neue Form der zielorientierten und situativ ausgerichteten Begleitung und Beratung von Beschäftigten (vorwiegend Führungskräfte und Inhaber) und Unternehmen unter Berücksichtigung persönlicher Aspekte und soll der Weiterentwicklung von Personen und Unternehmen dienen. Es gibt Führungs-, Mitarbeiter-, Karriere-, Persönlichkeits- und Fachcoachings (vgl. VOGELAUER 2000).

dungen findet sie innerhalb der ersten drei Jahre statt und dient der Unternehmenssicherung. Im Unterschied zu den kurzfristig angelegten Informations- und Beratungsleistungen umfasst Coaching meist einen längeren Zeitraum und wird von Beratern mit unternehmerischer Erfahrung durchgeführt. Gleichwohl sind die Grenzen zwischen den Unterstützungsleistungen Beratung und Coaching fließend.

Die Analyse hat ergeben, dass Seminare bzw. Lehrgänge mit 86 % das mit Abstand größte Kontingent der erfassten Angebote darstellen. Die Seminarform beinhaltet die Vermittlung von Wissensinhalten meist in Vortragsform, um die große Zahl an gründungsrelevanten Themen unterzubringen. Unter diesem Begriff werden sowohl Einzelveranstaltungen mit einem Umfang von zwei bis vier Unterrichtsstunden als auch Fortsetzungsreihen verstanden. Hierunter verbergen sich auch Veranstaltungen, die in erster Linie Repräsentanten von Versicherungs- und Kreditinstituten Gelegenheit bieten, ihre jeweilige Produktpalette vorzustellen.

Die anderen Maßnahmentypen spielen eine verschwindend geringe Rolle. Es ist zu vermuten, dass Beratungs- und Informationsangebote in der Praxis quantitativ bedeutsamer sind, als dies in der erhobenen Stichprobe zum Ausdruck kommt. Da diese Angebote in der Regel auf die individuellen Belange des Existenzgründers/der Existenzgründerin bzw. des Nachfolgers/der Nachfolgerin abgestimmt sind, liegt ihnen, im Unterschied zu Seminaren, kein fester Lehrplan zugrunde, dessen Inhalte hätten erfasst werden können. Ähnliches dürfte, wenn auch in geringerem Umfang, auf Coaching-Angebote für Existenzgründer/-innen zutreffen (vgl. Abbildung 7).

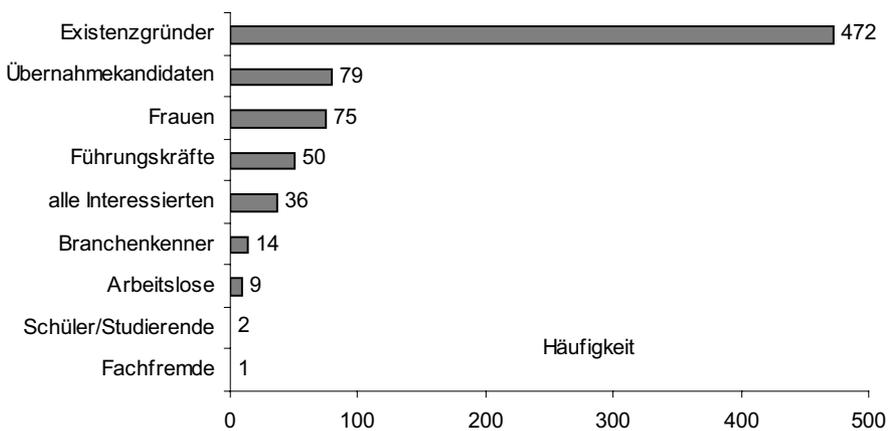
Abbildung 7: **Maßnahmentypen**



1.4 Adressatenkreis der Angebote

Das Gros der erfassten Angebote (472 Fälle) wandte sich an Existenzgründer/-innen. In 79 Fällen wurden ausdrücklich Unternehmensnachfolger/-innen angesprochen, in weiteren 75 Fällen wurden Frauen als Zielgruppe benannt. Angebote für Arbeitslose spielten nur eine verschwindend geringe Rolle. Auch spezifische Veranstaltungen für Führungskräfte bzw. Branchenkenner bildeten eher die Ausnahme (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Adressatenkreis der Angebote

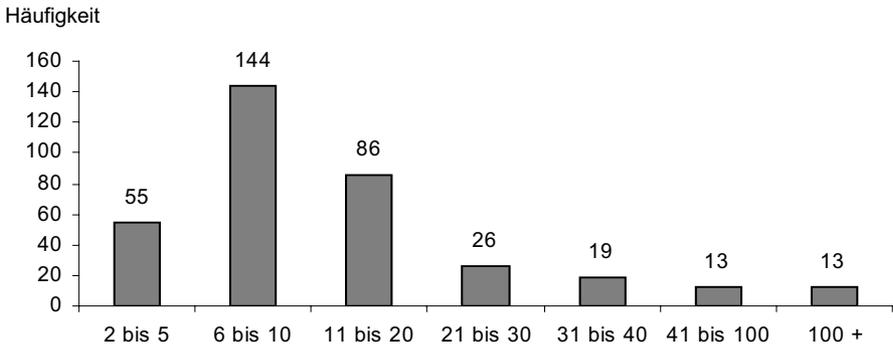


1.5 Dauer der Maßnahmen

Aus der Dauer der angebotenen Beratungs- und Seminarveranstaltungen können Rückschlüsse auf die Intensität der Schulung oder Beratung gezogen werden. Es ist davon auszugehen, dass ein nur wenige Unterrichtsstunden umfassendes Seminar, in dem alle wesentlichen Aspekte der Existenzgründung thematisiert werden, kaum nachhaltige Wirkungen erzielen kann.

Die Schulungsangebote für Existenzgründer/-innen sind vorwiegend auf sechs bis zehn Unterrichtsstunden angelegt. Nur vergleichsweise wenige Schulungen gehen über den Umfang von 2-Tages-Seminaren hinaus. Das ist eine relativ geringe Schulungsdauer, berücksichtigt man die Vielzahl an komplexen Themen, die in diesen Lehrgängen behandelt werden. Daher kann der Besuch solcher Maßnahmen eher einen Überblick über den gesamten relevanten Themenbereich, der für Existenzgründer/-innen notwendig ist, vermitteln. (vgl. Abbildung 9).

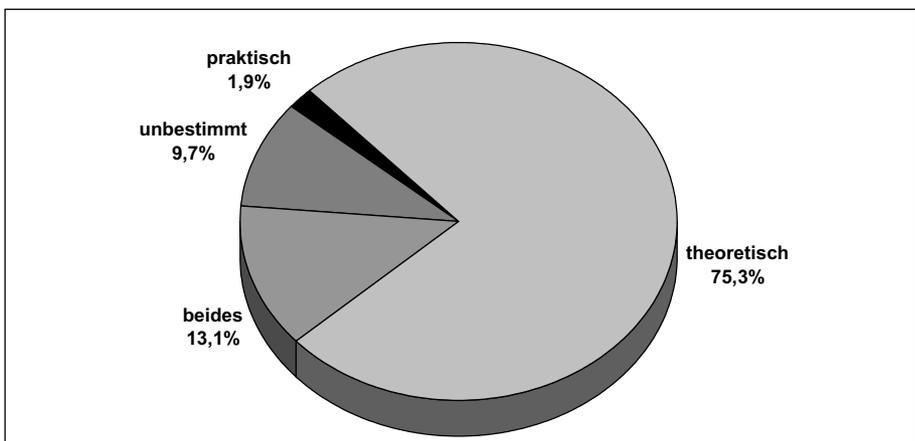
Abbildung 9: Dauer der Schulungsangebote



1.6 Theorie- und Praxisanteil der Angebote

Orientiert an den Beschreibungen der Veranstalter wurde versucht, die erfassten Qualifizierungsangebote als theoretisch und/oder praktisch einzustufen. Als praktisch wurden alle Informations- und Beratungsveranstaltungen eingeschätzt, die vorrangig oder sogar ausschließlich den Zweck verfolgen, Informationsbedürfnisse zu befriedigen, Kontakte zu vermitteln, Verhandlungsgespräche anzubahnen, Erfahrungen auszutauschen oder – wie beim Coaching – einzelfallbezogene Problemlösungen zu entwickeln. Sofern die Vermittlung theoretischer Kenntnisse expliziter Bestandteil des Beratungsangebotes ist und nicht nur beiläufig erfolgt, gelten derartige Veranstaltungen zusätzlich als theoretisch. Die als theoretisch eingestuften Lehrveranstaltungen wurden auch als praktisch eingeschätzt, wenn

Abbildung 10: Theorie- und Praxisanteil der Angebote



sie mit einem Praktikum, mit Exkursionen oder Hospitationen in Betrieben verbunden sind, den Austausch praktischer Erfahrungen sowie Plan- und Rollenspielen oder andere Formen von Simulationstraining beinhalteten oder auf die Erarbeitung eines praktisch verwertbaren Gründungskonzepts durch und für die Lehrgangsteilnehmer/-innen abzielten.

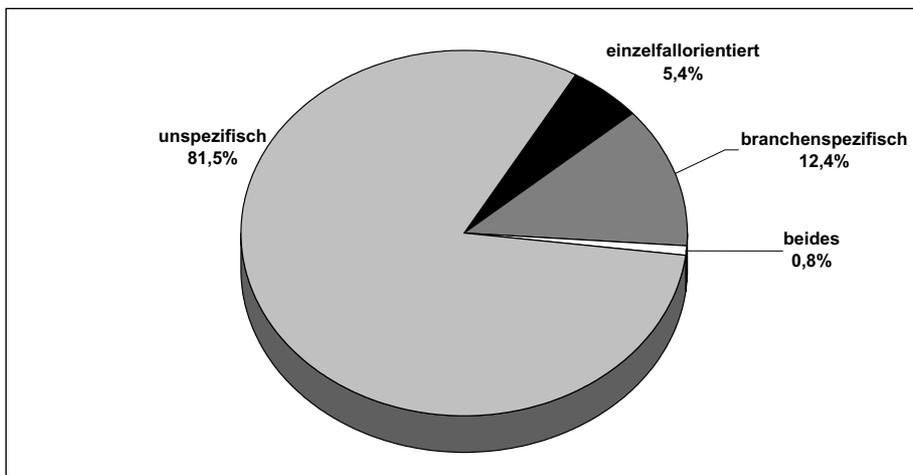
Die meisten Angebote für Existenzgründer/-innen vermittelten nur theoretische Inhalte/theoretisches Gründerwissen (zu 75,3 %). Mischformen mit Theorie- und Praxisanteilen waren mit 13,1 % in der Minderheit (vgl. Abbildung 10).

1.7 Branchenspezifik der Angebote

Hier sollte geprüft werden, ob die Qualifizierungsangebote branchenspezifisch ausgerichtet und gegebenenfalls auch einzelfallorientiert konzipiert sind.

Die Angebote für Existenzgründer/-innen waren nur zu 12,4 % branchenspezifisch ausgerichtet, überwiegend im Hotel- und Gaststättengewerbe. Meist wurden branchenspezifische Kenntnisse entweder vorausgesetzt oder in einzelfallbezogenen Maßnahmen wie Beratung und Coaching thematisiert. Eine Orientierung am Einzelfall kam kaum vor (nur zu 5,4 %) (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Berücksichtigung der Branche bei den Angeboten

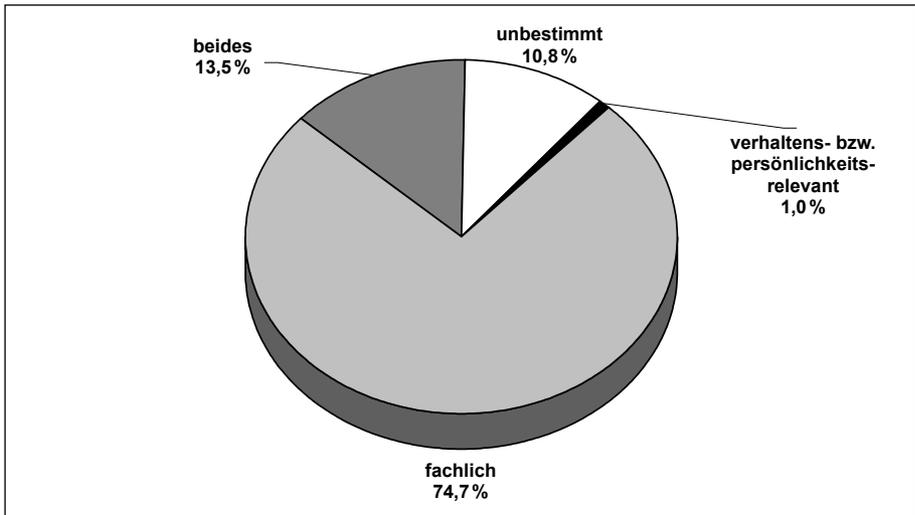


1.8 Vermittlung fachlicher Qualifikationen und Persönlichkeitsschulung

Die Angebote für Existenzgründer/-innen enthielten vorwiegend fachbezogene Gründerqualifikationen (zu 74,7 %). Persönlichkeitsbildende Angebote spielten eine geringere Rolle. Das steht im Widerspruch zu den Ergebnissen der Gründerliteratur, die den hohen Stellenwert der Unternehmerpersönlichkeit herausstellen,

deren Herausbildung aber nicht im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen vorgesehen ist (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: **Fachliche und persönlichkeitsbildende Angebote**

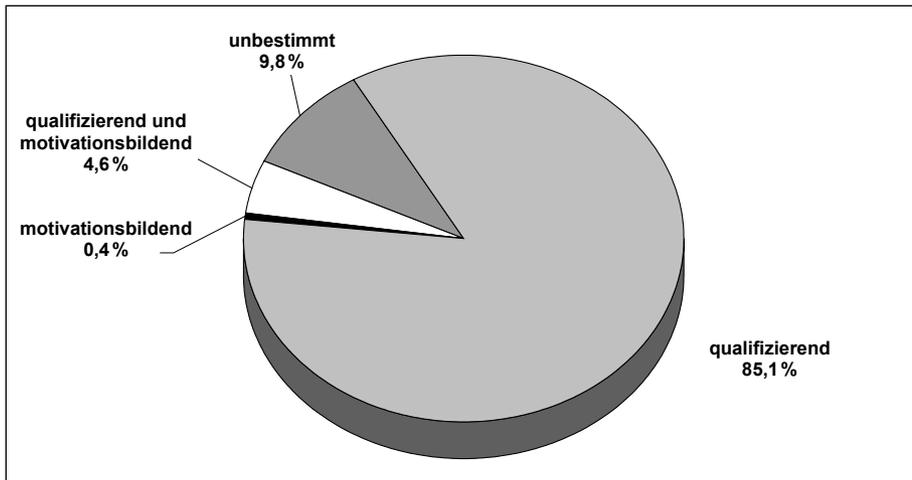


1.9 Maßnahmen mit qualifizierenden und motivierenden Inhalten

Es stellt sich die Frage, welche Veranstaltungen für Existenzgründer/-innen und Unternehmer/-innen motivierend wirken sollen und welche hauptsächlich qualifizierend konzipiert sind bzw. inwieweit beide Dimensionen miteinander verbunden sind. Die qualifizierenden Angebote lassen sich danach differenzieren, ob sie fachliche und/oder verhaltens- und persönlichkeitsrelevante Qualifikationen vermitteln. Es scheint dabei sinnvoll, das Merkmal der verhaltens- bzw. persönlichkeitsrelevanten Qualifikation bewusst eng zu fassen und nur solche Veranstaltungen zu berücksichtigen, die explizit die Vermittlung rhetorischer und sonstiger Kommunikationskompetenzen, Verhandlungstechniken, Methoden der Stress- und Konfliktbewältigung oder Fragen des Führungsverhaltens thematisieren.

Zu gut 85 % hatten die erfassten Schulungsangebote einen qualifizierenden und nicht einen zur Gründung motivierenden Anspruch erhoben (vgl. Abbildung 13). Das kann dadurch begründet werden, dass die Teilnehmergruppe, die eine Gründung oder Übernahme eines Unternehmens plant, nicht erst motiviert werden muss.

Abbildung 13: Qualifizierende und motivierende Angebote



1.10 Themenbereiche und einzelne Inhalte

Die einzelnen Inhalte der erfassten Weiterbildungsveranstaltungen für Existenzgründer/-innen und Unternehmensübernehmer/-innen wurden zu Themenkomplexen zusammengefasst. Es ergaben sich im Einzelnen sieben Themenbereiche, denen jeweils Inhalte zugeordnet wurden (vgl. Abbildung 14).

Der dem Themenkomplex „Basiswissen für Existenzgründungen“ zugeordnete Inhalt „allgemeine BWL/VWL-Kenntnisse“ erfasste die Kursegmente mit den Titeln „kaufmännisches Grundlagenwissen“ oder „allgemeine BWL“, bei denen nicht angegeben wurde, welche betriebs- oder volkswirtschaftlichen Aspekte im Einzelnen behandelt werden. Den Inhalt „Krisenprävention und Krisenmanagement“ als eigenständigen Themenkomplex anzuführen, erschien insofern gerechtfertigt, als bei der Vermittlung dieser Kenntnisse in der Regel ein Konglomerat verschiedenartiger Wissensbereiche thematisiert wird.

Die Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen umfassen vorwiegend einen Grundstock an Wissen, der für die Existenzgründung benötigt wird. In Seminaren wurden fast nur kognitive Qualifikationen vermittelt, nicht aber – wie in der Berufsbildung – das Anwenden dieser Inhalte eingeübt. Die Themen, die in den Seminaren behandelt wurden, sind vorwiegend Basisgründungswissen (259) einschließlich Gründungsvorbereitung (143) und spezielle betriebswirtschaftliche Kenntnisse (231), aber auch juristische (183), steuerliche (100) und versicherungstechnische (67) Kenntnisse. Das Thema Krisenprävention, Krisenmanagement spielte eine geringe Rolle (10) (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 14: Themenbereiche der Existenzgründungskurse

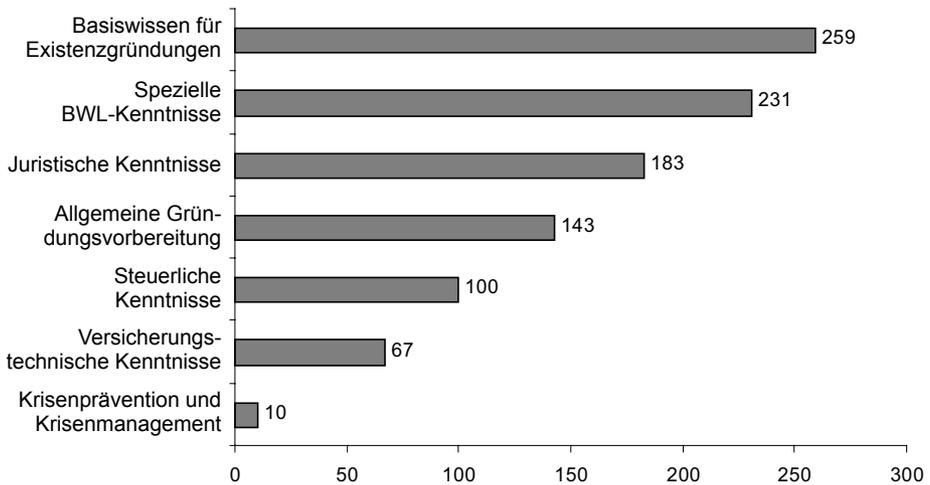
Gründungswissen	Unternehmensführungswissen
<p>1. allgemeine Gründungsvorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> - persönliche und fachliche Voraussetzungen - Geschäftsidee / Unternehmenskonzept - Gründungskonzept / Gründungsfahrplan - Chancen und Risiken <p>2. Basiswissen für Existenzgründung</p> <ul style="list-style-type: none"> - allgemeine BWL/VWL-Kenntnisse - Branchenkenntnisse - Markt- und Standortanalyse - Kommunikation mit Banken und Behörden - Fördermöglichkeiten / Finanzierungsfahrplan - Franchising - Betriebsübernahmebewertung / Übernahmeformen / Übernahmemanagement - Stressbewältigung - Kommunikations- und Verhaltenstraining 	<p>3. spezielle BWL-Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absatz / Marketing / Werbung - Finanzierung - Zeitmanagement - Betriebs-, Büro- und Arbeitsplatzorganisation - EDV/Telekommunikation - Kosten-, Erfolgs- und Liquiditätsrechnung - Buchführung / Rechnungswesen / Controlling - Personalgewinnung und Personalorganisation - Führungsverhalten <p>4. juristische Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rechtsformen - Gesellschafts-, Gewerbe- und Handelsrecht - Schuld- und Vertragsrecht - Arbeitsrecht <p>5. steuerliche Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Steuerarten - Steuerliche Gewinnermittlung / Abschreibungsoptionen <p>6. versicherungstechnische Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> - betrieblicher Versicherungsschutz - privater Versicherungsschutz <p>7. Kenntnisse über Krisenprävention und Krisenmanagement</p>

1.11 Rangfolge der angebotenen Themen

Der Stellenwert der einzelnen angebotenen Inhalte ist an ihrer Gewichtung erkennbar. Es zeigt sich, dass überwiegend betriebswirtschaftliche und am Prozess der Existenzgründung orientierte gesellschafts- und steuerrechtliche Themen behandelt wurden.

An der Spitze der Themenhitliste stehen Fördermöglichkeiten und Finanzierungsfahrpläne, gefolgt von Rechtsformen, Unternehmenskonzepten sowie Fragestellungen des Absatzes, des Marketings und der Werbung. Am Ende der Themenhitliste befinden sich Branchenkenntnisse. Dies legt den Schluss nahe, dass die für eine erfolgreiche Existenzgründung notwendigen branchenspezifischen Kenntnisse als vorhanden unterstellt werden oder Seminare zur Vermittlung dieser Inhalte als nicht erforderlich angesehen werden (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 15: Themenkomplexe der Seminare



2. Qualitative Analyse ausgewählter Angebote

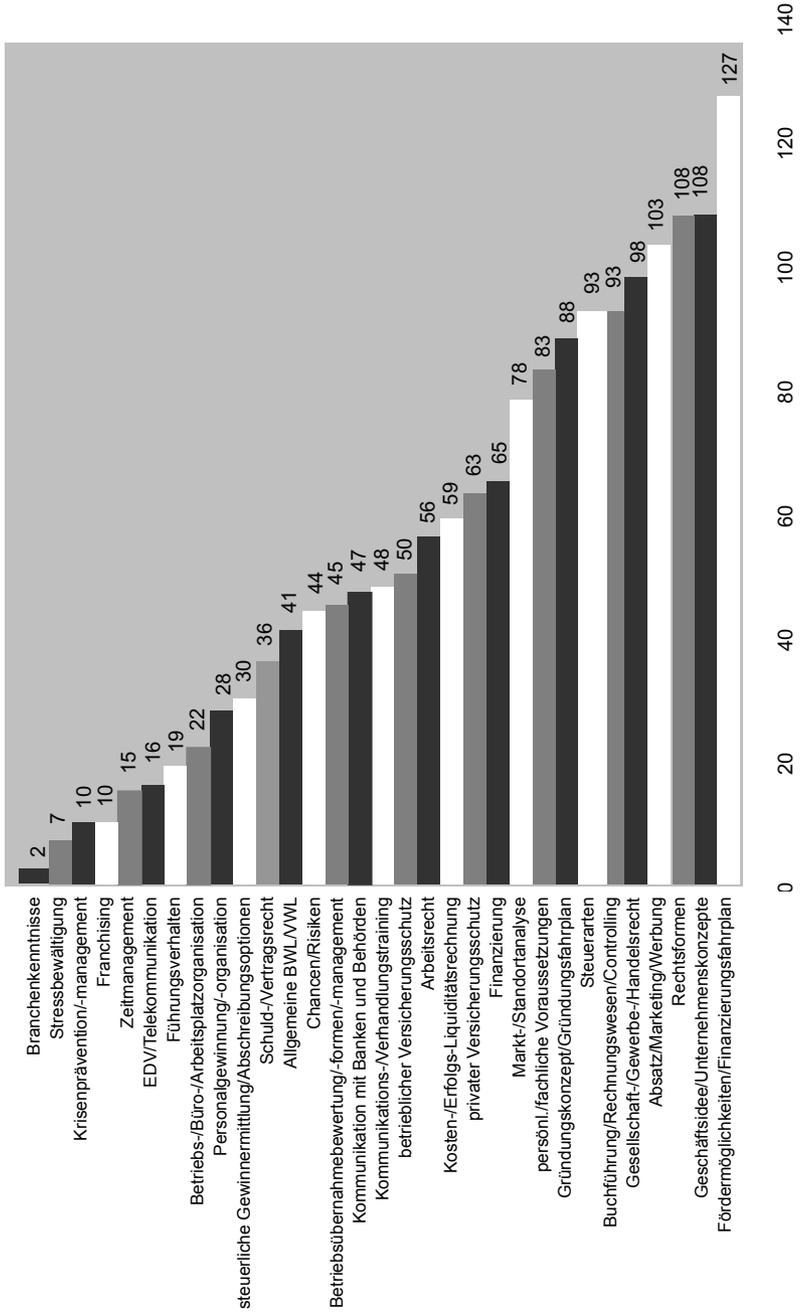
Eine über die Datenbankanalyse hinausgehende qualitative Untersuchung der Schulungsinhalte von Angeboten für Existenzgründer/-innen wurde möglich, weil sieben Einrichtungen ausführliche Schulungsunterlagen bzw. Arbeitsmappen zur Verfügung gestellt hatten. Der Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen der Einrichtungen reichte von einer Abendveranstaltung (IHK 3) bis zu einem Lehrgang mit 64 Unterrichtsstunden (IHK 5). Sie wurden als Fallbeispiele exemplarisch ausgewertet.

Bei den Fallbeispielen handelte es sich um sechs Industrie- und Handelskammern und ein regionales Netzwerk, das neben Informations- und Moderationsfunktionen auch einen umfangreichen Qualifizierungsservice für Existenzgründer/-innen bereitgestellt hatte.

2.1 Auswertung ausgewählter Beispiele in Industrie- und Handelskammern

Bei der qualitativen Analyse der einzelnen Fallbeispiele wurde auf die systematische Erfassung der Inhalte nach den Kategorien „Erfolgsfaktoren“, „Business-Plan“ und „sonstiges gründungsrelevantes Wissen“ zurückgegriffen.

Abbildung 16: Rangfolge der in Seminaren behandelten Inhalte



Bezogen auf die Erfolgsfaktoren, die als Management Know-How für Gründer/-innen angesehen werden, zeigte sich, dass insgesamt drei Angebote die Inhalte Finanzierung einschließlich öffentliche Fördermöglichkeiten, Liquiditätsplanung und der Umgang mit den Banken enthielt. Die vom Volumen her umfangreichste Veranstaltung widmete sich zudem noch Fragen des Controllings (Bilanzanalyse, Kosten- und Leistungsrechnung) und des Marketings (Markteinschätzung, Preisfindung). Personalthemen, Informationsmanagement und Hinweise zur Vertragsgestaltung waren jedoch nicht explizit erwähnt (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Management Know-how bei den untersuchten Fallbeispielen

Erfolgsfaktoren	IHK 1	IHK 2	IHK 3	IHK 4	IHK 5	IHK 6
Finanzierung		X		X	X	X
Liquiditätsplanung				X	X	X
Verhandeln mit Banken		X		X	X	X
Bonitätsprüfung der Kunden				X		
Bilanzanalyse		X (*)				
Buchhaltung					X	
Kosten- und Leistungsrechnung / Controlling		X (*)			X	
Einschätzung des Marktes					X	
Marketing					X	
Preisfindung					X	

(*) in Form von Fallstudien

So orientierten sich drei Veranstaltungen am Modell eines Business-Plans. Auch hier nahm die Planung des Gründungsvorhabens aus finanzieller Perspektive und potenzieller Fördermöglichkeit die prominente Rolle ein. Sie widmeten sich auch der Darstellung der Geschäftsidee, jedoch nicht aus branchen- oder marktspezifischer Sicht. Vielmehr wurde vermittelt, wie die eigene Geschäftsidee dokumentiert und interessierten Dritten gegenüber kommuniziert werden sollte (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Inhalte der Veranstaltungen, orientiert an einem Business-Plan

Business-Plan	IHK 1	IHK 2	IHK 3	IHK 4
1. Der Gründer	X		X	
Persönliche Qualifikation			X	
Fachliche Qualifikation			X	
Unternehmerische Fähigkeiten			X	
2. Die Geschäftsidee	X	X	X	X
Beschreibung der Produkte (Produktinnovation)				
Weitere Schritte der Unternehmensentwicklung				
3. Management und Personal	X			
Geschäftsleitung				
Mitarbeiter und Berater				
4. Markt- und Konkurrenzsituation	X			
Markt				
Konkurrenz				
Marketing/Vertrieb				
5. Planung	X	X (*)	X	
Wirtschaftliche Situation		X	X	
Finanzplan	X	X	X	
Liquiditätsplan	X	X	X	
Investitionsplan	X	X	X	
5-Jahres Plan	X	X	X	
Kapitalbedarf/Mittelverwendung	X	X	X	
6. Chancen und Risiken				

(*) in Form von Fallstudien

Darüber hinaus ist feststellbar, dass alle Veranstaltungen sich mit weiteren gründungsrelevanten Themen befassen, die mit Hilfe der beiden vorherigen Kategorien nicht erfasst wurden. Hervorzuheben ist hier aufgrund seiner Häufigkeit das Thema „Versicherungen“. Es reicht von der persönlichen Absicherung als

Unternehmer/-in bis hin zu Versicherungsmöglichkeiten von Unternehmensrisiken. Auch wurde rechtlichen Aspekten im Kontext der Gründungsqualifizierung eine große Bedeutung beigemessen: Es wurden nicht nur Fragen der Rechtsformwahl, sondern auch arbeitsrechtliche Problemstellungen diskutiert (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19: Sonstiges gründungsrelevantes Wissen

Sonstiges Gründungswissen	IHK 1	IHK 2	IHK 3	IHK 4	IHK 5	IHK 6
Öffentliche Förderung		X	X		X	X
Phasen der Gründung	X	X				
Gründungsarten	X	X	X	X		
Versicherungen		X	X	X	X	X
Steuern	X				X	X
Rechtliche Aspekte	X	X	X			X
Arbeitsrecht					X	X
Sonstiges		X	X		X	X

Die qualitative Analyse der Angebote legt die Schlussfolgerung nahe, dass sich die für Existenzgründer/-innen angebotenen Veranstaltungen auf die Kernfrage konzentrieren: „Welche Anforderungen muss ein Gründer/eine Gründerin gegenüber Dritten erfüllen, um sein/ihr Vorhaben realisieren zu können?“ Zweifelsohne sollte die Beantwortung dieser Frage ein zentraler Bestandteil der Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen sein. Alleine die Chance zu erhalten, seine Produkt- oder Dienstleistungsidee in Form einer Unternehmensgründung zu realisieren, ist jedoch nur eine notwendige, keineswegs aber eine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Gründung. Viele junge Unternehmen scheitern zu einem späteren Zeitpunkt aus verschiedenen Gründen:

- weil dem Innovationsgrad der Gründungsidee zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen wurde,
- weil das Vermarktungskonzept nicht zielgruppenspezifisch ausgestaltet war oder/und weil die Einschätzung des Marktvolumens und der Konkurrenzsituation nur rudimentär erfolgte. Diesen Misserfolgsk Faktoren kann durch detaillierte Vorarbeiten in der Planungsphase der Gründung vorgebeugt werden. Auch kann die Einstellung eines(r) falschen Mitarbeiters/Mitarbeiterin gerade in der Startphase eines jungen Unternehmens erhebliche Risiken bergen. Diese Themen sollten im Rahmen von Qualifizierungsangeboten für Existenzgründer/-innen behandelt werden. Auch sollte die Bedeutung der Gründerperson, gerade bei Business-Plan orientierten Veranstaltungen,

stärker in den Vordergrund treten. Seine fachlichen und personenbezogenen Qualifikationen sind zum einen ausschlaggebend für potenzielle Financiers, zum anderen auch eine wichtige Determinante für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.

Um einer möglichen Fehlinterpretation der Analyseergebnisse vorzubeugen, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass alleine aus der Tatsache, dass bestimmte Inhalte als eher defizitär im Angebot für Existenzgründer/-innen identifiziert wurden, nicht geschlossen werden kann, dass sie erstens nicht vorhanden seien – dafür war die Anzahl der Fallbeispiele viel zu gering – und zweitens solche Themen durch Gründungsberatung und Coaching abgedeckt würden. Dennoch soll hier empfohlen werden, zukünftig die Rolle des Gründers/der Gründerin, die Einschätzung des Marktes und dem Innovationsgrad der Geschäftsidee eine größere Bedeutung bei der Gestaltung von Schulungsangeboten beizumessen.

2.2 Netzwerkinitiative für Gründer/-innen

Beispielhaft wird nunmehr eine Initiative beschrieben, die einen Verbund von Maßnahmen und Institutionen einschließt.

Die hier vorgestellte Existenzgründungs-Initiative ist eine staatliche Initiative auf Landesebene, mit der Existenzgründer/-innen verschiedene Fördermöglichkeiten und Beratungsdienstleistungen angeboten werden. Mit Blick auf die notwendige Anpassung an den wirtschaftlichen Strukturwandel und die nachhaltige Stärkung der Wirtschaftskraft in der Region beabsichtigt diese Initiative, bisherige Aktivitäten für Existenzgründer/-innen zusammenzufassen und auszubauen. Dafür wurden auch zusätzliche Fördermittel für Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie für Wagniskapital bereitgestellt.

Dem Netzwerk der Existenzgründungs-Initiative gehören verschiedene Institutionen an: Gründerzentren, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Agenturen, Gesellschaften für Wirtschafts-, Investitionsförderung und Stadtentwicklung, Unternehmensbeteiligungsgesellschaften. Eine Gründungsleitstelle koordiniert das Netzwerk von Beratungsinstitutionen und richtete Coaching-Büros ein, die als zentrale Ansprechpartner fungieren und eine umfassende Betreuung vor Ort gewährleisten sollten. Die dort angesiedelten Berater/-innen dienen als erste und dauerhafte Ansprechpartner für Existenzgründer/-innen und sollten den Gründungs- und Aufbauprozess begleiten. Sie stellen auch Kontakte zu Wirtschaftsförderungseinrichtungen sowie Kreditinstituten her und informieren über Weiterbildungsangebote. Im Rahmen kostenloser Sondierungsgespräche in den Coaching-Büros kann eine Prüfung der Qualifikationen und Zielvorstellungen der Existenzgründer/-innen sowie der grundsätzlichen Umsetzbarkeit der Gründungsidee vorgenommen werden. Das Sondierungsgespräch geht der eigentlichen Existenzgründungsberatung voraus.

Die von der Existenzgründungs-Initiative angebotenen Leistungen sind auf die jeweiligen Etappen des Existenzgründungsprozesses zugeschnitten: Erstinformationen und Fragebogen zur Existenzgründung, Prüfung der Qualifikation und Zielvorstellung der Existenzgründungsinteressierten und der Umsetzbarkeit der Geschäftsidee, individuelle Beratung bei der Umsetzung des Existenzgründungsvorhabens, Beratung bei der Entwicklung eines tragfähigen Gründungskonzeptes im Falle einer positiven Einschätzung des Vorhabens, Bereitstellung eines Scheckheftes für Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, Betreuung durch Gründungspaten, Langzeitberatung über einen Zeitraum von bis zu 12 Monaten. Kurzum, sie begleiten den (die) Gründer/-in von der Gründungsidee, über die Erstellung eines Business Plans bis hin zur Realisierung der Gründung.

Bezogen auf die finanzielle Förderung von Existenzgründern/Existenzgründerinnen werden Zuschüsse gewährt z.B. für die *Gründungsberatung* für den Start in die Selbstständigkeit, ebenso wie für die anschließende *Aufbauberatung*, mit der für Unternehmer/-innen in den ersten drei Jahren nach der Gründung ein Anreiz geschaffen werden soll. Die dritte Form der Beratung ist die *Langzeitberatung*, mit der die Existenzfestigung unterstützt wird. Sie setzt eine verbindliche Kostenkalkulation und die Aufstellung eines Arbeitsplans voraus.

Finanziert werden auch betriebsnotwendige Investitionen durch *rückzahlbare verzinsliche Darlehen*. Die Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten in der Frühphase von Unternehmensgründungen in zukunftssträchtigen Technologiebereichen wird durch *Bereitstellung von Wagniskapital* aus einem Initialfonds zur Verfügung gestellt.

Um Unterstützung bei Existenzgründungen zu geben, werden *Gründungspaten* eingesetzt. Die ehrenamtlich tätigen Gründungspaten sollen über die öffentlich geförderte Beratung hinaus pragmatische Hilfestellung bei der Lösung akuter Probleme geben. Sie sollen zur Selbsthilfe anleiten, indem Probleme in den Bereichen Unternehmensführung, Firmenstruktur, Finanzierung, Produktion, Marktanalyse, Vertrieb, Personaleinsatz, Kostenplanung, Kalkulation, Buchführung, EDV-Einsatz sowie Kostenoptimierung überprüft und gelöst werden sollen. Die Begleitung zu wirtschaftsfördernden Institutionen und zum Bankgespräch gehören ebenfalls zum Angebot.

Für *Qualifizierungsmaßnahmen* hält die Existenzgründungs-Initiative ihren Qualifizierungsservice bereit, der auf der Prämisse beruht, dass Existenzgründer/-innen eher über fachliches Know-how verfügen als abhängig Beschäftigte. Im Vordergrund stehen daher insbesondere Qualifizierungsmaßnahmen, die durch Vermittlung von kaufmännischen Kenntnissen und Managementwissen dazu beitragen, Schwierigkeiten in der Unternehmensführung besser meistern zu können. Hier war jedoch auch ein Eigenanteil zu zahlen, bei der Inanspruchnahme von Qualifizierung wurde ein Scheckheft genutzt. Im zweiten Halbjahr 1999 umfasste das Seminarangebot für den Existenzgründungs-Qualifizierungsservice insgesamt

51 Seminare. Dieses Angebot deckte sowohl das im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung als sinnvoll erachtete Management-Know-how ab, als auch darüber hinausgehende Qualifikationen zur Unternehmensführung.

3. Zusammenfassung und Fazit

Die quantitativen und qualitativen Analysen der Materialien über Qualifizierungsangebote für Existenzgründer/-innen zeigten zunächst, dass es sich bei den Veranstaltungen für diese Zielgruppe nicht um einen aus Nachfragersicht transparenten Markt handelt, ebenso wie der Weiterbildungsmarkt insgesamt.

Die Existenzgründungsangebote sprechen vorwiegend potenzielle Gründer/-innen an, reißen die vielfältigen relevanten Themen an und orientieren sich in ihrem inhaltlichen Aufbau an Fragestellungen, die einen direkten Bezug zum Gründungsprozess haben. Dabei handelt es sich um Basiswissen für Gründer/-innen mit betriebswirtschaftlichen und juristischen Inhalten¹¹.

Die häufigsten Inhalte, die angeboten wurden, sind:

- Förderungsmöglichkeiten/Finanzierungsfahrpläne,
- Geschäftsidee/Unternehmenskonzept,
- Rechtsformen,
- Absatz/Marketing/Werbung.

Es werden aber bei den Existenzgründerkursen kaum tiefergehende betriebswirtschaftliche Qualifikationen vermittelt. Auch handelt es sich weitgehend um die Vermittlung kognitiver Inhalte und weniger um den Erwerb praxis- und handlungsorientierter Qualifikationen, die die Fähigkeit zur Unternehmensführung einüben. Darauf deutet hin, dass 86 % der Angebote Seminare und Lehrgänge sind, in denen die große Menge unterschiedlicher Inhalte in Seminaren von sechs bis zehn Stunden nur einen Überblick verschaffen kann. Auch spielen im Rahmen der Existenzgründungsqualifizierung persönlichkeitsbildende Angebote eine geringere Rolle als in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung. Allerdings werden häufig Tipps in diesen Kursen gegeben und Ansprechpartner für weitergehende Probleme und Fragen genannt.

Anders als in der Berufsausbildung und in der beruflichen Aufstiegsfortbildung spielt bei den Existenzgründerkursen die Koppelung an die Branche bzw. an

¹¹ Diese Befunde decken sich mit denen einer früheren Studie. Hier zeigte sich, dass in bildungsrelevanten Existenzgründerprogrammen vorwiegend Grundlagen zur Existenzgründung (zu 72 %), betriebswirtschaftliche Kenntnisse (zu 69 %), juristische, steuerliche und versicherungstechnische Aspekte der Existenzgründung, insbesondere auch Wahl der Rechtsform (zu 64 %) enthalten. Fragen der individuellen Absicherung (privates Risikomanagement; individuelle Alterssicherung) sind selten vertreten (zu 6 %). Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIE an der Universität Trier, INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG Bonn 1998.

branchenspezifisches Fachwissen eine geringe Rolle. Branchenspezifische Belange werden entweder vorausgesetzt, bleiben der Berufsbiografie der Nachfrager überlassen oder werden in Beratungs- und Coaching-Angeboten behandelt. So liegen auch Branchenkenntnisse in der Rangfolge der angebotenen Inhalte im Rahmen von Gründerkursen auf dem letzten Platz. Die Branche spielt somit in der Regel weder bei der Teilnehmerauswahl noch bei inhaltlichen Ausrichtung der Veranstaltungen eine Rolle.

Existenzgründer/-innen stehen demnach einem zweigeteilten Bildungsmarkt gegenüber: Mit einem für das fachspezifische Wissen der Branche zuständigen Berufsbildungssektor auf der einen sowie einem auf allgemeines branchenunabhängiges Gründungswissen fokussiertes Angebot für Existenzgründer/-innen auf der anderen Seite. Zwischen der überwiegend branchenorientierten Berufsausbildung bzw. der beruflichen Fortbildung und der allgemeinen Existenzgründungsschulung gibt es keine Verbindung. Die Vermittlung branchenspezifischer, fachlicher Qualifikationen begreifen die Anbieter von Bildungsveranstaltungen für Existenzgründer/-innen offenbar als Domäne der Berufsbildung. Dagegen besetzen die Anbieter im Bereich der Existenzgründung eine Nische, die von der traditionellen Aus- und Weiterbildung weitgehend nicht bedient wird.

Aufgrund dieser Zweiteilung zeigt sich: Wer keine einschlägige Berufsbildung im dualen System durchlaufen hat, wird in Existenzgründungsseminaren von ein bis zwei Tagen Dauer kaum ein hinreichendes kaufmännisches Wissen zur Unternehmensführung mit nachhaltiger Wirkung aufbauen können. Umgekehrt dürften Teilnehmer/-innen, die im Rahmen der Berufsbildung fundierte kaufmännische Kenntnisse erworben haben, die in Existenzgründungsseminaren im Überblick vermittelten kaufmännischen Inhalte eher als Orientierungshilfe und Wiederholung, denn als wirkliche Weiterqualifizierung erleben.

Bezogen auf die Analyse der Fallbeispiele können zusammenfassend folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- Kürzere Veranstaltungen orientieren sich eher am Modell des Business-Plans, in dem die eigene Geschäftsidee einer anderen Person vermittelt werden soll, längere Veranstaltungen dagegen folgen dem Konzept der Vermittlung von Erfolgsfaktoren, die ein umfassendes Management-Know vermitteln wollen.
- Von den sonstigen gründungsrelevanten Themen werden am häufigsten Versicherungsfragen und rechtliche Aspekte thematisiert.
- Wenn Personalthemen angeboten werden, dann nur aus arbeitsrechtlicher Perspektive.
- Die Bedeutung von fachlichen und unternehmerischen Qualifikationen der Gründer/-innen für das Bestehen auf dem Markt wird selten herausgestellt.
- Vor allem der Innovationsgrad der Geschäftsidee sowie das Vermarktungskonzept und die Einschätzung der Konkurrenzsituation kommen bei der Gestaltung von Veranstaltungen für Existenzgründer/-innen zu kurz.

III. Ergebnisse der Gründungsforschung

Die Gründungsforschung gehört zum Bereich der Wirtschaftsforschung und befasst sich mit den unterschiedlichen Einflussgrößen für den Erfolg oder Misserfolg von jungen Unternehmen. Sie kann daher auch Anhaltspunkte für das erforderliche Qualifikationsprofil eines Unternehmers/einer Unternehmerin geben.

Die Einflussgrößen, die das Gründungsgeschehen beeinflussen, können – wie einschlägige Ergebnisse der Gründungsforschung¹² zeigen – in externe und interne Faktoren unterteilt werden. Zu den externen Faktoren, die von der Person des Unternehmers/der Unternehmerin im engen Sinne unabhängig sind, gehören z. B. die konjunkturelle Situation (vgl. ZACHARAKIS, MEYER, DECARTO 1999), die Steuer und Abgabenlast (vgl. HUNSDIEK, MAY-STROBL 1986) ebenso wie die Zahlungsmoral der Kunden (vgl. WEIHE 1994) und das Verhalten der Kreditinstitute (vgl. MÖHLIG, DIETHELM, FEIDICKER 1998), die einen empirisch nachweisbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Es ist zwar davon auszugehen, dass die negativen Auswirkungen bestimmter externer Faktoren, wie etwa konjunkturelle Tiefs oder plötzliche Nachfragerückgänge, aufgrund vorhandener unternehmerischer Qualifikationen im Sinne vorausschauenden Denkens und Handelns abgeschwächt werden können. Aber diese Determinanten sind nicht direkt von den Unternehmern/Unternehmerinnen und deren qualifikatorischem Hintergrund abhängig. Aus diesem Grund werden die externen Faktoren hier nicht näher betrachtet.

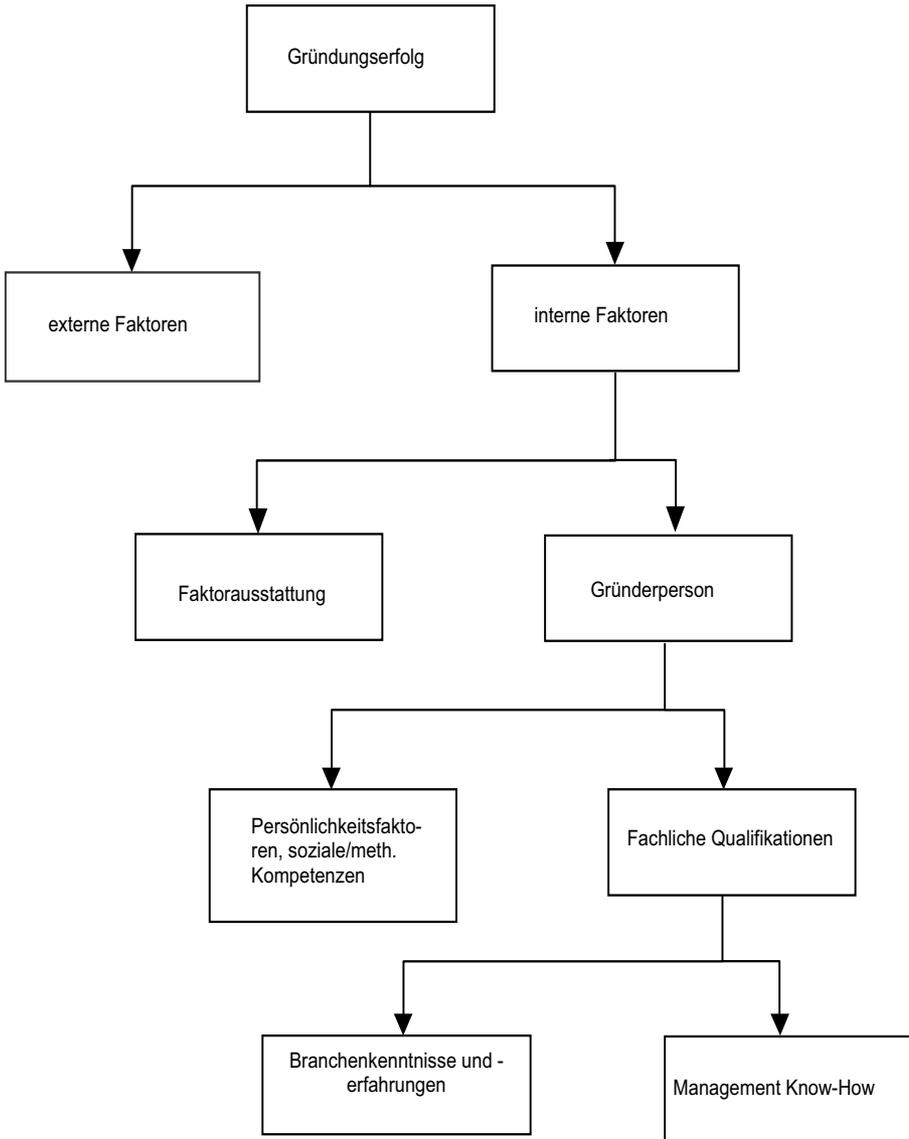
Die internen Faktoren lassen sich in zwei Bereiche auffächern: Zum einen sind es Bestimmungsgründe, die die Faktorausstattung¹³ des Unternehmens betreffen. Hierzu zählt beispielsweise die Ausstattung mit Eigenkapital. Auch dieser Aspekt lässt keinen allzu großen Erkenntnisgewinn für die Frage der erforderlichen Qualifikationen erwarten.

Zum anderen gehören zu den internen Faktoren auch personenbezogene Aspekte, für die im Rahmen der Gründungsforschung ein Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden konnte (MINTZBERG, WATERS 1982, SEXTON, BOWMANN 1983). Sie lassen sich in einer feineren Untergliederung in zwei Bereiche aufteilen: Zum einen existieren diverse personenbezogene Eigenschaften und Qualifikationen, die die Person des Unternehmers/der Unternehmerin betreffen. Zum anderen sind fachliche Qualifikationen erkennbar, die systematisch erworben werden können. Diese Faktoren sind von großem Interesse, zumal im Schrifttum trotz aller Unterschiede im Detail Einigkeit darüber herrscht, dass die Unternehmerperson mit den diversen Ausprägungen und Qualifikationen eine bedeutsame Determinante für den Erfolg oder Misserfolg einer Gründung darstellt (Vgl. PICHLER, PLEITNER, SCHMIDT 2000).

¹² Zur Auswertung der Ergebnisse der Gründungsforschung, vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIE AN DER UNIVERSITÄT TRIER; INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG 1998.

¹³ Der Begriff Faktorausstattung umfasst hier ausschließlich die „klassischen Produktionsfaktoren“. Die Ausstattung mit Humankapital zählt nach dieser Definition nicht dazu.

Abbildung 20: Determinanten des Gründungserfolgs



Quelle: InMit 1998

1. Personenbezogene Merkmale

Die personenbezogenen Merkmale sind zu unterscheiden nach Persönlichkeitseigenschaften und fachübergreifenden Qualifikationen.

1.1 Persönlichkeitseigenschaften

Die Gründungsforschung hat Persönlichkeitsfaktoren identifiziert, die sich positiv auf den Erfolg einer Gründung auswirken (Vgl. MÜLLER, 2000, S. 103; MCCLELLAND 1987). Die Bandbreite der genannten Faktoren ist groß, wobei vor allem über die Erfolgswirksamkeit folgender Faktoren Einigkeit besteht: Leistungsmotivation, Führungswille, interne Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Risikoeinstellung und seelische Gesundheit.

Diese Persönlichkeitsfaktoren lassen sich folgendermaßen charakterisieren.

Unter *Leistungsmotivation* wird der Willen sich anzustrengen verstanden. Selbstständige weisen in der Regel ein hohes Maß an Leistungsmotivation auf (vgl. STRUCK 1999, S. 186), sie suchen Herausforderungen in der Arbeit und ziehen ihre Befriedigung aus der Tätigkeit selbst. Für einen Unternehmer/eine Unternehmerin ist es wichtig, dass er (sie) den *Willen* hat, andere Menschen zu *führen*, sie anzuleiten und zu beeinflussen.

Mit *interner Kontrollüberzeugung* wird eine innere Überzeugung bezeichnet, die sich auf einer Einstellung gründet, dass selber Einfluss auf äußere Ergebnisse genommen werden kann. Das Handeln von Personen mit interner Kontrollüberzeugung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie aktiv auf Ziele hinarbeiten und Einfluss ausüben (vgl. MÜLLER 1999, S. 2-9). Der internen Kontrollüberzeugung entspricht im Volksmund das Sprichwort: „Jeder ist seines Glückes Schmied“. In engem Zusammenhang mit der Kontrollüberzeugung steht die so genannte *Selbstwirksamkeit*, die auch *Machbarkeitsüberzeugung* genannt wird. Damit ist die Überzeugung gemeint, die für den Erfolg notwendigen Fähigkeiten zu besitzen. Umgangssprachlich wird hierunter „gesundes Selbstbewusstsein“ subsumiert.

Die *Risikoeinstellung* des Unternehmers ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor. Die Gründungsforschung hat gezeigt, dass weder der risikoaverse Typ des „Vollkasko-Unternehmers“ noch der „Spielertyp“ besonders erfolgreich sind. Nach allgemeiner Ansicht führt eine *moderate Risikoneigung* am Besten zum Erfolg.

Eine auch in Stresssituationen stabile Persönlichkeitsstruktur ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Unter *seelischer Gesundheit* werden etwa Sinnerfülltheit, Autonomie und Selbstwertgefühl zusammengefasst.

Inwiefern diese Persönlichkeitsfaktoren erlernbar sind, ist bislang nicht endgültig geklärt. Die individuelle Persönlichkeit wird in der primären und sekundären Sozi-

alisation geformt, wobei den Systemen Familie und Schule eine wesentliche Rolle zukommt (Vgl. SCHMITT-RODERMUND, SILBEREISEN 1999, S. 119). Allerdings lässt sich kein eindeutiger Zeitpunkt festmachen, zu dem die für Unternehmer/-innen relevanten Eigenschaften herausgebildet werden. „Wenn auch kein direkter Einfluss des Erziehungsstils auf berufliche Erfolge besteht, so gibt es doch eine Vielzahl von Untersuchungen, die einen indirekten, durch andere Variablen vermittelten Effekt nahe legen. Von Kontrollüberzeugung, Neugierde, Selbstwertgefühl oder auch Leistungsmotivation weiß man, dass sie von elterlichen Überzeugungen und Erziehungspraktiken beeinflusst werden“ (Vgl. SCHMITT-RODERMUND, SILBEREISEN 1999, S. 120).

1.2 Fachübergreifende Qualifikationen

Als fachübergreifende Qualifikationen, über die der (die) Unternehmer/-in verfügen sollte, sind vor allem soziale und methodische Qualifikationen zu nennen. Zu den methodischen Qualifikationen werden Problemlösefähigkeit, Planen, Organisieren und Kontrollieren, zu den sozialen Qualifikationen Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie Lern- und Kritikfähigkeit gerechnet (Vgl. GÖBEL, FRESE 1999, MÜLLER 1999), die schon heute teilweise im Rahmen der Berufsbildung erworben werden.

2. Fachliche Qualifikationen

Die fachlichen Qualifikationen können nach Management-Know-how und Branchenkenntnissen differenziert werden. Unternehmer/-innen und somit auch Existenzgründer/-innen und Nachfolger/-innen, die über die erfolgswirksamen Qualifikationen und Eigenschaften verfügen, haben demzufolge größere Erfolgsaussichten als diejenigen Mitbewerber/-innen, die diese nicht in ausreichendem Maße aufweisen.

2.1 Management Know-how

Die einschlägige Literatur spricht vor allem dem Management Know-how des Unternehmers/der Unternehmerin große Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Untersuchungen, die sich mit den Gründen für das Scheitern von Unternehmen befassen, sehen in erster Linie Schwächen in den betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten der Unternehmensführung als Hauptursache für den Misserfolg von Unternehmen. Nach Aussagen von Konkursverwaltern mangelt es vielen gescheiterten Gründern an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen (vgl. NÖTZEL 1987, S. 28; BEYER 1996, S. 38; BMBF 1997, S. 9). Diese Defizite des Unternehmers/der Unternehmerin sind nach Einschätzung von CREDITREFORM auch bei schon länger am Markt befindlichen Unternehmen ein häufiger Insolvenzgrund (vgl. CREDITREFORM 1997, S. 23). Dies deckt sich mit den Ergebnissen zahlreicher weiterer

Untersuchungen aus den USA und Europa (Vgl. PETERSON, KOZMETSKY, RIDGWAY 1983, S. 18; RICKETTS GASKILL, VAN AUKEN, MANNING, 1993, S. 25 f).

Die in der Literatur wichtigsten Teilssegmente des Management Know-hows, die sich an Problemen und Misserfolgskriterien orientieren, umfassen vorwiegend die folgenden Qualifikationen:

- Finanzierung,
- Liquiditätsplanung,
- Kosten- und Leistungsrechnung/Controlling,
- Kalkulation,
- Buchhaltung,
- Bilanzanalyse,
- Bonitätsprüfung der Kunden,
- Termintreue,
- Informationsmanagement,
- Kundenorientierung,
- Gesprächs- und Verhandlungsführung mit Banken, Kunden, Marktpartnern, Mitarbeitern,
- Marketing,
- Einschätzung des Marktes,
- Preisfindung,
- Product timing,
- Mitarbeiterauswahl,
- Mitarbeiterführung,
- Vertragsgestaltung.

2.2 Branchenkenntnisse

In der Vielzahl von Studien, die den Zusammenhang zwischen verschiedenen unternehmerbezogenen Faktoren und unternehmerischem Erfolg untersuchen, nimmt die Erfahrung in der Gründungsbranche eine Schlüsselposition ein. Dies gilt sowohl für die europäische als auch die US-amerikanische Gründungsforschung (Vgl. PICOT 1989, S. 73 ff. und S. 85 ff.; KLANDT 1990, S. 34; BARKAM 1994, S. 117 ff.; COOPER, GINEMO-GASCON, WOO 1994; BOX, WHITE, BARR 1994, S. 31-45; BRÜDERL, PREISENDÖRFER, BAUMANN 1991; WANZENBÖCK 1996, S. 52; WEIHE 1994, S. 179).

Diese Befunde decken sich mit der Erkenntnis, dass die Branchenerfahrung eines Gründers/einer Gründerin ein wesentliches Kriterium bei der Kreditvergabeent-

scheidung der Bank ist. Hier bestehen zwischen einzelnen Branchen relativ wenig Unterschiede.

Der Aspekt der Branchenkenntnisse lässt sich aufgrund der Auswertung der Gründerliteratur nicht weiter ausdifferenzieren, da branchenspezifische Qualifikationen so heterogen sind, dass kaum allgemeingültige Aussagen getroffen werden können. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass bei dem Vorliegen eines anerkannten Ausbildungsabschlusses eine Branchenorientierung vorhanden ist, da insbesondere kaufmännische Ausbildungsberufe zum größten Teil Branchenberufe sind.

Abbildung 21: Übersicht über die Ergebnisse der Gründerliteratur

Persönliche Faktoren		Fachliche Qualifikationen	
<i>Persönlichkeits-eigenschaften</i>	<i>Soziale / methodische Qualifikationen</i>	<i>Kaufm. + Management-Qualifikationen</i>	<i>Branchenkenntnisse und -erfahrungen</i>
Leistungsmotivation Selbstwirksamkeit Machbarkeitsüberzeugung Willen, andere Menschen zu führen Risikoeinstellung Seelische Gesundheit	Problemlösefähigkeit Planungs-, Organisations- und Bewertungsfähigkeit Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit Lern- und Kritikfähigkeit	<i>kaufmännische Steuerung und Kontrolle:</i> Buchhaltung, Bilanzanalyse, Kosten- und Leistungsrechnung / Controlling, Finanzierung, Preisfindung / Kalkulation, Liquiditätsplanung <i>Personalwirtschaft:</i> Mitarbeiterauswahl und -führung <i>Recht:</i> Vertragsgestaltung <i>Marketing:</i> Einschätzung des Marktes, Product timing, Termintreue und Bonitätsprüfung der Kunden <i>Kommunikation und Kooperation:</i> Kundenorientierung, Informationsmanagement, Gesprächs- und Verhandlungsführung mit Kunden, Banken, Marktpartnern, Mitarbeitern	

3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Ergebnisse der Gründungsforschung können – wie die Analyse der Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen – Orientierungspunkte für die erforderlichen Qualifikationsanforderungen von Gründern/Gründerinnen, Nachfolgern/Nachfolgerinnen und Unternehmern/Unternehmerinnen geben. Zusammenfassend ist feststellbar, dass erfolgreiche unternehmerische Selbstständigkeit fachliche Qualifikationen (kaufmännische, management- und branchenbezogene Anteile) sowie Persönlichkeitseigenschaften sowie soziale und methodische Qualifikationen erfordern. Die fachlich-betriebswirtschaftlichen Qualifikationen nehmen hier einen großen Umfang ein.

In Abbildung 21 werden die erforderlichen Gründerqualifikationen, die in der Literatur behandelt werden, zusammenfassend dargestellt.

Grundsätzlich muss jedoch auch angemerkt werden, dass es abhängig ist vom Einzelfall und seinen Bedingungen, welche dieser beschriebenen Faktoren und Qualifikationen in welchem Maße für Erfolg oder Misserfolg eines bestimmten Unternehmens verantwortlich sind. Auch sind diese nicht unabhängig voneinander, sondern verstärken sich gegenseitig.

IV. Befragung von Unternehmern/Unternehmerinnen und Experten/Expertinnen

Um der Frage nach der unternehmerischen Selbstständigkeit in der Berufsausbildung nachzugehen, wurden Unternehmer/-innen exemplarisch in den Wirtschaftsbereichen Einzelhandel und Tourismus nach ihrer Einschätzung zu den erforderlichen Qualifikationen für die Führung, Gründung oder Übernahme eines Unternehmens befragt. Diese Fragestellung erfolgte in Verbindung mit der Einschätzung der Möglichkeit einer Integration der Unternehmerqualifizierung in die Berufsbildung sowie den Inhalten, der Struktur und der Organisation eines solchen Angebotes. Die Analyse des Meinungsbildes der Unternehmer/-innen wurde ergänzt um Expertengespräche, in denen mit der Reflexion der zentralen Ergebnisse der schriftlichen Befragung beabsichtigt war, von den Experten/Expertinnen unternehmerische Qualifikationen in der Berufsausbildung präzisieren zu lassen. Beide Untersuchungsteile werden in diesem Kapitel gemeinsam behandelt.

Die Daten von allen Befragten wurden zunächst branchenneutral betrachtet, ergänzt um die branchenspezifische Analyse nach Einzelhandel, Reisemittler/Reiseveranstalter und Hotel- und Gaststättengewerbe, aber auch der Analyse nach der Gründungsform sowie nach sonstigen Kriterien wie beispielsweise Unternehmensgröße, Geschlechtsspezifik und Tätigkeit vor der Selbstständigkeit. Diese speziellen Auswertungen wurden immer dann durchgeführt, wenn zu den allgemeinen Daten Abweichungen erkennbar waren.

1. Untersuchungsdesign

Die Befragung von Unternehmern/Unternehmerinnen in den Wirtschaftsbereichen Einzelhandel und Tourismus wurde in zwei Befragungswellen von Mai bis Juli des Jahres 2000 durchgeführt. Dabei wurden insgesamt 11.385 standardisierte Fragebögen verschickt. In der ersten Welle wurden von 16 Industrie- und Handelskammern 6.000 Adressen erworben und ein Rücklauf von 316 auswertbaren Fragebögen generiert. In der zweiten Befragungswelle wurde das Adressmaterial von 15 Industrie- und Handelskammern angefordert und ein Rücklauf von 319 Fragebögen erzielt. Als Resultat standen insgesamt 635 auswertbare Fragebögen zur Verfügung. Daraus ergeben sich Rücklaufquoten von 5,4 % und 5,74 %, was relativ gering ist, aber üblich für die Gruppe der Existenzgründer/-innen und Unternehmer/-innen ist. Die Daten beider Befragungsrunden wurden sowohl während als auch nach der Dateneingabe einer Plausibilitätskontrolle unterzogen.

Bezogen auf die untersuchten Wirtschaftsbereiche teilte sich die Stichprobe auf zu 51,4 % in Einzelhandel und zu 48,6 % in Tourismus; der Tourismus wiederum spaltete sich auf in das Hotel- und Gaststättengewerbe zu 27,2 % sowie in den Bereich Reisemittler/Reiseveranstalter zu 21,4 %. An der ersten Welle beteiligten

sich 163 Unternehmer/-innen aus dem Einzelhandel und 153 aus dem Tourismus, die zweite Welle brachte weitere 159 auswertbare Fragebögen von Einzelhandels- und 151 von Tourismusunternehmen.

1.1 Auswahlkriterien

Um ein ausgewogenes und aussagekräftiges Meinungs- und Erfahrungsbild zu erreichen, wurde eine systematische Auswahl der zu befragenden Unternehmer/-innen nach den Kriterien „geografische Lage“, „Unternehmensalter“ sowie „Branche“ vorgenommen.

Geografische Lage: Bei diesem Auswahlkriterium wurden gleichermaßen Kammerbezirke aus Nord- und Süddeutschland, aus den westlichen und östlichen Bundesländern sowie aus städtischen und ländlichen Regionen für die Stichprobe ausgewählt.

Unternehmensalter: Bei der Auswahl der Unternehmen wurde zwischen jungen (bis fünf Jahre alt) und alten (älter als fünf Jahre) unterschieden. Um den angestrebten Schwerpunkt auf jüngere Unternehmen zu realisieren, wurden jeweils 50 % alte und junge Unternehmen für die Befragung ausgewählt. Hierdurch wurde gewährleistet, dass zum einen die „frischen“ Erfahrungen der relativ jungen Unternehmen Eingang in die Untersuchung finden konnten und zum anderen die breite Erfahrungspalette der bereits länger am Markt etablierten Unternehmen berücksichtigt wurde. Hintergrund dieses Auswahlverhaltens waren Untersuchungen zur Entwicklung neu gegründeter Unternehmen; sie haben gezeigt, dass nach etwa fünf Jahren die sog. Bewährungsphase bewältigt ist (vgl. KAISER, GLÄSER 1999). Unternehmen, die diese Phase überlebt haben, unterscheiden sich strukturell von jüngeren Unternehmen.

Branche: Exemplarisch wurden die zwei Branchen Einzelhandel und Tourismus ausgewählt, in denen die Konzentration fortgeschritten ist, aber sich auch verstärkt veränderte Kooperationsformen entwickeln, wie z.B. Anschluss an Franchise-Geber oder Einkaufsverbände.

1.2 Auswahl der Kammerbezirke

Die Adressen der befragten Unternehmer/-innen wurde von insgesamt 31 Industrie- und Handelskammern zur Verfügung gestellt (Abbildung 22).

1.3 Beschaffung der Adressen von Unternehmen

Die ausgewählten Kammern wurden gebeten, jeweils 400 Unternehmensadressen zu liefern. Davon sollten jeweils 200 Anschriften aus dem Bereich Tourismus (Wirtschaftszweignummern 633 und 55), sowie 200 Anschriften aus dem Bereich Einzelhandel (Wirtschaftszweignummer 52) stammen. In kleineren Kammerbezirken

konnte dies nicht immer realisiert werden, da in den ausgewählten Wirtschaftszweigen teilweise weniger als 200 Unternehmen registriert waren.

Abbildung 22: **Übersicht der ausgewählten Kammern für die Stichprobenziehung**

westliche Bundesländer		
	städtische Region	ländliche Region
Nord	Hamburg (I) Bremen (I) Hannover (II) Lübeck (II) Köln (II)	Aachen (I) Emden (I) Detmold (I) Flensburg (II) Lüneburg (II) Münster (II)
Süd	Würzburg (I) Stuttgart (I) Ulm (II) Karlsruhe (II) Mannheim (II)	Trier (I) Dillenburg/Wetzlar (I) Reutlingen (II) Koblenz (II) Darmstadt (II)
östliche Bundesländer		
Nord	Schwerin (I) Magdeburg (I) Berlin (II)	Neubrandenburg (I) Frankfurt (Oder) (I)
Süd	Dresden (I) Erfurt (I) Leipzig (II)	Suhl (I) Gera (I) Cottbus (II)

I = erste Befragungswelle II = zweite Befragungswelle

Darüber hinaus wurden die Kammern gebeten, jeweils 100 „junge“ und 100 „alte“ Unternehmen in den ausgewählten Wirtschaftsbereichen zu selektieren. Eine Auswahl nach Unternehmensalter erwies sich für einige Kammern als technisch nicht durchführbar; in diesen Fällen wurde darauf verzichtet. Generell aber galt, dass die angestrebte Ausgeglichenheit der Stichprobe bezüglich des Unternehmensalters umgesetzt werden konnte.

Die Qualität der von den Kammern zur Verfügung gestellten Adressen unterschied sich zum Teil sehr stark. Die Dateien wurden kontrolliert und bereinigt. Offensichtlich falsche Adressen wurden gestrichen. Von jeweils rund 6.000 vorhandenen Adressen blieben so 5.800 verwendbare für die erste und 5.560 für die zweite Welle übrig.

1.4 Entwicklung der Instrumente der Befragung und der Auswertung

Für die schriftliche Befragung der Unternehmer/-innen wurde ein standardisierter Fragebogen mit teiloffenen Fragen eingesetzt. Dieser Fragebogen bestand aus drei Teilen: Im ersten Abschnitt wurden neben allgemeinen Unternehmensdaten wie z.B. Wirtschaftsbereichszugehörigkeit und Anzahl der Mitarbeiter/-innen und Auszubildenden, auch Art und Jahr der Gründung sowie angebotene Ausbildungsberufe erfasst. Zudem wurden die Daten zur Person des Unternehmers/der Unternehmerin sowie sein Qualifizierungsweg bis zur Unternehmensgründung erfragt. Im zweiten Abschnitt wurde die Einschätzung der Befragten über die erfolgsrelevanten Qualifikationen eines Unternehmers/einer Unternehmerin ermittelt. Die Itemlisten umfassten sowohl betriebswirtschaftliche als auch personenbezogene Qualifikationen. Zudem wurde der Vorbereitungscharakter verschiedener Aus- und Weiterbildungsangebote auf eine unternehmerische Selbstständigkeit ermittelt. Im dritten und letzten Abschnitt wurden inhaltliche und organisatorische Integrationsmöglichkeiten eines Qualifizierungsangebotes zur unternehmerischen Selbstständigkeit in die Berufsbildung abgefragt (vgl. Fragebogen in Anhang 1).

Als Maßzahlen für die Feststellung von Zusammenhängen wurde der Chi Quadrat-Test nach Pearson durchgeführt und ab einem Signifikanzniveau von $< 0,05$ die relativen Häufigkeiten interpretiert. Zudem wurde die Voraussetzung des Chi-Quadrat-Tests beachtet, wonach in nur maximal 20 % der Felder der Kreuztabelle erwartete Häufigkeiten < 5 auftreten dürfen und Zeilen- und Spaltensummen stets größer null sind.

Bei den Expertengesprächen wurden vier Bereiche angesprochen:

Branche:

- Gründungsrelevante Trends,
- Branchenspezifische Erfolgsfaktoren

Berufsbildung:

- Rolle der Berufsausbildung und der Aufstiegsfortbildung im Rahmen der Unternehmerqualifikation
- Lernorte und Ausbildungsmethoden zur unternehmerischen Selbstständigkeit
- Vorschläge zur Schaffung von Qualifizierungsmöglichkeiten

Unternehmerqualifikation:

- Relevante kaufmännische Qualifikationen
- Relevante Persönlichkeitsfaktoren
- Erlernbarkeit unternehmerischer Qualifikationen

unternehmerisches

Denken und Handeln:

- Identifikation unternehmerischer Verhaltensweisen
- Geeignete Lernorte und Ausbildungsmethoden

Die 12 Experten, mit denen Gespräche geführt wurden, waren Vertreter/-innen von Branchenvereinigungen, Institutionen der Berufsbildung oder Leiter von Modellvorhaben.

2. Unternehmensbezogene Merkmale

Die Unternehmen lassen sich nach verschiedenen Merkmalen charakterisieren. Diese Charakterisierung erlaubt eine erste Einschätzung der von den Befragten geführten Unternehmen und somit den unternehmensbezogenen Merkmalen.

2.1 Anzahl der Beschäftigten

Mehr als zwei Drittel (70 %) der befragten Unternehmer/-innen führen Kleinunternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten. Die restlichen knapp 30 % der Unternehmen verteilen sich fast gleichmäßig auf die Beschäftigtenkategorien mit 11 bis 20 und mehr als 20 Mitarbeiter/-innen. Eine branchenspezifische Betrachtung der Unternehmensgröße zeigt signifikante Unterschiede. So ist der Anteil der Kleinstunternehmen mit bis zu fünf Beschäftigten bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern mit mehr als zwei Dritteln deutlich höher als im Hotel- und Gaststättengewerbe (30,9 %) oder im Einzelhandel (49,4 %). Im Gegensatz dazu hat fast die Hälfte aller Hotel- und Gaststättenbetriebe 11 und mehr Beschäftigte.

2.2 Frauenquote der Beschäftigten

Der Einzelhandel und der Tourismus sind wichtige Arbeitsfelder für Frauen. Dies zeigt sich auch daran, dass nur 8,8 % der befragten Unternehmen keine Frauen beschäftigen, wohingegen in fast 60 % der Unternehmen mehr als die Hälfte der Beschäftigten weiblichen Geschlechtes ist.

Besonders häufig findet man Unternehmen mit einem hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten im Hotel- und Gaststättengewerbe. Allein in der Kategorie „51–99 % weibliche Beschäftigte“ sind 60 % der Unternehmen dieser Branche vertreten. Auffallend ist zudem, dass relativ wenige Unternehmen dieser Branche sowohl keine Frauen als auch ausschließlich Frauen beschäftigen.

2.3 Alter des Unternehmens

Die Altersgruppen verteilen sich folgendermaßen: 41,1 % sind junge Unternehmen bis zu 5 Jahren, 30,4 % solche mit einem Alter von 6–10 Jahren, 28,3 % solche, die älter als 10 Jahre sind. Durchschnittlich existieren die Unternehmen zwischen 8 (Reisemittler, Reiseveranstalter) und 11 Jahren (Hotel und Gaststätten).

Damit gehören die befragten Unternehmen aus Sicht der Unternehmensentwicklung zu einer Altersgruppe, die sowohl die Start- als auch die erste Wachstumsphase überlebt haben und sich aller Voraussicht nach in einer Konsolidierungsphase befinden.

2.4 Ausbildungsplätze

Jedes zweite untersuchte Unternehmen stellt mindestens einen Ausbildungsplatz zur Verfügung, jedes dritte Unternehmen sogar zwei und mehr. Wird bei der Ausbildungsbeteiligung die Gründungsart berücksichtigt, so zeigt sich ein anderes Bild: die übernommenen Unternehmen, die bereits länger existieren (derivative Gründungen), sind im Durchschnitt häufiger größer als die originären Gründungen. Hiermit dürfte auch in Zusammenhang stehen, dass sich die Unternehmen, die mindestens den zweiten Besitzer haben, eher als ausbildungsaktiv erweisen: Fast 60 % dieser Unternehmen bilden aus, davon mehr als die Hälfte in zwei und mehr Ausbildungsberufen. Der korrespondierende Wert bei den originären Gründungen liegt lediglich bei etwas über 40 %. Diese Situation ist vorrangig im Hotel- und Gaststättengewerbe anzutreffen.

Wie bei dieser Stichprobe zu vermuten war, dominieren die einzelhandels- und tourismustypischen Ausbildungsberufe das Angebot an Ausbildungsplätzen.

Ungefähr die Hälfte der Unternehmen (44,9 %) bildet allerdings gar nicht aus. Kein Ausbildungsplatz wird von fast drei Viertel der Kleinunternehmen (bis zu 5 Beschäftigten) zur Verfügung gestellt.

2.5 Art der Gründung

Fast zwei Drittel der Befragten hat das eigene Unternehmen gegründet (62,3 %), nur ein Drittel übernahm ein bereits bestehendes Unternehmen (37,7 %). Das liegt i. d. R. jedoch zwischen 10 und 11 Jahren zurück. Hinsichtlich der Gründungsart zeigen sich aber deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Während bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern mehr als 80 % der Unternehmer/-innen ihr Unternehmen selbst gegründet haben, sind dies bei den Einzelhändlern und im Hotel- und Gaststättengewerbe deutlich weniger, im Hotel- und Gaststättengewerbe haben fast die Hälfte der Befragten das Unternehmen von einem Vorgänger übernommen, im Einzelhandel ca. 40 % (Abbildung 23).

Abbildung 23: Art der Gründung insgesamt und differenziert nach Branchen

	Gesamt- datensatz	Einzelhandel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gast- stättengewerbe
Neugründung	62,3 %	59,8 %	81,3 %	51,9 %
Übernahme eines Unternehmens	37,7 %	40,2 %	18,7 %	48,1 %

n = 615

Von den Kleinstbetrieben bis zu 5 Beschäftigten sind die meisten (71,7 %) von den Befragten selbst gegründet. Mit zunehmender Größe reduziert sich dieser Anteil

auf knapp unter 50 % bei denen mit mehr als 10 Mitarbeitern. Umgekehrt sind nur ca. ein Drittel der übernommenen Betriebe Kleinstbetriebe.

Abbildung 24: Gründungsart nach Unternehmensgröße (klassifiziert)

	1 – 5 Beschäftigte	6 – 10 Beschäftigte	11 und mehr Beschäftigte
Neugründung	71,7 %	57,9 %	48,9 %
Übernahme eines bestehenden Unternehmens	36,3 %	42,1 %	51,1 %

n = 594

2.6 Gründungsform

Auch wenn nur die Hälfte der Stichprobe (n = 336) sich zu weiteren Einzelheiten der Gründungsform geäußert hat, so überrascht doch, dass den Schritt in die Selbstständigkeit die Hälfte der Unternehmer/-innen nicht allein gewagt hat, sondern sich mit Anderen zusammengeschlossen hat, und zwar entweder mit Partnern zu 60,1 % oder im Rahmen einer Einkaufskooperation zu 37,2 % sowie als Franchisenehmer zu 11,6 % (Mehrfachnennungen). Hier zeigt sich die Bedeutung der Bündelung von Marktmacht auf den Wareneinkauf im Einzelhandel, wie der hohe Anteil derjenigen Unternehmen zeigt, die sich einer Einkaufskooperation zu 49,7 % und einer anderen Kooperationsform zu 11,5 % angeschlossen haben.

Abbildung 25: Gründungsform insgesamt und nach Branchen

Gründungsform	Einzelhandel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gaststättengewerbe
mit Partner gegründet	49,7 %	67,7 %	73,8 %
Franchise-Nehmer	14,0 %	11,8 %	7,5 %
Einkaufskooperation	49,7 %	32,3 %	17,5 %
andere Kooperationsform	11,5 %	23,7 %	20,0 %

n = 336

Die Gruppe der Franchise-Nehmer ist mit 11,6 % relativ klein. Da das Franchiseangebot in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen hat, wäre zu erwarten gewesen, dass bei den jüngeren Unternehmen ein vergleichsweise höherer Franchise-Anteil zu finden ist. Dies wird durch die Befragung nicht bestätigt. Der Anteil der Franchise-Nehmer ist im Einzelhandel mit 14 % ein wenig höher als im Durchschnitt, im Hotel- und Gaststättengewerbe mit 7,5 % etwas niedriger.

Auch bei der Tatsache, ob alleine oder mit anderen gegründet wurde, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Während im Hotel und Gaststättenbereich 73 % mit einem Partner gegründet haben, waren es im Einzelhandel 50 %. Insgesamt haben sich im Einzelhandel 60 % einer Kooperation angeschlossen. Bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern waren es 67 %, die sich für einen Partner entschieden haben und weitere 55 % für eine Kooperation (die Werte addieren sich nicht zu 100 %, da bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren).

Ob es sich bei der favorisierten Gründung mit Partner oder durch Anschluss an eine Kooperation um einen Trend handelt, kann nur beantwortet werden, wenn man zusätzlich zur Gründungsform auch das Gründungsalter betrachtet. Es zeigt sich, dass Unternehmen, die zehn Jahre oder älter sind, im Vergleich zu jüngeren relativ seltener mit Partnern, sondern eher mit Hilfe einer Einkaufskooperation gegründet wurden (vgl. Abbildung 26).

Abbildung 26: Gründungsform nach Gründungsalter

Gründungsform	Gesamtdatensatz	1-3 Jahre	4-9 Jahre	ab 10 Jahren
mit Partner gegründet	60,1 %	63,0 %	67,7 %	50,9 %
Franchise-Nehmer	11,6 %	11,1 %	11,5 %	10,7 %
Einkaufskooperation	37,2 %	30,9 %	31,5 %	48,2 %
andere Kooperationsform	17,0 %	19,5 %	16,9 %	14,3 %

n = 336

Betrachtet man die Gründungsform nach Größe des Unternehmens, so zeigt sich, dass sowohl Franchising als auch Einkaufskooperationen eher von größeren Unternehmen genutzt werden. So liegt der Franchise-Anteil bei den Kleinstbetrieben unter 5 %, bei denen mit mehr als 10 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen über 10 %. Bei der Einkaufskooperation sind es 18 % der Kleinstbetriebe und ca. 29 % der größeren Unternehmen (vgl. Abbildung 27).

Abbildung 27: Gründungsform nach Unternehmensgröße (klassifiziert)

	1 – 5 Beschäftigte	6 – 10 Beschäftigte	11 und mehr Beschäftigte
Franchise-Nehmer*	4,1 %	5,7 %	11,2 %
Einkaufskooperation**	18,0 %	21,0 %	28,8 %

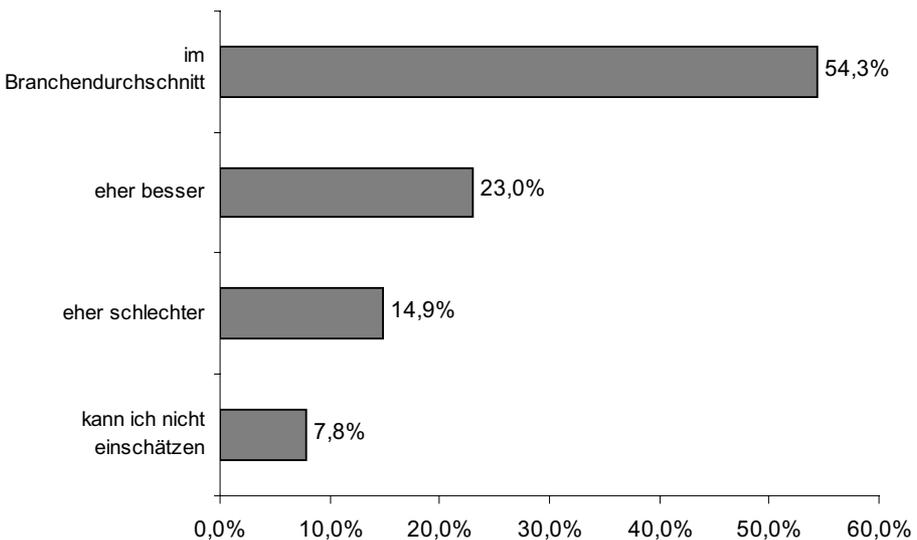
* n = 554; Signifikanz: 0,014

** n = 565; Signifikanz: 0,028

2.7 Wirtschaftliche Lage der Unternehmen

Die Frage nach der wirtschaftlichen Lage sollte Hinweise geben, wie erfolgreich das Unternehmen ist, dem der Unternehmer/die Unternehmerin vorsteht. Mehr als drei Viertel der Befragten schätzen ihre eigene wirtschaftliche Lage mindestens so gut ein wie den Branchendurchschnitt. Eine respektable Minderheit (23 %) schätzt immerhin ihre wirtschaftliche Lage besser als den Branchendurchschnitt ein. Hinsichtlich der Einschätzung des eigenen Erfolgs im Verhältnis zur Branchenentwicklung zeigen sich in den einzelnen Branchen keine signifikanten Unterschiede (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28: Einschätzung der wirtschaftlichen Lage



n = 626

Die wirtschaftliche Lage wird von weiblichen und männlichen Unternehmern unterschiedlich eingeschätzt: Mehr als ein Viertel der befragten männlichen Unternehmer halten ihr Unternehmen für besser als den Branchendurchschnitt. Bei den Frauen beträgt dieser Wert lediglich 17,4 % (vgl. Abbildung 29). Daraus kann geschlossen werden, dass Unternehmerinnen im Durchschnitt die Performance des eigenen Unternehmens gemessen am Branchendurchschnitt schlechter einschätzen als ihre männlichen Kollegen.

Abbildung 29: Geschlechtsspezifische Einschätzung der wirtschaftlichen Lage

	männlich	weiblich
eher besser	25,2 %	17,4 %
im Branchendurchschnitt	54,9 %	52,8 %
eher schlechter	13,6 %	18,0 %
kann ich nicht einschätzen	6,3 %	11,8 %

n = 626; Signifikanz: 0,018

3. Personenbezogene Merkmale der Unternehmer/-innen

Der Unternehmer/die Unternehmerin aus der Untersuchung zeichnet sich durch verschiedene Merkmale aus, die deren biografischen Bildungs- und Berufsweg skizzieren und die Anhaltspunkte über den typischen Unternehmensgründer/die typische Unternehmensgründerin oder -übernehmer/-in geben können.

3.1 Demographische Aspekte

Die insgesamt 635 Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, sind fast ausschließlich deutscher Nationalität.

Zwei Drittel der befragten Unternehmer/-innen in der gesamten Stichprobe sind männlichen Geschlechts. Knapp ein Drittel (28,7 %) der Unternehmer/-innen sind Frauen, gleiches gilt auch jeweils für die drei betrachteten Branchen. Diese Frauenquote entspricht in etwa dem Anteil der Frauen an den Selbstständigen in der Erwerbsstatistik mit 27,9 % (von 3,6 Mio. Selbstständigen in 2001).

Die typische Unternehmerpersönlichkeit ist im mittleren Alter: Das Durchschnittsalter beträgt knapp 45 Jahre. Ähnlich wie beim durchschnittlichen Unternehmen unterscheidet sich das errechnete Durchschnittsalter der Unternehmer/-innen nur geringfügig. Am jüngsten sind die Reisemittler/Reiseveranstalter mit 43 Jahren und am ältesten die Unternehmer/-innen im Einzelhandel mit 45,3 Jahren. Auch hier ist eine annähernde Gleichverteilung auf die Altersklassen 31–40, 41–50 und älter als 51 Jahre mit jeweils rund 30 % zu verzeichnen. Nur die jüngeren Unternehmer/-innen mit bis zu 30 Jahren sind mit 8 % in der Stichprobe eher gering vertreten.

Zieht man vom Durchschnittsalter der Unternehmer/-innen das Durchschnittsalter der Unternehmen ab, so ergibt sich ein errechnetes Alter bei Gründung bzw. Übernahme eines Unternehmens von ca. 34 Jahren.

3.2 Bildungsvoraussetzungen der Unternehmer/-innen

3.2.1 Höchster Schulabschluss

Die *Schulabschlüsse* der Unternehmer/-innen sind hoch. Unabhängig von der Branche verfügt ca. die Hälfte der Befragten als höchsten Bildungsabschluss über ein Abitur oder Fachabitur (50,5 %), weitere 30 % haben die mittlere Reife (30,4 %) und nur 19,1 % einen Hauptschulabschluss. In den Branchen weichen diese Daten etwas ab: Die Gründer/-innen von Unternehmen im Bereich der Reisemittler/Reiseveranstalter haben im Vergleich zu den der anderen Branchen den höchsten Anteil an Abiturienten (60,9 %) und den geringsten Anteil an Hauptschulabsolventen (12 %). Während die Einzelhändler mit ca. 49,7 % nahezu dem Durchschnitt beim (Fach-)Abitur entsprechen, haben die Unternehmer/-innen aus dem Hotel- und Gaststättenbereich mit 44,1 % das niedrigste formale Bildungsniveau (Abbildung 30).

Abbildung 30: Schulabschlüsse der Unternehmer nach Branchen

	Gesamt- datensatz	Einzel- handel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gast- stättengewerbe
Hauptschulabschluss	19,1 %	20,3 %	12,0 %	22,4 %
mittlere Reife	30,4 %	30,1 %	27,1 %	33,5 %
(Fach-) Abitur	50,6 %	49,7 %	60,9 %	44,1 %

n = 610, Signifikanz 0,044

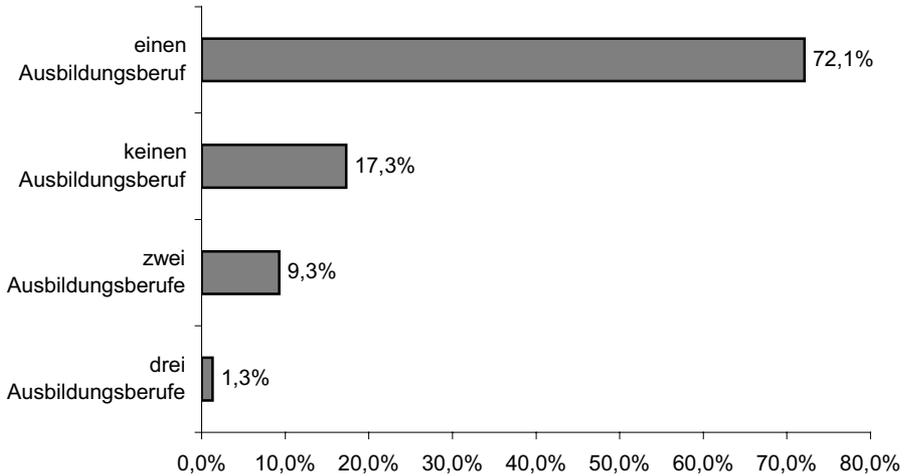
3.2.2 Erlernerter Ausbildungsberuf

Mehr als vier Fünftel der Unternehmer/-innen haben mindestens einen Ausbildungsberuf erlernt. 10,6 % haben sogar zwei und mehr Berufsausbildungen abgeschlossen. 17,3 % der Unternehmer/-innen verfügen allerdings über keinen Ausbildungsberuf (Abbildung 31).

Die Unternehmer/-innen haben – wenn sie einen Ausbildungsberuf erlernt haben – diesen vorwiegend in der einschlägigen oder einer angrenzenden Branche erlernt: die Unternehmer/-innen des Einzelhandels zu rund 40 % im Einzelhandel (allerdings kommen hier ca. 30 % Quereinsteiger aus handwerklichen Berufen hinzu), die Reisemittler/Reiseveranstalter zu 34,1 % (zuzüglich 19,5 % der Befragten mit einer Ausbildung im Einzelhandel) und die des Hotel- und Gaststättengewerbes zu 76,4 % (zuzüglich 18,6 % der Befragten mit einer Ausbildung im Einzelhandel). Auch ist die Tatsache interessant, dass im Bereich Reisemittler/Reiseveranstalter der Anteil mit einer branchenspezifischen Berufsausbildung mit 34 % am niedrigsten ist (im Einzelhandel zu 40 % und im Hotel- und Gaststättengewerbe zu 76,4 %) und ihr Anteil an denjenigen ohne Berufsausbildung mit 22,8 %

am höchsten ist (im Einzelhandel mit 15,6 % bei den Hotels und Gaststätten mit 11,8 %) (Abbildung 32). Ursächlich für den niedrigen Anteil an branchenspezifischer Berufsausbildung bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern könnten die zusätzlichen Qualifizierungsangebote sein, die von den Unternehmern/Unternehmerinnen in dieser Branche in Anspruch genommen werden.

Abbildung 31: Erlerner Ausbildungsberuf



N = 594

Abbildung 32: Erlerner Ausbildungsberuf insgesamt und nach Branchen

	Gesamt- datensatz	Einzel- handel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gast- stättengewerbe
Berufe im Einzelhandel	29,6 %	39,7 %	19,5 %	18,6 %
Berufe im Hotel- und Gaststättengewerbe	22,9 %	1,4 %	3,3 %	76,4 %
handwerkliche Berufe	20,4 %	30,2 %	10,6 %	8,7 %
keinen Ausbildungsberuf erlernt	16,0 %	15,6 %	22,8 %	11,8 %
sonstige Berufe	9,1 %	13,9 %	5,7 %	5,0 %
Berufe der Reisemittler/Reise- veranstalter	7,9 %	0,0 %	34,1 %	1,9 %
andere kaufmännische Berufe	6,5 %	6,4 %	8,9 %	4,3 %

N = 582

3.2.3 Weiterführende berufliche Abschlüsse

Als weiterführende berufliche Abschlüsse haben fast 30 % der Unternehmer/-innen einen Fachhochschul- und Hochschulabschluss vorzuweisen und mit 29 % fast genau soviel einen Abschluss der Aufstiegsfortbildung (Fachwirt/-in 4,1 %, Meister/-in 16,7 %, Betriebswirt/-in 8,5 %). Keinen weiterführenden Abschluss haben allerdings 35,5 %.

Bei den Branchen gibt es geringe Abweichungen: Im Bereich Reisemittler/Reiseveranstalter haben 40,2 % einen Fachhochschul- und Hochschulabschluss, dieser hohe Anteil gleicht die fehlende Berufsausbildung aus. Im Hotel- und Gaststättengewerbe haben dagegen nur 19,5 % einen Fachhochschul- und Hochschulabschluss. Der Einzelhandel entspricht in etwa dem Gesamtdatensatz (Abbildung 33).

Abbildung 33: Weiterführende Bildungsabschlüsse der Gründer nach Branchen

	Gesamtdatensatz	Einzelhandel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gaststättengewerbe
Fachwirt/-in	4,1 %	3,7 %	1,7 %	7,1 %
Betriebswirt/-in	8,5 %	7,4 %	6,0 %	12,1 %
Meister/-in	16,7 %	16,7 %	6,0 %	24,8 %
Fachschulabschluss	10,8 %	10,7 %	9,4 %	12,1 %
(Fach-)Hochschulabschluss	29,9 %	30,8 %	40,2 %	19,9 %
Ohne weiterführenden Abschluss	35,4 %	35,5 %	38,5 %	33,3 %

N= 565

Bei der Teilnahme an weiterqualifizierenden Abschlüssen ergibt sich ein geschlechtsspezifisches Bild: Während mehr als 21 % der befragten Männer über einen Meistertitel verfügen, sind dies bei den Frauen lediglich 3,8 % (vgl. Abbildung 34). Dahingegen verfügen Frauen anteilig etwas häufiger über einen

Abbildung 34: Weiterführende Bildungsabschlüsse nach Geschlecht

	männlich	weiblich
Fachwirt*	2,9 %	7,0 %
Betriebswirt	8,6 %	8,2 %
Meister**	21,6 %	3,8 %
Fachschulabschluss	11,1 %	10,1 %
(Fach-) Hochschulabschluss	31,0 %	27,2 %
besitze keinen weiterführenden Bildungsabschluss***	31,2 %	46,2 %

* n = 565; Signifikanz: 0,030 ** n = 564; Signifikanz: 0,000 *** n = 564; Signifikanz: 0,001
Mehrfachnennungen

Fachwirte-Abschluss. Besonders auffällig ist, dass die Unternehmerinnen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen deutlich häufiger keine Weiterqualifizierung durchlaufen haben.

3.3 *Berufs- und Branchenerfahrung*

Eine hohe Bedeutung für die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens hat die Berufs- und Branchenerfahrung, die unterschiedliche Ausprägungen hat. Insbesondere kann der Nachweis von Berufs- und Branchenerfahrung den Ausschlag geben für die Kreditvergabe bei einer Bank, da die Tätigkeit, die die Gründer/-innen vor dem Schritt in die Selbstständigkeit nachgegangen sind, einen wichtigen Bestimmungsfaktor für den Erfolg einer Gründung bildet. Empirische Untersuchungen aus der Gründungsforschung zeigen, dass tendenziell diejenigen Gründer/-innen erfolgreicher sind, die vorher schon selbstständig oder abhängig beschäftigt in der jeweiligen Branche waren (vgl. Abschnitt III).

3.3.1 *Führungsverantwortung vor Gründung oder Übernahme*

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Bestimmung der Bildungs- und Berufsbiografie von Unternehmern/Unternehmerinnen ist die Frage nach der Beschäftigung des Unternehmers/der Unternehmerin vor der Gründung oder Übernahme. Drei Viertel der Befragten waren vor der Gründung abhängig beschäftigt, mehr als die Hälfte davon in einer Position mit Personalverantwortung. Der Anteil der Unternehmer/-innen, die sich aus der Arbeitslosigkeit heraus selbstständig gemacht haben, ist mit 3,2 % sehr gering.

Betrachtet man die Tätigkeit vor der Unternehmensgründung nach den drei Branchen, so ist Folgendes feststellbar: Fast ein Drittel der Reisemittler/Reiseveranstalter übte vor der Selbstständigkeit eine abhängige Beschäftigung ohne Personalverantwortung aus, bei den Einzelhändlern, sowie den Hoteliers und Gastronomen waren dies nur jeweils 20 %. Mehr als die Hälfte aller Einzelhändler und Unternehmer/-innen aus Hotel und Gastronomie haben bereits vor ihrer Selbstständigkeit Erfahrungen mit Mitarbeiterführung sammeln können. Bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern waren dies nur 43,5 %, im Vergleich zu 51,3 % beim Gesamtdatensatz.

Ein vergleichsweise hoher Anteil an Personen, die bereits vor ihrem aktuellen Unternehmen selbstständig tätig waren, findet sich beim Hotel- und Gaststättengewerbe (mit 17,7 %). Dies ist insofern kein überraschendes Ergebnis, da gerade in diesem Bereich nicht selten Unternehmen gegründet und dann verkauft werden, um an einem anderen Standort ein neues Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen. Die Kategorie „Ausbildung bzw. Studium“ hat bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern einen vergleichsweise höheren Wert, da in dieser Branche die Unternehmer/-innen vor der Gründung oder Übernahme zu einem größeren Teil als in den anderen untersuchten Branchen ein Studium oder eine sonstige Ausbildung absolviert haben (Abbildung 35).

Abbildung 35: Tätigkeit vor der Selbstständigkeit insgesamt und nach Branchen

	Gesamtda- tensatz	Einzel- handel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gast- stättengewerbe
vorher in abhängiger Beschäf- tigung mit Personalverant- wortung	51,3 %	59,2 %	43,5 %	55,1 %
vorher in abhängiger Beschäf- tigung ohne Personalverant- wortung	23,6 %	22,4 %	30,6 %	20,9 %
vorher Inhaber eines anderen Unternehmens	13,4 %	13,4 %	12,1 %	17,7 %
Ausbildung bzw. Studium	8,5 %	2,0 %	10,5 %	2,5 %
vorher arbeitslos	3,2 %	3,0 %	3,2 %	3,8 %

n = 581; Signifikanz 0,001, 2 Zellen (13,3 %) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,06

Der größte Anteil an Unternehmern/Unternehmerinnen, die vorher in einem anderen Unternehmen in leitender Funktion beschäftigt waren, sind bei den Nachfolgern/Nachfolgerinnen zu finden; von ihnen hatten fast zwei Drittel Führungsverantwortung, während die Hälfte der Neugründer/-innen diese nachweisen konnte. Bei den Neugründern/Neugründerinnen fällt auf, dass bei ihnen mehrheitlich solche Unternehmer/-innen sind, die vorher Inhaber/-in eines anderen Unternehmens waren.

Abbildung 36: Tätigkeit vor der jetzigen Selbstständigkeit nach Gründungsart

	Neugründung	Übernahme
vorher in abhängiger Beschäftigung mit Personalverantwortung	49,9 %	61,0 %
vorher in abhängiger Beschäftigung ohne Perso- nalverantwortung	24,9 %	23,3 %
vorher Inhaber eines anderen Unternehmens	17,5 %	9,4 %
vorher Ausbildung/Studium	4,3 %	3,6 %
vorher arbeitslos	3,7 %	2,7 %

n = 572, Signifikanz: 0,041

Was die Tätigkeit vor der Selbstständigkeit betrifft, so haben Männer und Frauen in den meisten Fällen relativ ähnliche Ausgangspositionen vor der Unternehmens-

gründung. Es ist aber auffallend, dass Frauen etwas häufiger aus der Arbeitslosigkeit heraus gründen als Männer (6,4 % versus 1,9 %). Auch übten sie vor der Gründung relativ häufiger eine Tätigkeit ohne Personalverantwortung aus als Männer (vgl. Abbildung 37).

Abbildung 37: Vorherige berufliche Tätigkeit nach Geschlecht

	männlich	weiblich
vorher Inhaber eines anderen Unternehmens	13,9 %	12,1 %
vorher in abhängiger Beschäftigung mit Personalverantwortung	55,3 %	41,6 %
vorher in abhängiger Beschäftigung ohne Personalverantwortung	21,4 %	28,9 %
vorher arbeitslos	1,9 %	6,4 %
sonstiges	7,5 %	11,0 %

n = 598; Signifikanz: 0,002

3.3.2 Wirtschaftsbereich der früheren Tätigkeit

Die meisten Unternehmer/-innen waren vor ihrer Gründung bereits im gleichen oder einem verwandten Wirtschaftsbereich tätig. Bei den Neugründungen haben gut ein Drittel (35 %), bei Übernahmen fast die Hälfte (47 %) vorher im Handel gearbeitet. Quereinsteiger (aus Industrie und Handwerk) sind insbesondere im Einzelhandel feststellbar (vgl. Abbildung 38).

Abbildung 38: Wirtschaftsbereich der vorherigen Tätigkeit nach Branchen

	Gesamt- datensatz	Einzel- handel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gast- stättengewerbe
im Handel	39,7 %	47,7 %	37,4 %	24,8 %
im Dienstleistungssektor	27,1 %	12,2 %	41,1 %	47,4 %
in der Industrie	15,0 %	17,9 %	13,1 %	9,8 %
im Handwerk	12,5 %	16,1 %	4,7 %	11,3 %
in den freien Berufen	5,7 %	6,1 %	3,7 %	6,8 %

n = 519

3.3.3 Branchenerfahrung

Wie bereits bei der Auswertung zur Gründungsforschung (vgl. Abschnitt III) festgestellt wurde, ist die Branchenerfahrung der Unternehmensgründer/-innen für den Unternehmenserfolg bedeutsam, da hier wichtige branchenspezifische Qualifikationen und Erfahrungen vermittelt werden. Die Teilnehmer/-innen an dieser Befragung sammelten im Durchschnitt 8 Jahre Branchenerfahrung vor dem Start eines eigenen Unternehmens. Dies ergibt sich aus einer relativen Gleichverteilung der Befragten mit 21 % bis 24 % auf die unterschiedlichen Kategorien. Ausnahme bildet die Kategorie „mit 20 und mehr Jahren Branchenerfahrung“ vor der Unternehmensgründung mit 9 %. 23 % der Befragten haben allerdings keine Branchenerfahrung.

Die Auswertung nach Branchen hat ergeben, dass die Branchenerfahrung am kürzesten bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern mit 7 Jahre ist und am längsten bei den Hoteliers und Gastwirten mit knapp über 10 Jahren. Die Hotel- und Gaststättenbesitzer sind – bezogen auf die Branchenerfahrung – eine sehr heterogene Gruppe. Es gibt sowohl einen relativ großen Anteil, die über keine Branchenerfahrung verfügen, als auch einen großen Anteil mit mehr als 20 Jahre Branchenerfahrung. Diese Extrempositionen sind deutlich stärker besetzt als bei den anderen untersuchten Branchen. Auch ist zu erwähnen, dass bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern die größte Gruppe die ist, die 1–5 Jahre Branchenerfahrung vor der Gründung aufweist, Gleichfalls ist – im Vergleich zu den anderen Branchen – der Anteil an denjenigen ohne Branchenerfahrung bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern bei der Gründung am geringsten (Abbildung 39).

Abbildung 39: Branchenerfahrung vor der Gründung

	Gesamt- datensatz	Einzel- handel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gast- stättengewerbe
keine Branchenerfahrung	23,1 %	23,1 %	20,3 %	25,3 %
1 bis 5 Jahre Branchenerfahrung	23,4 %	26,0 %	32,0 %	10,4 %
6 bis 10 Jahre Branchenerfahrung	23,6 %	21,8 %	23,4 %	27,9 %
11 bis 20 Jahre Branchenerfahrung	20,9 %	21,8 %	19,5 %	20,8 %
mehr als 20 Jahre Branchenerfahrung	9,0 %	7,5 %	4,7 %	15,6 %

Die Auswertung der Branchenerfahrung nach Gründungsart zeigt, dass die Unternehmer/-innen, die ein Unternehmen übernommen haben, über eine größere Branchenerfahrung als die originären Gründer/-innen verfügen. Bei diesen verfügen knapp 30 % über keine Branchenerfahrung.

Abbildung 40: Branchenerfahrung nach Gründungsart

	Neugründung	Übernahme
keine Branchenerfahrung	29,5 %	11,9 %
1 bis 5 Jahre Branchenerfahrung	25,6 %	20,6 %
6 bis 10 Jahre Branchenerfahrung	20,4 %	30,3 %
11 bis 20 Jahre Branchenerfahrung	18,7 %	22,9 %
mehr als 20 Jahre Branchenerfahrung	5,8 %	14,2 %

n = 581

Im Vergleich zu Männern haben Frauen häufiger entweder keine oder mehr als zehn Jahre Branchenerfahrung vor der Unternehmensgründung gesammelt. Dass sie seltener nach sechs bis zehn Jahren Erfahrung gründen, mag mit der größeren zeitlichen Verpflichtung für Frauen einhergehen, die mit der Familienphase in aller Regel verbunden ist (Abbildung 41).

Abbildung 41: Branchenerfahrung nach Geschlecht

	männlich	weiblich
keine Branchenerfahrung	20,7 %	29,0 %
1 bis 5 Jahre Branchenerfahrung	23,5 %	23,1 %
6 bis 10 Jahre Branchenerfahrung	26,3 %	16,6 %
11 bis 20 Jahre Branchenerfahrung	19,6 %	24,3 %
mehr als 20 Jahre Branchenerfahrung	9,8 %	7,1 %

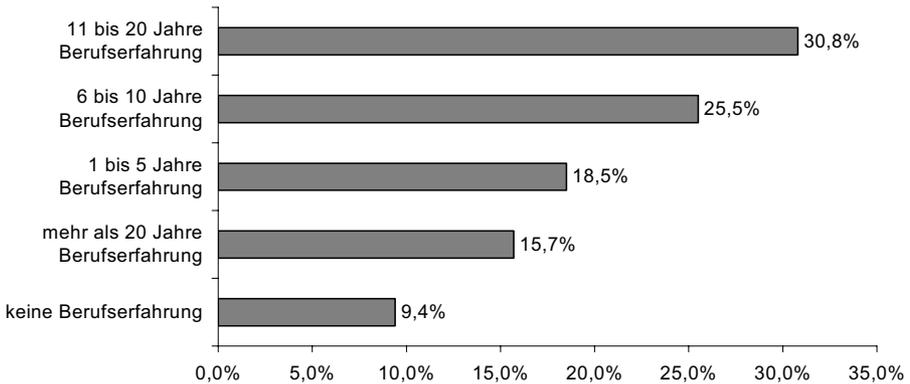
n = 598; Signifikanz: 0,030

3.3.4 Berufserfahrung

Die Berufserfahrung vor der Gründung oder Übernahme eines Unternehmens ist durchschnittlich länger als die Branchenerfahrung. Die meisten Unternehmer/-innen haben 11–13 Jahre Berufserfahrung gesammelt. Mehr als 70 % hatten 6 Jahre und mehr vorzuweisen. Keine oder nur geringe Berufserfahrung vor dem

Schritt in die Selbstständigkeit hatten die wenigsten Unternehmer/-innen (9,4 % der Befragten). Im Gegensatz zur Branchenerfahrung zeigen sich hier keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen.

Abbildung 42: Berufserfahrung vor der Gründung

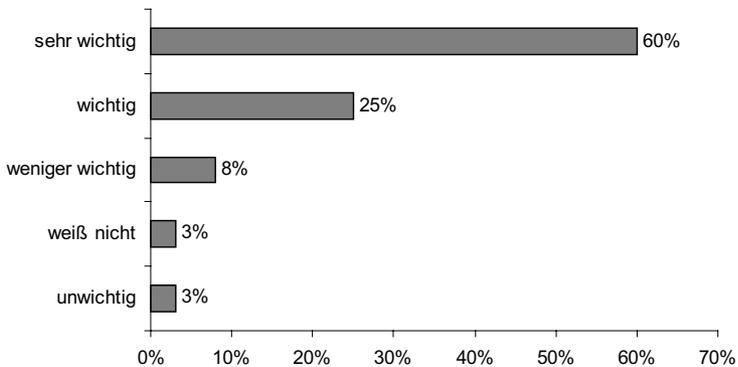


N= 616

3.3.5 Einschätzung von Berufs- und Branchenerfahrung

Unabhängig von der Dauer der eigenen Branchen- und Berufserfahrung wird diese von den Befragten insgesamt als sehr bedeutend für den unternehmerischen Erfolg erachtet. 85 % der Befragten halten die Berufs- und Branchenerfahrungen für wichtig bis sehr wichtig. Diese Einschätzung ist auch in den einzelnen Branchen in vergleichbarer Weise vorzufinden (Abbildung 43).

Abbildung 43: Bedeutung der Berufs- und Branchenerfahrungen für den Erfolg



N=607

Von der Art der Gründung ist es jedoch auch abhängig, welche Bedeutung der Branchen- und Berufserfahrung für den Unternehmenserfolg beigemessen wird. So bewerten die Unternehmensnachfolger/-innen diese jeweils häufiger mit den Beurteilungskriterien sehr wichtig (64,1 % zu 56,1 % Neugründung) und wichtig (27,4 % zu 24,8 % Neugründung).

Abbildung 44: Branchen- und Berufserfahrungen nach Gründungsart

	Neugründung	Übernahme eines Unternehmens
weiß nicht	4,6 %	1,8 %
sehr wichtig	56,1 %	64,1 %
wichtig	24,8 %	27,4 %
weniger wichtig	9,5 %	5,8 %
unwichtig	4,9 %	0,9 %

n = 590, Signifikanz: 0,008

Männer und Frauen schätzen deren Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg unterschiedlich ein. Insgesamt halten Männer die Erfahrung für wichtiger als Frauen (vgl. Abbildung 45).

Abbildung 45: Branchen- und Berufserfahrung geschlechtsspezifisch betrachtet

	männlich	weiblich
weiß nicht	3,2 %	4,2 %
sehr wichtig	60,8 %	57,1 %
wichtig	26,7 %	22,0 %
weniger wichtig	7,3 %	10,1 %
unwichtig	2,1 %	6,5 %

n = 607; Signifikanz: 0,036

4. Erforderliches Qualifikationsprofil für Unternehmer/-innen

Der erste Schritt zur Bestimmung von unternehmerischen Qualifikationen, die in die Berufsausbildung integriert werden können, ist die Identifikation erfolgsrelevanter Qualifikationen von Unternehmern/Unternehmerinnen. Sowohl die

befragten Unternehmer/-innen als auch die Experten/Expertinnen, mit denen Gespräche geführt wurden, haben ihre Einschätzung zu der inhaltlichen Ausprägung abgegeben. Ihre Einschätzung sollte deutlich machen, welches Qualifikationsprofil für die Unternehmensführung und somit für Gründung und Übernahme von Unternehmen benötigt wird, um sich erfolgreich auf dem Markt zu behaupten.

Im Rahmen der Gründungs- und Erfolgsfaktorenforschung wurde in den vergangenen zwanzig Jahren eine ganze Reihe von empirischen Studien durchgeführt, um erfolgsrelevante Unternehmerqualifikationen zu identifizieren (vgl. hierzu Abschnitt III).

In der vorliegenden Untersuchung wurde neben der branchenspezifischen Beurteilung auch die Art der Gründung berücksichtigt. So wird zunächst davon ausgegangen, dass die Neugründung eines Unternehmens sich von der Übernahme eines bestehenden Unternehmens unterscheidet: Während eine Neugründung den Aufbau von Geschäftsbeziehungen, Organisationsstrukturen und eines Mitarbeiterstammes verlangt, müssen im Fall einer Übernahme bestehende Kontakte und Strukturen erhalten und ggf. modifiziert werden. An den (die) Unternehmer/-in stellen sich daher unterschiedliche Anforderungen. Ob sich dies auch in der Beurteilung widerspiegelt, wird insbesondere bei dem erforderlichen Qualifikationsprofil nachfolgend geprüft.

Die in der schriftlichen Befragung verwendeten Merkmale zur Identifikation der unternehmerischen, insbesondere der kaufmännischen Qualifikationen, reflektieren auch die zentralen Ergebnisse bisheriger branchenübergreifender Studien. Die Ausprägungen der fachlich-kaufmännischen Qualifikationen wurden zum einen aus der Erfolgsfaktorenforschung für unternehmerische Aktivitäten mit hohem Dienstleistungsanteil generiert sowie zum anderen aus den modernen Inhalten neuerer Aus- und Fortbildungsberufe. Zusätzlich wurden auch einzelhandels- und tourismusspezifische Aspekte integriert, wie z. B. Fremdsprachenkenntnisse oder Arbeitsschutz.

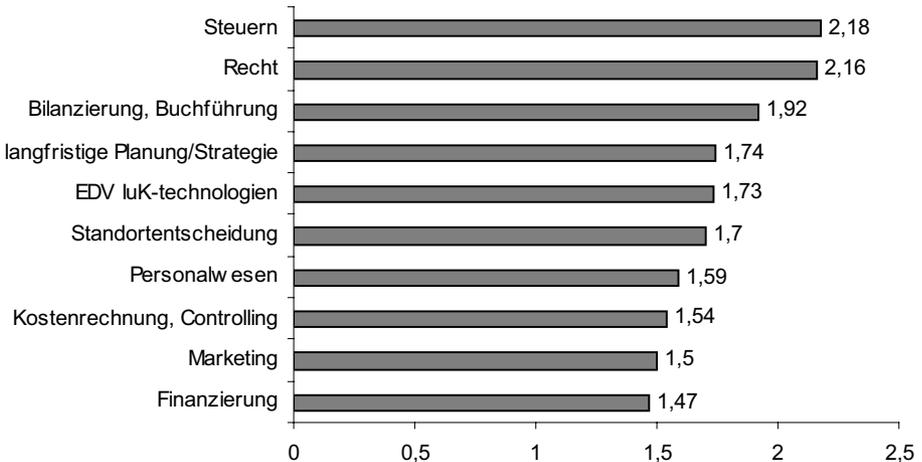
4.1 Generelle betriebswirtschaftliche Unternehmerqualifikationen

Da betriebswirtschaftliche Qualifikationen für das Gelingen einer Gründung oder Übernahme eines Unternehmens erforderlich sind, zielte eine zentrale Frage im Rahmen der schriftlichen Befragung auf die Bedeutung von einzelnen Qualifikationen ab, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung erforderlich sind. Zu den aufgelisteten Items gehören die klassischen Bereiche der Unternehmensführung aus einer funktionsorientierten Sicht, wie Finanzierung, Marketing, langfristige Planung und Strategie, Kostenrechnung/Controlling sowie Personalwesen.

Die befragten Unternehmer/-innen sehen Finanzierung, Marketing und Kostenrechnung/Controlling als wichtigste betriebswirtschaftliche Unternehmerqualifi-

kationen für den unternehmerischen Erfolg an. Am anderen Ende der Skala stehen Kenntnisse im steuerlichen und im juristischen Bereich (vgl. Abbildung 46).

Abbildung 46: **Bedeutung genereller betriebswirtschaftlicher Qualifikationen**



1 = sehr wichtig; 2 = wichtig; 3 = weniger wichtig; 4 = unwichtig

N= 608

Grundsätzlich ist zu diesem Qualifikationsbereich das Antwortverhalten der Befragten innerhalb der Stichprobe – analysiert nach signifikanten Unterschieden – insgesamt relativ stabil. Es sind jedoch graduelle Unterschiede bei der Gewichtung einzelner Faktoren nachzuweisen.

4.1.1 Allgemeine betriebswirtschaftliche Qualifikationen nach Branchen

Die Bewertungen zu den generellen betriebswirtschaftlichen Qualifikationen unterscheiden sich in einigen Punkten in den untersuchten Branchen (vgl. Abbildung 47). Vom Hotel- und Gaststättengewerbe wurde das Personalwesen häufiger als sehr wichtig eingeschätzt als von den anderen Bereichen (64 % versus 44 % Einzelhandel bzw. 42 % Reisemittler/Reiseveranstalter). Dies ist nicht überraschend, da gerade in dieser Branche, u. a. bedingt durch das Saisongeschäft besondere Anforderungen, z. B. durch eine starke Fluktuation, bestehen. Auch die Bereiche Kostenrechnung/Controlling, Steuern und die Entscheidung für einen bestimmten Standort werden von den Unternehmern/Unternehmerinnen des Hotel- und Gaststättengewerbes im Vergleich zu denen aus dem Einzelhandel und den Reisemittlern/Reiseveranstaltern häufiger als sehr wichtig angesehen. Vermutlich liegt dies an der saisonal stark schwankenden Auslastung dieser Unternehmen und den Ansprüchen von Hotelgästen hinsichtlich der Lage ihrer Unterkunft.

Abbildung 47: Branchenspezifische Bedeutung betriebswirtschaftlicher Qualifikationen

	Einzelhandel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gaststättengewerbe
Personalwesen*¹			
sehr wichtig	42,4 %	44,2 %	64,2 %
wichtig	49,4 %	49,6 %	29,7 %
weniger wichtig/unwichtig	8,2 %	6,3 %	6,1 %
Kostenrechnung, Controlling*²			
sehr wichtig	47,0 %	42,5 %	61,4 %
wichtig	49,2 %	52,2 %	34,3 %
weniger wichtig/unwichtig	3,8 %	5,3 %	4,2 %
Steuern*³			
sehr wichtig	13,1 %	15,2 %	24,5 %
wichtig	52,2 %	50,0 %	50,9 %
weniger wichtig/unwichtig	34,8 %	34,6 %	24,5 %
EDV/luK-Technologien*⁴			
sehr wichtig	35,0 %	56,0 %	36,4 %
wichtig	52,4 %	38,1 %	47,9 %
weniger wichtig/unwichtig	12,9 %	5,3 %	15,8 %

*¹ n = 608; Signifikanz: 0,001 *² n = 617; Signifikanz: 0,021 *³ n = 609; Signifikanz: 0,032 *⁴ n = 616; Signifikanz: 0,0001, 3 Zellen (25 %) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Der Bereich der EDV/luK-Technologie wird insbesondere von Reisemittlern/Reiseveranstaltern als sehr wichtig für den Unternehmenserfolg angesehen. Diese Einschätzung ist dadurch zu erklären, dass die gesamten Reiseinformations- und -buchungssysteme heute EDV-basiert sind. Schwächen in diesem Bereich können weit weniger durch Stärken in anderen Feldern kompensiert werden, da der Umgang mit den neuen Technologien als selbstverständlich angesehen wird.

4.1.2 Allgemeine betriebswirtschaftliche Qualifikationen nach Gründungsart

Eine interessante Fragestellung im Zusammenhang mit der Art der Gründung ist, wie die Anforderungen und Qualifikationen zur Unternehmensführung von originären und derivativen Gründern/Gründerinnen beurteilt werden.

Grundsätzlich messen Nachfolger/-innen den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Qualifikationen eine größere Bedeutung bei als Existenzgründer/-innen. Insbesondere Personalwesen wird von Nachfolgern/Nachfolgerinnen als bedeutend wichtiger angesehen als von Existenzgründern/Existenzgründerinnen. Das zeigt die Beurteilung als „sehr wichtig“, die eine Differenz von mehr als 16 % aufweist, im Vergleich zu den Gründern/Gründerinnen. Marketing und etwas geringer EDV/IuK-Technologie erhält dagegen eine höhere Relevanz in der Beurteilung für Existenzgründer/-innen. Marketing erscheint für Existenzgründer/-innen wichtiger, weil sich ihr Markteintritt erst stabilisieren muss (vgl. Abbildung 49).

Bezogen auf die Differenzierung nach Gründungsform zeigt sich bei der Bewertung der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Qualifikationen, dass die Franchisenehmer in der Standortentscheidung deutlich häufiger einen sehr wichtigen Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung sehen (vgl. Abbildung 48).

Abbildung 48: **Bedeutung von Standortentscheidung für Franchisenehmer**

		Sonstige	Franchisenehmer
Standortentscheidung	sehr wichtig	46,2 %	71,1 %
	wichtig	36,6 %	21,1 %
	weniger wichtig	15,9 %	7,9 %
	unwichtig	1,4 %	–

n = 623, 1 Zelle (12,5 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5, Signifikanz 0,029

4.1.3 Allgemeine betriebswirtschaftliche Qualifikationen bei jungen Unternehmen

Auch bei der Auswertung der Qualifikationen für Gründer/-innen zu Beginn der unternehmerischen Tätigkeit (bis zu 3 Jahren nach Gründung) wurden sämtliche allgemeine betriebswirtschaftliche Qualifikationen als nicht so sehr wichtig im Vergleich zur gesamten Stichprobe angesehen (bis auf EDV/IuK-Technologien sowie langfristige Planung, die geringfügig besser bewertet wurden). Insgesamt wurden aber sämtliche aufgelisteten Qualifikationen wie Personalwesen, Kostenrechnung/Controlling, Steuern, Bilanzierung/Buchführung von den eher unerfahrenen Gründern/Gründerinnen immer noch als „wichtig“ erachtet, graduell etwas höher als die Befragten der gesamten Stichprobe (vgl. Abbildung 49).

Abbildung 49: Betriebswirtschaftliche Qualifikationen für diverse Zielgruppen

Einschätzung von Qualifikationen	Gesamtdatensatz	Gründer/-innen	Nachfolger/-innen	Junge Unternehmen bis zu 3 Jahren	N
Personalwesen					617
sehr wichtig	48,6 %	41,7 %	59,7 %	44,4 %	
wichtig	43,9 %	49,5 %	35,4 %	48,9 %	
weniger wichtig/unwichtig	7,5 %	8,9 %	4,9 %	6,7 %	
Kostenrechnung, Controlling					626
sehr wichtig	49,8 %	47,4 %	53,7 %	46,3 %	
wichtig	46,0 %	48,4 %	42,7 %	50,0 %	
weniger wichtig/unwichtig	4,2 %	4,2 %	3,5 %	3,7 %	
Steuern					618
sehr wichtig	16,5 %	14,4 %	20,2 %	14,8 %	
wichtig	51,5 %	51,9 %	51,6 %	52,6 %	
weniger wichtig/unwichtig	32,0 %	33,7 %	28,2 %	32,6 %	
EDV/luK-Technologien					625
sehr wichtig	39,7 %	40,2 %	38,6 %	41,9 %	
wichtig	48,3 %	46,9 %	51,3 %	47,8 %	
weniger wichtig/unwichtig	12,0 %	13,0 %	10,0 %	10,3 %	
Marketing					624
sehr wichtig	55,3 %	57,2 %	52,8 %	53,7 %	
wichtig	40,1 %	38,8 %	42,8 %	40,3 %	
weniger wichtig/unwichtig	4,7 %	4,0 %	4,4 %	6,0 %	
Finanzierung					622
sehr wichtig	57,7 %	55,7 %	61,1 %	56,7 %	
wichtig	38,1 %	40,3 %	35,0 %	37,3 %	
weniger wichtig/unwichtig	4,2 %	4,0 %	4,1 %	6,0 %	
Bilanzierung, Buchführung					624
sehr wichtig	30,8 %	27,9 %	35,1 %	22,8 %	
wichtig	48,9 %	48,9 %	48,9 %	52,9 %	
weniger wichtig/unwichtig	20,3 %	23,2 %	16,0 %	24,3 %	
Langfristige Planung / Strategie					618
sehr wichtig	37,7 %	36,4 %	40,3 %	44,1 %	
wichtig	51,8 %	52,9 %	50,0 %	45,6 %	
weniger wichtig/unwichtig	10,5 %	10,7 %	9,7 %	10,3 %	
Standortentscheidung					623
sehr wichtig	47,7 %	46,0 %	50,9 %	43,3 %	
wichtig	35,6 %	35,4 %	35,8 %	34,3 %	
weniger wichtig/unwichtig	16,7 %	18,5 %	13,2 %	22,3 %	
Recht					616
sehr wichtig	16,9 %	14,9 %	20,3 %	18,8 %	
wichtig	52,6 %	52,8 %	52,3 %	51,9 %	
weniger wichtig/unwichtig	30,5 %	32,2 %	27,5 %	29,4 %	

4.1.4 Allgemeine betriebswirtschaftliche Qualifikationen nach sonstigen Aspekten

Die Bedeutung, die einzelnen allgemeinen betriebswirtschaftlichen und somit unternehmerischen Qualifikationen beigemessen wird, ist keine Frage des Lebensalters des Unternehmers/der Unternehmerin oder des Unternehmensalters. Es sind jedoch weitere graduelle Unterschiede bei der Gewichtung einzelner Qualifikationen in Abhängigkeit der vorherigen Position und der Unternehmensgröße nachzuweisen.

So messen Personen, die bereits vor ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit Personalverantwortung trugen, Kenntnissen im Bereich Recht relativ häufiger eine sehr wichtige, bzw. wichtige Bedeutung bei (Abbildung 50). Dies liegt vermutlich an den arbeitsrechtlichen Bestimmungen, die für den Personalbereich relevant sind und deren Wichtigkeit aus der Position vor der unternehmerischen Selbstständigkeit abgeleitet wurde.

Abbildung 50: **Bedeutung von Recht nach vorheriger Position**

	mit Personalverantwortung	ohne Personalverantwortung
sehr wichtig	18,7 %	12,9 %
wichtig	54,2 %	46,8 %
weniger wichtig/unwichtig	27,1 %	40,3 %

n = 438; Signifikanz: 0,017

Auch nimmt die Bedeutung des Personalwesens mit der Anzahl der Beschäftigten zu. Je mehr Beschäftigte ein Unternehmen hat, desto höher ist jeweils der Anteil der Unternehmer/-innen, die in Kenntnissen rund um das Personalwesen einen sehr wichtigen Erfolgsfaktor sehen. Während nur ein gutes Drittel der Kleinstunternehmer/-innen dies für eine sehr wichtige unternehmerische Qualifikation hält, sind es von den Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten prozentual fast doppelt so viele.

Abbildung 51: **Bedeutung von Personalwesen nach Unternehmensgröße (klassifiziert)**

	1 – 5 Beschäftigte	6 – 10 Beschäftigte	11 und mehr Beschäftigte
sehr wichtig	37,8 %	48,4 %	64,5 %
wichtig	51,7 %	45,2 %	31,7 %
weniger wichtig/unwichtig	10,5 %	6,3 %	3,8 %

n = 598; Signifikanz: 0,000

Männer und Frauen bewerten die Bedeutung der meisten Qualifikationsaspekte für den unternehmerischen Erfolg in ähnlicher Weise. Unterschiede gibt es jedoch im Bereich der Bilanzierung/Buchführung, der von den Unternehmerinnen im Durchschnitt deutlich höher bewertet wird (vgl. Abbildung 52), sowie bei der Frage nach der Bedeutung von Kenntnissen im Bereich Standortwahl. Diese Kenntnisse erachten Frauen im Vergleich zu Männern als wichtiger für den Erfolg eines Unternehmens.

Abbildung 52: **Ausgewählte betriebswirtschaftliche Qualifikationen nach Geschlecht**

	männlich	weiblich
Bilanzierung, Buchführung*		
Sehr wichtig	28,0 %	37,6 %
wichtig	49,3 %	47,8 %
weniger wichtig/unwichtig	22,6 %	14,6 %
Standortentscheidung**		
sehr wichtig	44,3 %	56,2 %
wichtig	37,5 %	30,9 %
weniger wichtig/unwichtig	18,2 %	12,9 %

* n = 624; Signifikanz: 0,019 ** n = 623; Signifikanz: 0,024

4.1.5 Betriebswirtschaftliche Qualifikationen aus Expertensicht

Die Experten sehen – wie im Gesamtdatensatz der Unternehmerbefragung – in fundierten Kenntnissen im Finanz- und Marketingbereich elementar wichtige Qualifikationen für den Erfolg eines Unternehmens. Ergänzend weisen sie jedoch auf die relativ große Bedeutung der Standortfrage und einer strategisch ausgerichteten Unternehmensführung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung hin.

Laut Expertenmeinung hat die Standortentscheidung eine hohe Erfolgsrelevanz, da sie Einfluss darauf hat, ob und welche Kunden die angebotenen Dienstleistungen nachfragen werden. Dies gilt gleichermaßen für den Einzelhandel als auch für die untersuchten Tourismussegmente. Als Reaktion darauf wählen immer häufiger Unternehmensgründer/-innen im Einzelhandel mall-ähnliche Zentren mit hoher Kundenfrequenz als Standort. Somit profitieren sie von den Kunden, die durch die Marketingaktivitäten der anderen, am Standort niedergelassenen, meist großen Unternehmen angelockt werden. Auch im Hotel- und Gaststät-

tengewerbe ist der Standort für die Identifikation der Zielgruppe der entscheidende Faktor. So bedarf es beispielsweise eines zentral gelegenen Standortes, um Geschäftskunden anzusprechen und über den Erfolg eines gastronomischen Konzeptes an einem städtischen Standort bestimmt sogar die Infrastruktur der gesamten Innenstadt. Die Experten betonen, dass ein einzelnes Unternehmen im Einzelhandel und im Tourismus nur noch sehr bedingt in der Lage ist, seine anvisierte Kundengruppe an den gewählten Standort zu locken. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass das Angebot auf diejenigen Kundengruppen zugeschnitten sein muss, die den gewählten Standort ohnehin regelmäßig frequentieren.

Wenn Geschäftsidee, Standort und Zielgruppe sich nicht in ein harmonisches Gesamtkonzept fügen, dann ist langfristig der Unternehmenserfolg nur schwer zu realisieren. Die Abstimmung dieser drei Faktoren zu einem in sich schlüssigen Unternehmenskonzept sind zentrale Determinanten einer strategischen Unternehmensführung. So lässt sich erklären, dass die Experten in der strategischen Unternehmensführung einen weiteren wichtigen Faktor einer erfolgreichen Unternehmensgründung identifizieren.

Dass bei der schriftlichen Befragung bei der Auswertung des Gesamtdatensatzes die Standortfrage und die strategische Unternehmensführung auf den Rängen fünf und sieben rangieren, lässt sich weitgehend auf unterschiedliche Fragekontexte der beiden Untersuchungen zurückführen. Während bei der schriftlichen Unternehmerbefragung nach der Bedeutung der erfolgsrelevanten Unternehmerqualifikationen zur Unternehmensführung gefragt wurde, indem die einzelnen Merkmale vorgelegt wurden, konnte bei den Expertengesprächen argumentativ auf die Zusammenhänge und Probleme einzelner Merkmale eingegangen werden. So müssen beide Erhebungen gemeinsam betrachtet und ihre entsprechende quantitative und qualitative Ausprägung berücksichtigt werden.

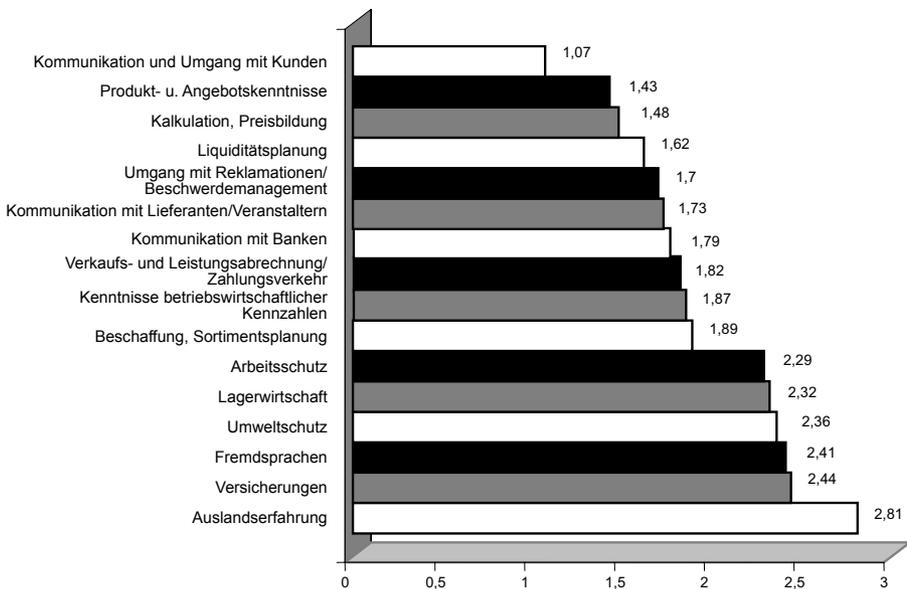
4.2 Spezielle fachliche Qualifikationen

Ergänzend zu den eher übergeordneten betriebswirtschaftlichen Themenbereichen wurde auch nach speziellen fachlichen Qualifikationen differenzierter gefragt. Aufgrund des hohen Dienstleistungsanteils in den untersuchten Branchen sind Aspekte von Bedeutung, die den gestiegenen Anforderungen an die Qualität der Unternehmensführung entsprechen, wie z. B. die Kommunikation mit unterschiedlichen Partnern – Kunden, Lieferanten und Banken – sowie bezogen auf die hohe Wettbewerbsintensität die Anwendung diverser Steuerungsinstrumente für Unternehmen wie Liquiditätsplanung, Kalkulation, ebenso wie Inhalte, die sich aus der Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen Branchen ergeben.

Die Unternehmer/-innen schätzen mit weitem Abstand die Kommunikation und den Umgang mit Kunden als am wichtigsten ein. Hierzu gehört auch die Notwendigkeit, über fundierte Produkt- und Angebotskenntnisse zu verfügen, welche in der Rangskala den zweiten Rang einnehmen. Ein Instrument aus dem

Marketing, die Preisgestaltung sowie das Beschwerdemanagement werden als ähnlich bedeutsam erachtet. Der Kommunikation mit Lieferanten und Kapitalgebern sowie bestimmten Controlling- und Kostenrechnungsinstrumenten wie Liquiditätsplanung und Kennzahlenmanagement wird ebenfalls eine große Relevanz beigemessen (vgl. Abbildung 53). Damit bestätigt die Auflistung konkreter Instrumente und Steuerungsaktivitäten das Ergebnis der Bewertung der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Unternehmerqualifikationen. Auch hier erhielten Marketing- und Finanzierungsaktivitäten die höchste Bedeutung. Inhalte des Umweltschutzes, des Arbeitsschutzes, Auslandserfahrungen, Fremdsprachen und Kenntnisse über Versicherungen nehmen im Gesamtdatensatz untere Ränge ein. Solchen Inhalten werden im Vergleich zu den übrigen eine geringe Bedeutung für die Unternehmenstätigkeit eingeräumt.

Abbildung 53: Bedeutung spezieller fachlicher Qualifikationen



1 = sehr wichtig; 2 = wichtig; 3 = weniger wichtig; 4 = unwichtig
n = 615

4.2.1 Branchendifferenzierung bei speziellen fachlichen Qualifikationen

In den betrachteten Branchen wird die Bedeutung der meisten speziellen fachlichen Qualifikationen weitgehend identisch eingeschätzt und entspricht weitgehend den Ergebnissen des Gesamtdatensatzes mit einigen graduellen Unterschieden. Diese Unterschiede betreffen vorwiegend die betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente, wie z.B. Kalkulation und Preisbildung,

betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Zahlungsverkehr, die eine höhere Bedeutung im Hotel- und Gaststättengewerbe, aber eine niedrigere Bedeutung bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern einnehmen. Durch den Verkauf von Waren und Dienstleistungen spielt die Lagerwirtschaft im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie im Einzelhandel eine größere Rolle als bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern. Das Thema Beschaffung, Sortimentsplanung hat im Einzelhandel die größte Dominanz im Vergleich zu den anderen untersuchten Branchen. In Abbildung 54 werden die einzelnen speziellen fachlichen Qualifikationen, die in Einzelhandel und Tourismus eine hohe Bedeutung einnehmen, aufgelistet.

Abbildung 54: Branchenspezifische Bedeutung spezieller fachlicher Qualifikationen

	Einzelhandel	Reisemittler und Reiseveranstalter	Hotel- und Gaststättengewerbe
Kommunikation und Umgang mit Kunden	1,08	1,09	1,04
Produkt- und Angebotskenntnisse	1,42	1,38	1,47
Kalkulation, Preisbildung	1,46	1,68	1,37
Liquiditätsplanung	1,67	1,65	1,51
Umgang mit Reklamationen/ Beschwerdemanagement	1,71	1,71	1,66
Kommunikation mit Lieferanten/ Veranstaltern	1,73	1,66	1,78
Kommunikation mit Banken	1,79	1,93	1,68
Verkaufs- und Leistungsabrechnung/Zahlungsverkehr	1,81	1,91	1,76
Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen* ³	1,88	2,04	1,71
Beschaffung, Sortimentsplanung* ⁸	1,75	2,20	1,94
Arbeitsschutz* ⁴	2,28	2,63	2,05
Umweltschutz * ⁵	2,37	2,64	2,11
Fremdsprachen* ¹	2,67	2,09	2,16
Auslandserfahrung* ²	3,05	2,39	2,69
Lagerwirtschaft* ⁶	2,16	3,01	2,11
Versicherungen * ⁷	2,47	2,56	2,26

1 = sehr wichtig; 2 = wichtig; 3 = weniger wichtig; 4 = unwichtig

*¹ n = 614; Signifikanz: 0,000 *² n = 616; Signifikanz: 0,000 *³ n = 618; 2 Zellen (16,7 %) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,003 *⁴ n = 618; Signifikanz: 0,000 *⁵ n = 618; Signifikanz: 0,000 *⁶ n = 615; Signifikanz: 0,000 *⁷ n = 615; Signifikanz: 0,002 *⁸ n = 615; 2 Zellen (16,7 %) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,000

Es gibt jedoch bei einigen Inhalten statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Branchen, die sich weitgehend aus den unterschiedlichen Arbeitsfeldern ergeben. Es sind solche Inhalte, die in der Rangskala eine niedrigere Bedeutungseinschätzung im Vergleich zu den übrigen speziellen fachlichen Qualifikationen aufweisen. So ist die Bedeutung von Auslandserfahrung und von Fremdsprachen für die Branchen Reisemittler/Reiseveranstalter sowie Hotel- und Gaststättengewerbe durch die Notwendigkeit von Auslandsreisen und der Betreuung ausländischer Gäste größer als für den Einzelhandel. Das Thema Umweltschutz hingegen hat für das Hotel- und Gaststättengewerbe deshalb eine größere Relevanz als für die anderen Branchen, weil beispielsweise die Entsorgung von Abfällen, Reinigungsmitteln etc. in der Regel hier im Unternehmensalltag einen größeren Stellenwert einnimmt, als in den anderen untersuchten Branchen. Der Arbeitsschutz spielt im Hotel- und Gastgewerbe eine größere Rolle als in anderen Branchen.

Abbildung 55: Branchenspezifische Unterschiede spezieller fachlicher Qualifikationen

Thema	Relativ hohe Bedeutung bei
Fremdsprachen	Reisemittler/Reiseveranstalter, Hotel- und Gaststättengewerbe
Auslandserfahrung	Reisemittler/Reiseveranstalter, Hotel- und Gaststättengewerbe
Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	Hotel- und Gaststättengewerbe
Arbeitsschutz	Hotel- und Gaststättengewerbe
Umweltschutz	Hotel- und Gaststättengewerbe
Kalkulation/Preisbildung	Hotel- und Gaststättengewerbe
Lagerwirtschaft	Hotel- und Gaststättengewerbe, Einzelhandel
Versicherungen	Hotel- und Gaststättengewerbe
Beschaffung/Sortimentsplanung	Einzelhandel

4.2.2 Differenzierungen bei Neugründern/Neugründerinnen und Nachfolgern/Nachfolgerinnen

Auch die Einschätzung der Relevanz der speziellen fachlichen Qualifikationen bei Neugründern/Neugründerinnen und Nachfolgern/Nachfolgerinnen weicht kaum von der der befragten Unternehmer/-innen insgesamt ab. Die meisten der genannten Qualifikationen werden meist von den Nachfolgern/Nachfolgerinnen

in der Bedeutung höher eingeschätzt als von den Gründern/Gründerinnen, insbesondere die Kommunikation mit Banken, Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, der Arbeitsschutz, der Umweltschutz, die Lagerwirtschaft, Versicherungen sowie die Beschaffung/Lagerhaltung. Zum Beispiel wird die Bedeutung des Arbeitsschutzes von 16,6 % der Nachfolger/-innen gegenüber 7,9 % der Gründer/-innen als sehr wichtig eingestuft. Ferner wird die Kommunikation mit Banken von den Nachfolgern/Nachfolgerinnen wichtiger erachtet als von den Gründern/Gründerinnen; 41,3 % der Nachfolger/-innen beurteilen diese Qualifikation als sehr wichtig gegenüber 35,4 % der Gründer/-innen. Bei Lagerwirtschaft und Beschaffung/Sortimentsplanung wird als Ursache für die unterschiedliche Bedeutungszumessung durch Neugründung und Übernahme wieder ein starker Brancheneffekt vermutet (vgl. Abbildung 56).

4.2.3 Differenzierung bei jungen Unternehmen

Bei der Bedeutungseinschätzung der speziellen fachlichen Qualifikationen bei jungen Unternehmen bis zu drei Jahren ergeben sich auch nur graduelle Unterschiede im Vergleich zum Gesamtdatensatz. Ein Beispiel ist die Kommunikation mit Lieferanten/Veranstaltern. Sie wird von 41,2 % der jungen Unternehmen als *sehr wichtig* eingestuft im Vergleich zu 35,6 % der Befragten insgesamt. Auch das Beherrschen von Fremdsprachen wird von jungen Unternehmen etwas wichtiger eingeschätzt als von allen Befragten, aber auch als von den Nachfolgern/Nachfolgerinnen (vgl. auch Abbildung 56).

Abbildung 56: Spezielle fachliche Qualifikationen für diverse Zielgruppen in %

Spezielle fachliche Qualifikationen	Gesamtdatensatz	Neugründer/-in	Nachfolger/-in	Junge Unternehmen bis 3 Jahre	N *
Kommunikation und Umgang mit Kunden					631
sehr wichtig	92,9	92,1	93,9	92,6	
wichtig	7,0	7,9	5,6	6,6	
weniger wichtig	0,2	-	0,4	0,7	
Kommunikation mit Lieferanten/Veranstaltern					627
sehr wichtig	35,6	35,8	35,1	41,2	
wichtig	56,1	55,8	57,5	50,7	
weniger wichtig/unwichtig	8,3	8,4	7,4	8,1	
Kommunikation mit Banken					628
sehr wichtig	37,6	35,4	41,3	38,2	
wichtig	46,3	47,0	46,1	47,8	
weniger wichtig/unwichtig	16,0	17,7	12,6	14,0	
Fremdsprachen					623
sehr wichtig	12,5	13,0	11,5	13,3	
wichtig	40,3	41,6	37,9	40,0	
weniger wichtig/unwichtig	47,2	45,4	50,7	46,6	

Fortsetzung Abbildung 56

Spezielle fachliche Qualifikationen	Gesamtdatensatz	Neugründer / -in	Nachfolger / -in	Junge Unternehmen bis 3 Jahre	N *
Auslandserfahrung					625
sehr wichtig	8,0	9,7	5,3	8,1	
wichtig	20,8	21,3	19,5	22,2	
weniger wichtig/unwichtig	71,2	68,9	75,3	69,7	
Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen					627
sehr wichtig	30,8	27,2	35,4	26,5	
wichtig	53,9	56,2	51,1	55,1	
weniger wichtig/unwichtig	15,3	16,6	13,5	18,4	
Umgang mit Reklamationen / Beschwerdemanagement					626
sehr wichtig	41,7	40,4	43,0	43,7	
wichtig	48,1	48,8	47,8	47,4	
weniger wichtig/unwichtig	10,3	10,8	9,2	8,9	
Arbeitsschutz					627
sehr wichtig	11,5	7,9	16,6	8,8	
wichtig	52,6	49,6	57,6	49,3	
weniger wichtig/unwichtig	35,9	42,5	25,8	41,9	
Umweltschutz					627
sehr wichtig	10,5	8,5	13,5	11,8	
wichtig	48,2	46,3	50,0	41,9	
weniger wichtig/unwichtig	41,3	45,3	36,5	46,3	
Verkaufs- u. Leistungsabrechnung / Zahlungsverkehr					623
sehr wichtig	30,2	29,1	30,4	27,9	
wichtig	57,8	57,9	58,6	60,3	
weniger wichtig/unwichtig	12,1	13,0	11,0	11,8	
Liquiditätsplanung					622
sehr wichtig	45,7	44,1	46,7	43,7	
wichtig	47,3	47,6	48,5	47,4	
weniger wichtig/unwichtig	7,1	8,2	4,8	8,9	
Kalkulation, Preisbildung					628
sehr wichtig	56,2	54,3	58,3	52,9	
wichtig	39,6	41,5	37,3	42,6	
weniger wichtig/unwichtig	4,1	4,2	4,3	4,4	
Produkt- und Angebotskenntnisse					626
sehr wichtig	59,7	58,9	60,1	59,6	
wichtig	37,9	38,2	38,2	36,0	
weniger wichtig/unwichtig	2,4	2,9	1,8	4,4	

Fortsetzung Abbildung 56

Spezielle fachliche Qualifikationen	Gesamtdatensatz	Neugründer /-in	Nachfolger /-in	Junge Unternehmen bis 3 Jahre	N *
Lagerwirtschaft					624
sehr wichtig	14,1	10,9	18,4	8,8	
wichtig	48,6	44,0	55,7	42,6	
weniger wichtig/unwichtig	37,4	45,1	25,9	48,6	
Versicherungen					625
sehr wichtig	7,5	5,5	10,2	5,1	
wichtig	45,9	41,7	52,2	42,6	
weniger wichtig/unwichtig	46,6	52,8	37,7	52,2	
Beschaffung, Sortimentsplanung					624
sehr wichtig	29,5	26,5	34,4	24,3	
wichtig	53,5	53,2	53,7	55,9	
weniger wichtig/unwichtig	17,0	20,4	11,9	19,8	

* = bezieht sich auf Gesamtdatensatz

4.2.4 Sonstige Differenzierungen bei speziellen fachlichen Qualifikationen

Speziell für den Umweltschutz lässt sich auch eine altersspezifische Besonderheit nachweisen. So erachten rund 60 % der Unternehmer/-innen ab 31 Jahren und älter Kenntnisse im Bereich Umweltschutz für wichtig, bei den unter Dreißigjährigen sind es jedoch nur 40 % (vgl. Abbildung 57).

Es liegt die Vermutung nahe, dass sich in diesem Ergebnis die Tatsache widerspiegelt, dass Fragen des Umweltschutzes für die jüngere Generation im Vergleich zu den Älteren eher eine geringere Bedeutung beigemessen wird.

Abbildung 57: Bedeutung des Umweltschutzes nach Lebensalter (klassifiziert)

	bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	ab 51 Jahre
sehr wichtig	11,8 %	8,2 %	7,0 %	16,6 %
wichtig	29,4 %	51,5 %	51,2 %	46,4 %
weniger wichtig/unwichtig	58,8 %	40,2 %	41,8 %	37,0 %

n = 627; Signifikanz: 0,004

Die Bedeutung, die den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen beigemessen wird, steigt mit der Beschäftigtenzahl der Unternehmen. Von den größeren Unternehmen sind 45,2 % der Unternehmer/-innen davon überzeugt, dass es sich hierbei um eine sehr wichtige erfolgsrelevante Qualifikation handelt. Bei den Kleinst-

unternehmen ist deren Anteil nur 21,2 %. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da mit der Unternehmensgröße auch die mit der Steuerung eines Unternehmens verbundene Komplexität zunimmt. Kennzahlen als Hilfsmittel zur Schaffung von Transparenz werden demzufolge bei größeren Unternehmen als bedeutsamer gewertet (vgl. Abbildung 58).

Abbildung 58: Weitere spezielle fachliche Qualifikationen nach Unternehmensgröße

	1 – 5 Beschäftigte	6 – 10 Beschäftigte	11 und mehr Beschäftigte
Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen*			
sehr wichtig	21,2 %	31,0 %	45,2 %
wichtig	58,4 %	59,7 %	44,1 %
weniger wichtig/unwichtig	20,5 %	9,3 %	10,8 %
Lagerwirtschaft**			
sehr wichtig	13,4 %	16,4 %	13,0 %
wichtig	40,8 %	57,8 %	55,7 %
weniger wichtig/unwichtig	45,9 %	25,8 %	31,4 %
Beschaffung, Sortimentsplanung***			
sehr wichtig	30,1 %	33,3 %	27,2 %
wichtig	49,3 %	58,1 %	32,2 %
weniger wichtig/unwichtig	20,5 %	8,5 %	16,8 %

* n = 608; Signifikanz: 0,000
0,031

** n = 605; Signifikanz: 0,000

*** n = 605; Signifikanz:

Im Unterschied dazu stufen mehr als 60 % der über Fünfzigjährigen Kenntnisse im Bereich Versicherungen als eine wichtige bis sehr wichtige erfolgrelevante Unternehmerqualifikation ein. Hiervon sind die Jüngeren deutlich seltener überzeugt (vgl. Abbildung 59). Das zeigt ein generationsspezifisches Problem: Die Jüngeren messen Maßnahmen der Absicherung eine geringere Bedeutung bei als Ältere.

Abbildung 59: Bedeutung von Versicherungen nach Lebensalter

	bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	ab 51 Jahre
sehr wichtig	13,7 %	6,2 %	4,5 %	10,6 %
wichtig	35,3 %	41,5 %	49,2 %	50,0 %
weniger wichtig/unwichtig	51,0 %	52,3 %	46,2 %	39,5 %

n = 625; 2 Zellen (12,55 %) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,039

4.3 Unterschiede aus Expertensicht nach Branche und Gründungsform

Die Auswertung der schriftlichen Befragung ergab graduelle branchenspezifische Unterschiede in der für den Unternehmenserfolg relevanten Qualifikationen. In den Gesprächen mit den Experten/Expertinnen wurde die Branchenspezifik vertieft. Diese wurden nach den qualifikationsrelevanten wichtigsten Trends in den untersuchten Branchen befragt, die zusammenfassend dargestellt werden.

4.3.1 Aktuelle Branchenentwicklung

Einzelhandel

Die Einzelhandelslandschaft ist im wesentlichen von fünf Trends geprägt:

- Die Märkte schrumpfen oder stagnieren. Zugleich kommen immer mehr Anbieter auf die Märkte. Die Konzentration nimmt in vielen Segmenten des Einzelhandels erheblich zu. All dies bedingt laut Expertenmeinung einen Hyperwettbewerb.
- Im Lebensmittelbereich werden zur Zeit fast 40 % im Discountbereich erwirtschaftet. Nach Expertenschätzungen wird sich dieser Anteil noch erhöhen. Im Non-Food-Bereich sind derzeit 20 % der Betriebe im Discountbereich; auch hier wird eine Steigerung erwartet. Somit stellt der Preis der Produkte in Deutschland ein besonders kaufrelevantes Kriterium dar.
- Der Handel profiliert sich mehr und mehr mit Eigenmarken, um sich von den Konkurrenten abzuheben.
- Die Kundenbedürfnisse wandeln sich. Zunehmend mehr erwarten Kunden des Einzelhandels, eine Dienstleistung anstelle einer Ware einzukaufen. Zudem wünschen sie sich für ihren Einkauf mehr sog. Convenience (Bequemlichkeit). Eine besonders wichtige Form dieser gewünschten Bequemlichkeit ist der Faktor Zeit, der immer knapper wird.

Tourismus

Für die untersuchten Segmente im Tourismusbereich, dem Hotel- und Gaststättengewerbe sowie den Reisemittlern/Reiseveranstaltern, sind folgende Trends aktuell erkennbar:

- Der Hotelmarkt ist geprägt von erheblichen Überkapazitäten. Trotzdem steigt die Anzahl der Anbieter jährlich. Dies führt im Durchschnitt zu sinkenden Belegzahlen mit entsprechenden Auswirkungen auf die Rentabilität der Unternehmen.
- Spezielle Übernachtungskonzepte, ausgerichtet auf bestimmte Zielgruppen mit klar definierten Kundenbedürfnissen, finden immer größeren Zuspruch.
- Vermehrt zeigt sich vor allem in der Gastronomie ein ambivalentes Verbraucherverhalten. Das heißt, dass ein und derselbe Kunde je nach Tageszeit

ganz unterschiedliche Bedürfnisse an ein Produkt und die damit verbundene Dienstleistung hat. So wird beispielsweise beim Mittagsgeschäft erwartet, dass das Essen preiswert ist und schnell serviert wird. Am Abend erwartet derselbe Kunde im gleichen Restaurant ein ganz anderes Produkt, weil der Faktor Zeit nicht mehr im Vordergrund steht, sondern ggf. der Wunsch nach einem Event.

- Der Gast verspricht sich vom Restaurantbesuch Aktion und Entertainment, da er etwas Besonderes erleben möchte. Dies beschränkt sich nicht nur auf die Speisenauswahl und deren Zubereitung, sondern auch auf die gesamte Präsentation der Speisen und die Kommunikation zwischen Gast und Service.
- Die Übernahmewelle im Reiseveranstalterbereich läuft seit ca. 15-20 Jahren. Mittlerweile sind es bereits die Großen, die von ihren Konkurrenten übernommen werden. Aus kartellrechtlichen Gesichtspunkten ist zu vermuten, dass der Höhepunkt der Übernahmewelle bereits überschritten ist.
- Als Ergebnis der Übernahmen ist der Reiseveranstaltermarkt stark oligopolistisch geprägt. In die konzentrierte, integrierte Struktur der großen Reiseveranstalter sind aber auch viele kleine mittelständische Unternehmen mit eingebunden. Zwar werden ca. 40 % des gesamten Marktes von vielen kleinen mittelständischen Unternehmen bedient, die speziell auf eine Zielgruppe ausgerichtet sind. Dennoch stehen auch diese Spezialanbieter mit ihren Produkten in Konkurrenz zu den großen Reiseveranstaltern, da diese nahezu alle Segmente bereits abdecken.
- Die großen Reiseveranstalter diktieren den Preis und weitgehend die Qualität, die für diesen Preis vom Kunden erwartet wird. Die kleinen Unternehmen müssen sich diesem Preisdiktat beugen, trotz deutlich schlechterer Einkaufskonditionen oder ein Marktsegment besetzen, welche sich nicht über den Preis definiert.
- Die Trennlinie zwischen Einzelhandels- und Tourismusangeboten weicht auf. So treten mittlerweile Einzelhändler mit einem spezifischen Warenangebot als Reisemittler oder Reiseveranstalter auf und Reiseanbieter bzw. Reiseveranstalter ergänzen ihr Warenangebot durch Einzelhandelsartikel.
- Die eigenständigen Reisemittler erwirtschaften im Verhältnis zu Kooperations-, Franchise- und Ketten-Reisebüros nur 20 % des Umsatzes am Gesamtreisemarkt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass 80 % der Reisebüros nur 20 % des Umsatzes erwirtschaften.
- Nach den Terroranschlägen in New York im September 2001 kam es zu einem starken Einbruch bei den Buchungen. Dies führt aufgrund der Zahlungsmodalitäten im Reisegeschäft nicht selten zu erheblichen Liquiditätsengpässen in den Unternehmen. Ein Rückgang beim Bestand von Reisebüros war die Folge; jetzt ist es aber zu einer Erholung des Reisemarktes gekommen und die Buchungen steigen wieder.

- Reisebürokunden erwarten eine individuelle Beratung durch gut informierte Fachkräfte für private Urlaubsreisen und Geschäftsreisen.
- Trotz hoher Aufwendungen im dreistelligen Millionenbereich haben Unternehmen, die sich auf den virtuellen Reisemarkt konzentriert haben, bisher nicht die erwarteten Einnahmen erzielen können. Es gibt aber bereits einzelne Anbieter mit Internet-Reisebüros, die sich lukrativ entwickeln.

4.3.2 Branchenspezifische Erfolgsfaktoren

Der kurze Einblick in aktuelle Branchenentwicklungen und Trends im Einzelhandel und Tourismus zeigt, dass auf diesen Märkten eine hohe Wettbewerbsintensität herrscht. Die Marktstruktur ist oligopolistisch geprägt und die Marktteilnehmer führen untereinander einen intensiven Preiskampf. Diesen Bedingungen sind kleine Unternehmen nur bedingt gewachsen. Für den Erfolg dieser kleinen und mittleren Unternehmen kann es daher entscheidend sein, entweder sich starken Kooperationspartnern z. B. in Form Franchiseangeboten anzuschließen oder nach Möglichkeiten zu suchen, sich dem Preiswettbewerb weitestgehend zu entziehen.

Die Marktsituation im Einzelhandel und Tourismus ist relativ ähnlich. In beiden Märkten spielt der Preis als Wettbewerbsfaktor eine bedeutende Rolle. Die Kunden reagieren daher sehr preissensibel und erleben die Qualität und den Umfang der Dienstleistung im Kontext ihrer Kaufentscheidung als wichtige Faktoren. Grundsätzlich stehen daher vor allem den kleinen Unternehmen und den Gründern/Gründerinnen nur begrenzte Möglichkeiten zur Verfügung, auf diese Marktsituation erfolgreich zu reagieren. Dies ist vermutlich die Ursache dafür, dass die von den Experten benannten branchenspezifischen Erfolgsfaktoren für den Einzelhandel und den Tourismus nahezu identisch sind. Es handelt sich fast ausschließlich um Erfolgsfaktoren, die sich aus der Marktsituation und den Reaktionsmöglichkeiten darauf ergeben.

Nachfolgend werden die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren für Einzelhandel und Tourismus gemeinsam betrachtet und mit Beispielen aus den Expertengesprächen illustriert.

Nischen identifizieren – Trends erkennen – Marke etablieren

Um sich langfristig am Markt zu behaupten, bedarf es der Identifikation einer Nische. Dabei muss es sich nicht um eine originär neue Idee handeln. Wichtig ist, dass seitens der anvisierten Kundengruppe die Besonderheit der Geschäftsidee wahrgenommen wird und diese Besonderheit die Preissensibilität der Kunden senkt. So kann beispielsweise ein in der Familie geführtes Einzelhandelsgeschäft erfolgreich sein, wenn es gelingt, eine spürbare persönliche Beziehung zum Kunden aufzubauen.

Die Notwendigkeit, eine Marktnische zu identifizieren und sie konsequent durch die Geschäftsidee umzusetzen, ist eine Ursache dafür, dass es im traditionellen Einzelhandel schwieriger geworden ist, gute Ergebnisse zu erzielen. Vor allem im Facheinzelhandel und in ländlichen Bereichen sind häufig gewachsene Familienbetriebe in ihrem Fortbestand bedroht, da sie sich mittlerweile nicht mehr in ausreichendem Maße von anderen Anbietern unterscheiden und dem Preiskampf der meist großen Konkurrenten nicht gewachsen sind. Nicht selten leben diese Unternehmen bereits von der Substanz.

Chancen eröffnen sich für Gründer/-innen im Einzelhandel, wenn sie sich in die Obhut von Einkaufszentren begeben, die zentral gemanagt werden. Zwar ist in diesen Einkaufszentren (innerstädtische Malls) die unternehmerische Freiheit im Vergleich zum traditionellen Facheinzelhandel stärker eingeschränkt, da man beispielsweise verpflichtet ist, an gemeinsamen Werbemaßnahmen teilzunehmen. Allerdings profitiert man von einem erprobten Konzept und den durch das Warenspektrum der anderen Unternehmen angelockten Kunden.

Im Hotelgewerbe versuchen mehr und mehr Unternehmer/-innen den harten Konkurrenzkampf um Übernachtungsgäste durch das Angebot einer Nebenleistung zum normalen Geschäft, z.B. in Form von Veranstaltungen und Tagungen, zu umgehen. Kulturelle Veranstaltungen – von Kunstausstellungen bis hin zu Entertainment – führen nicht nur zu einer besseren Auslastung, sondern auch zu zusätzlich generiertem Umsatz durch Verzehr und Eintrittskarten der Veranstaltungsbesucher. Eine andere Reaktionsmöglichkeit besteht in der gezielten Ansprache neuer Kundengruppen, wie z. B. der „jungen Alten“, durch die auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe zugeschnittenen Angebote. Hierbei handelt es sich meist um treue Kunden, die aus ihrer Sicht bequeme und attraktive Angebote im Sinne von „Rund-um-Sorglos-Paketen“ zu schätzen wissen.

Im deutschen Reisemarkt ist das Angebot an Reiseveranstaltungen speziell für Behinderte und ältere Menschen noch nicht gedeckt. Viele andere Nischen, für die noch Angebotsbedarf identifiziert werden kann, sind jedoch sehr klein und demzufolge das zu erwartende Kundenpotenzial relativ gering und regional verstreut.

Strategisch ausgerichtete Unternehmensführung

Die Identifikation einer Nische ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im Einzelhandel und Tourismus. Um aus diesem generellen einen branchenspezifischen Erfolgsfaktor werden zu lassen, bedarf es einer konsequenten Umsetzung der identifizierten Nische in eine Geschäftsidee und eine darauf aufbauende strategisch ausgerichtete Unternehmensführung. Insbesondere muss das spezielle Fachwissen zielgerichtet auf die jeweilige Situation und das konkrete Vorhaben angewendet werden. Auf die Bedeutung der strategisch ausgerichteten Unternehmensführung wurde seitens der Experten bereits bei den kaufmännischen Qualifikationen

hingewiesen. Das, was die strategische Unternehmensführung vom allgemeinen zum branchenspezifischen Erfolgsfaktor werden lässt, ist die Tatsache, dass sie im Kontext einer Nischenstrategie angewendet wird. Demnach liegt das Branchenspezifische in der Korrespondenz einer auf eine Nische ausgerichteten Geschäftsidee mit einer strategischen Unternehmensführung.

Kundenorientierung und Fähigkeit zur Mitarbeiterführung

Ähnlich wie die strategisch ausgerichtete Unternehmensführung sind die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren „Kundenorientierung“ und „Fähigkeit zur Mitarbeiterführung“ eher eine Präzisierung bereits genannter Aspekte einer erfolgreichen Unternehmensführung. Im Hinblick auf die Kundenorientierung als branchenspezifischer Erfolgsfaktor heben die Experten die Fähigkeit eines Unternehmers/einer Unternehmerin hervor, auf die Kundenwünsche einzugehen und kompetent zu beraten. Ursächlich hierfür ist die Bedeutung der Dienstleistungsqualität für die Kaufentscheidung des Kunden im Einzelhandel und in den Tourismussegmenten. So ist es für einige Experten ein branchenspezifischer Erfolgsfaktor, wenn es gelingt, den Dienstleistungsanteil kundengerecht auszugestalten und zum „Markenzeichen“ werden zu lassen.

Damit eine so verstandene Kundenorientierung zum „Markenzeichen“ werden kann, müssen sich auch die Mitarbeiter/-innen diesem Ziel innerlich verpflichtet fühlen. Daher ist zur branchenspezifischen Präzisierung des Erfolgsfaktors „Personal“ die Fähigkeit des Unternehmers/der Unternehmerin erforderlich, mit seinen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen so umzugehen, dass diese gerne im Unternehmen arbeiten und sich mit ihm identifizieren können. Wenn dies der Fall ist, werden die Mitarbeiter/-innen ihre Zufriedenheit auch gegenüber den Kunden ausstrahlen und können eine hohe Dienstleistungsqualität erbringen.

4.3.3 Gründungsformspezifische Unterschiede

Während vor allem kleine Unternehmen und Unternehmensgründer/-innen im Einzelhandel und Tourismus auf die oben beschriebene Art und Weise versuchen, sich durch Originalität, Individualität der Geschäftsidee und besondere Dienstleistungsqualität dem Preiskampf zu entziehen, bieten Kooperationen und hier vor allem die verschiedenen Franchise-Systeme den Unternehmern/Unternehmerinnen und Gründern/Gründerinnen bessere Rahmenbedingungen, sich dem Preiskampf zu stellen.

Allen Franchise-Systemen in gemein, dass die Gründer/-innen eine bereits erfolgreich am Markt getestete Geschäftsidee duplizieren. Häufig können die Unternehmer/-innen sogar auf einem gewissen Bekanntheitsgrad der Produktpalette oder auf eine bereits etablierte Marke aufbauen. Zudem erfolgt eine Marktbearbeitung unter Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen, die sowohl hinsichtlich der Marktdurchdringung als auch hinsichtlich der Qualität

von einzelnen Unternehmern/Unternehmerinnen in aller Regel nicht zu leisten ist. Auch liegen die zu tätigenden Gründungsinvestitionen und die damit verbundenen Kapitaldienste meist deutlich unter denen einer Individual-Gründung. Nicht zuletzt bieten viele Franchise-Geber weitere Unterstützung bei der Unternehmensführung, z.B. durch Qualifizierungsmaßnahmen, abgestimmte Marketingmaßnahmen usw.

Neben der Betrachtung der entsprechenden Qualifikationen für die jeweilige Gründungsart und -form durch die befragten Unternehmer/-innen beurteilten auch die Experten die spezifischen Anforderungen, die dabei eine Rolle spielen.

Zur Gründung eines Franchiseunternehmens bedarf es im Vergleich zu einer Einzelgründung weder anderer noch geringerer unternehmerischer Qualifikationen. Der (die) Gründer/-in ist lediglich entlastet, die alleinige Verantwortung für die Erfolg versprechenden Unternehmensentscheidungen zu tragen. Diese Entlastung geht mit einer finanziellen Belastung – Gebühren zwischen 3 % bis 5 % – und der Einschränkung der unternehmerischen Freiheit einher. Jede(r) Gründer/-in sollte daher – laut Expertenmeinung – den Grad der späteren Abhängigkeit vom Franchise-Geber vor dem Hintergrund seiner individuellen unternehmerischen Präferenzen genau prüfen. Zum Teil sind die Forderungen der Franchisegeber im Einzelhandel so hoch, dass die zu tätigenden Investitionen kaum in angemessener Zeit amortisiert werden können. Nicht zuletzt aufgrund dieser starken Einschränkung der unternehmerischen Freiheit sind einige Systeme in Verdacht geraten, sich durch Franchising dem Kündigungsschutzrecht zu entziehen, indem sie ihre Pflichten als Arbeitgeber auf die Franchise-Nehmer (mit dem Status der Selbstständigkeit) abwälzen. Vor dem Hintergrund dieser Bewertungskriterien eines Franchise-Systems – Grad der unternehmerischen Freiheit und Amortisationsdauer der zur tätigenden Investitionen – gibt es aber auch viele positive Franchise-Beispiele, wie beispielsweise neue, kleinere Franchise-Systeme, die in ihrem Segment eine gewisse Marktmacht haben.

Nicht zuletzt aufgrund der geringeren finanziellen Belastung ist die Gründung in Form eines Franchiseunternehmens in der Hotellerie sehr empfehlenswert. Die Gründer/-innen profitieren neben den bereits erwähnten Aspekten insbesondere von der wirtschaftlichen Sicherheit, die mit einer am Markt etablierten Hotelidee einhergeht und das für ein Hotel unerlässliche professionelle und überregionale Marketing.

Die Systemgastronomie, Franchisesysteme sowie Szenebetriebe für die junge Klientel bieten ein vielfältiges Angebot, aus dem der Gründungsinteressierte bereits am Markt bewährte Konzepte wählen kann. Auch die Zugehörigkeit zu einer Einkaufskooperation kann im Kontext einer effizienten Unternehmensführung von großem Vorteil sein. Laut Expertenmeinung wird von den meisten allein agierenden Gastronomen unterschätzt, dass die Marktmacht einer Kooperation oder eines Franchise-Systems zu deutlich besseren Einkaufskonditionen führt.

5. Fachübergreifende Qualifikationen für Auszubildende

Zum erfolgreichen Arbeiten unter Zeit- und Ergebnisdruck, in einem von Unsicherheit und Interdependenzen geprägten Umfeld, sind fachübergreifenden Qualifikationen erforderlich, die für unternehmerisch agierende Mitarbeiter/-innen immer wichtiger werden. So stellt sich auch die Frage, welche fachübergreifenden Qualifikationen die Auszubildende während ihrer Ausbildung bereits erwerben sollen. Wie bereits in Abschnitt I, Kapitel 4.2 dargelegt, wird die Fähigkeit, unternehmerisch denken und handeln zu können, für Mitarbeiter/-innen in Unternehmen, aber auch als Selbstständige, eine neue Herausforderung.

5.1 Methodische und soziale Fähigkeiten aus Unternehmersicht

In der schriftlichen Unternehmerbefragung wurde nach fachübergreifenden Fähigkeiten gefragt, die den Grundstein für eine spätere unternehmerische Selbstständigkeit legen können. Die Itemliste enthielt eine ganze Reihe von sozialen und methodischen Qualifikationen, die mit unternehmerischem Denken und Handeln assoziiert werden, wie z.B. Kreativität, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfreude etc.¹⁴

Abbildung 60: Bedeutung methodischer und sozialer Qualifikationen

	sehr wichtig	wichtig	n
Entscheidungsfähigkeit	74 %	26 %	631
Flexibilität	71 %	27 %	631
Planen, Organisieren, Ziele setzen	68 %	31 %	630
Führungsfähigkeit	68 %	29 %	630
Mitarbeiter motivieren	66 %	33 %	630
Durchsetzungsfähigkeit	61 %	37 %	631
Konfliktbewältigung	55 %	41 %	630
Kreativität	53 %	41 %	631
Teamfähigkeit	50 %	43 %	630

Sämtlichen aufgeführten Qualifikationen wird eine große Relevanz bescheinigt, der Vermittlung von Entscheidungsfähigkeit und Flexibilität kommt jedoch eine

¹⁴ Ergebnisse einer Untersuchungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft zeigen, dass fachübergreifende Qualifikationen zur unternehmerischen Selbstständigkeit gehören, vor allem Leistungsfähigkeit, kundenorientiertes Verhalten und Initiative, wie 80 % der befragten Betriebe bestätigten. Aber auch Entscheidungsfähigkeit, Belastbarkeit, Selbstbestimmtheit/Selbstbewusstsein werden als wichtig angesehen (vgl. BLK 1997).

besonders hohe Bedeutung zu (vgl. Abbildung 60). Mit der Einübung dieser Qualifikationen kann schon in der beruflichen Ausbildung begonnen werden, damit die Auszubildenden von heute den Anforderungen des Arbeitsmarktes von morgen gewachsen sind. Statistisch signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen bei der Bewertung der einzelnen Qualifikationen konnten nicht nachgewiesen werden. Demnach ist die Bedeutung, die diesen Faktoren für eine unternehmerische Selbstständigkeit beigemessen wird, nahezu unabhängig von personenbezogenen oder unternehmensbezogenen Merkmalen.

Eine Ausnahme zeigt sich bei der Bedeutung, die der unternehmerischen Fähigkeit „Planen, Organisieren, Ziele setzen“ beigemessen wird. Hier sind die Franchisenehmer im Vergleich zu allen anderen Unternehmern/Unternehmerinnen deutlich häufiger davon überzeugt, dass es sich hierbei um eine sehr wichtige Qualifikation handelt (vgl. Abbildung 61). Dies könnte auf die Tatsache zurückzuführen sein, dass innerhalb vieler Franchise-Systeme hierzu klare Anforderungen von den Franchisegebern an die Franchisenehmer gestellt werden.

Abbildung 61: Fähigkeit zu planen, zu organisieren, Ziele zu setzen für Franchisenehmer

		Sonstige	Franchisenehmer
Planen, Organisieren, Ziele setzen	sehr wichtig	66,3 %	87,2 %
	wichtig	32,5 %	12,8 %
	weniger wichtig	1,2 %	–

n = 630, 1 Zelle (16,7 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5, Signifikanz 0,025

Auch Frauen weisen den „soft skills“ für den unternehmerischen Erfolg systematisch die gleiche Bedeutung zu wie Männer. Einzig halten Frauen die Fähigkeit, sich durchzusetzen, häufiger für sehr wichtig als Männer (vgl. Abbildung 62).

Abbildung 62: Geschlechtsspezifische Bedeutung von Durchsetzungsfähigkeit

	männlich	weiblich
sehr wichtig	57,0 %	72,2 %
wichtig	41,0 %	25,6 %
weniger wichtig/unwichtig	2,0 %	2,2 %
Gesamt	100,0 %	100,0 %

n = 631; 1 Zelle (16,7 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,010

Mit zunehmendem Alter wird die Kreativität als erfolgsrelevantes Kriterium relativ häufiger als sehr wichtig angesehen. Bis zum 30. Lebensjahr halten sie jedoch 40 % für sehr wichtig, bei den über Fünfzigjährigen sind es anteilig doppelt so viele (vgl. Abbildung 63).

Abbildung 63: Bedeutung von Kreativität nach Lebensalter

	bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	ab 51 Jahre
sehr wichtig	39,2 %	50,3 %	53,2 %	60,9 %
wichtig	51,0 %	41,5 %	43,3 %	35,9 %
weniger wichtig	9,8 %	8,2 %	3,5 %	3,3 %

n = 625; 1 Zelle (8,3 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,025

5.2 Unternehmerisches Denken und Handeln aus Expertensicht

Bezogen auf die unternehmerischen Fähigkeiten herrschte unter den befragten Experten/Expertinnen weitgehend Einigkeit darüber, dass fachliche, methodische und soziale Kompetenzen erlernbar und damit vermittelbar sind. Unterschiedliche Ansichten kamen jedoch bei der Frage nach der Vermittelbarkeit der Persönlichkeitsmerkmale zu Tage. Ob und wenn ja bis zu welchem Grad sie für vermittelbar gehalten werden, wird von den kaufmännisch orientierten im Vergleich zu pädagogisch orientierten Experten/Expertinnen unterschiedlich eingeschätzt.

So sehen die kaufmännischen Experten/Expertinnen einen wesentlichen Unterschied zwischen einem (einer) Unternehmer/-in und einer Führungskraft darin, dass der (die) Unternehmer/-in bereit sein muss, ein wirtschaftliches Risiko auf sich zu nehmen und seine Entscheidung im Zweifelsfall durchzusetzen. Risikobereitschaft und Durchsetzungsvermögen halten sie aber im Kontext einer Unternehmerqualifizierung weder für erlernbar noch für vermittelbar. Sie sind der Auffassung, dass solche Qualifikationen mit der „Muttermilch“ aufgesogen werden bzw. angeboren sind.

Die pädagogisch orientierten Experten/Expertinnen vertreten in diesem Zusammenhang eine andere Sichtweise. Sie gehen auch in Bezug auf die Persönlichkeitsmerkmale nicht von angeborenen Eigenschaften aus, sondern vertreten die Meinung, dass jeder Mensch, wenn auch in unterschiedlichem Maße, solche Potenziale in sich trägt. Durch entsprechende Angebote der Qualifizierung und Motivierung können diese Potenziale zur Entfaltung gebracht werden.

Die Ergebnisse der Gespräche mit den Experten/Expertinnen zeigten jedoch, dass mit dem Begriff des unternehmerischen Denkens und Handelns grundsätzlich ähnliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen zusammengefasst wurden. Im Kern

sind es solche, die sich aus der Beobachtung von Unternehmern/Unternehmerinnen identifizieren lassen. Graduell sind jedoch einige Unterschiede im Begriffsverständnis auszumachen, sowohl was die Anzahl der damit assoziierten Fähigkeiten und Verhaltensweisen als auch was deren Detaillierungsgrad anbelangt.

Als kleinsten gemeinsamer Nenner ordneten die Experten/Expertinnen dem unternehmerischen Denken und Handeln Risikobereitschaft, die Fähigkeit Stärken und Schwächen zu erkennen, solide Fachkenntnisse und Entscheidungsfreude zu. Solche Beschreibungen sind geprägt von der Vorstellung der relativ freien Gestaltbarkeit bei den betrieblichen Aufgaben und Strukturen und sie sind damit nahe an der Persönlichkeit des (der) Unternehmers/Unternehmerin. Das Handeln als Unternehmer/-in beinhaltet nach Meinung der Experten/Expertinnen, den Ist-Zustand des Unternehmens zu analysieren, die gewünschte Soll-Vorstellung zu formulieren und auf eine Markttauglichkeit hin zu überprüfen. Ergibt diese Prüfung einen am Markt durchsetzbaren Soll-Zustand, muss zur Umsetzung ein unternehmerisches Risiko übernommen werden. Ein solches Begriffsverständnis von unternehmerischem Denken und Handeln fokussiert die fachliche Kompetenz und die Persönlichkeitsmerkmale desjenigen, der unternehmerisch denkt und handelt.

So zählten die Experten aus dem Bereich der Berufs- und Wirtschaftspädagogik zum unternehmerischen Denken und Handeln nicht nur fachlich-betriebswirtschaftliche Aspekte der Unternehmensgründung und -übernahme sowie von Grundlagen der Unternehmensführung, sondern ein ganzes Bündel von komplexen Qualifikationen. Dazu gehören sowohl methodische Kompetenzen, wie Kenntnisse im Projektmanagement, Problemlösungskompetenz, Denken in Zusammenhängen, Strukturierungsfähigkeit und Fähigkeit zur Selbstorganisation, soziale und kommunikative Kompetenzen, wie Fähigkeit zur Selbstreflexion aber auch persönliche Eigenschaften wie Interessiertheit, Engagement, Lernfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Fleiß, Zuverlässigkeit und die Fähigkeit, eigene Lernbedarfe zu erkennen und eigenmotiviert und eigenorganisiert Defizite aufzuarbeiten. Im Unterschied zum kaufmännischen Verständnis, das sich an wirtschaftlichen Prozessen und Zusammenhängen orientiert, werden demzufolge zu der Kompetenz, unternehmerisch zu denken und zu handeln auch methodische, soziale und kommunikative Kompetenzen hinzugerechnet, die auch den Bereich der Persönlichkeitsentwicklung mit einschließen.

6. Beurteilung von Qualifizierungsangeboten

Nachdem bisher die Bedeutung von unternehmerischen Qualifikationen skizziert wurde, erfolgt nun ein detaillierter Blick auf die Qualifizierungsangebote, die für die unternehmerische Selbstständigkeit einen wesentlichen Beitrag geleistet haben.

So wurden die Unternehmer/-innen in der schriftlichen Befragung gebeten, eine Reihe von Qualifizierungsangeboten im Hinblick auf die dort erworbenen Qualifikationen zur Unternehmensführung zu bewerten, auch wenn es nicht originäres Ziel einiger der zur Beurteilung vorgelegten Qualifizierungsangebote ist, zur Unternehmensführung zu qualifizieren.

6.1 Nutzung von Qualifizierungsangeboten

Die befragten Unternehmer/-innen haben mit Abstand am häufigsten eine Berufsausbildung abgeschlossen und sich durch Selbststudium weitere erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten angeeignet, bevor sie unternehmerisch tätig wurden. Lediglich jeweils etwa ein Fünftel der befragten Unternehmer/-innen haben diese Bereiche nicht genutzt. Existenzgründerkurse wurden nur von etwa einem Drittel der Unternehmer/-innen besucht, Weiterbildungskurse zu speziellen Themen sowie Coaching- und individuelle Beratungsangebote dagegen von der Hälfte der Befragten (diese Erkenntnis konnte im Umkehrschluss gewonnen werden, indem nachgefragt wurde, welche Angebote nicht absolviert wurden).

Hierbei herrscht zwischen den Branchen, was die Teilnahme an diesen Aus- und Weiterbildungsangeboten anbelangt, weitgehende Übereinstimmung. Lediglich bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern ist der Anteil derer, die keine einschlägige Berufsausbildung aufweisen, etwas höher (vgl. Abbildung 64).

Abbildung 64: Keine Teilnahme an den angegebenen Qualifizierungsangeboten

	Gesamt- datensatz	Einzel- handel	Hotel- und Gast- stättengewerbe	Reisemittler und Reiseveranstalter
Berufsausbildung*	19,7 %	19,1 %	14,6 %	28,9 %
Studium an Berufs-/ Wirt- schaftsakademie	76,9 %	78,6 %	71,8 %	79,1 %
Studium an Uni/FH**	59,8 %	58,3 %	68,2 %	52,7 %
Existenzgründungskurse	70,8 %	74,3 %	68,9 %	63,2 %
Weiterbildungskurse zu spezifischen Inhalten	49,4 %	51,0 %	46,0 %	52,2 %
Coaching/ individuelle Beratung	53,6 %	55,2 %	50,0 %	52,6 %
Selbststudium	22,6 %	24,2 %	19,9 %	21,6 %

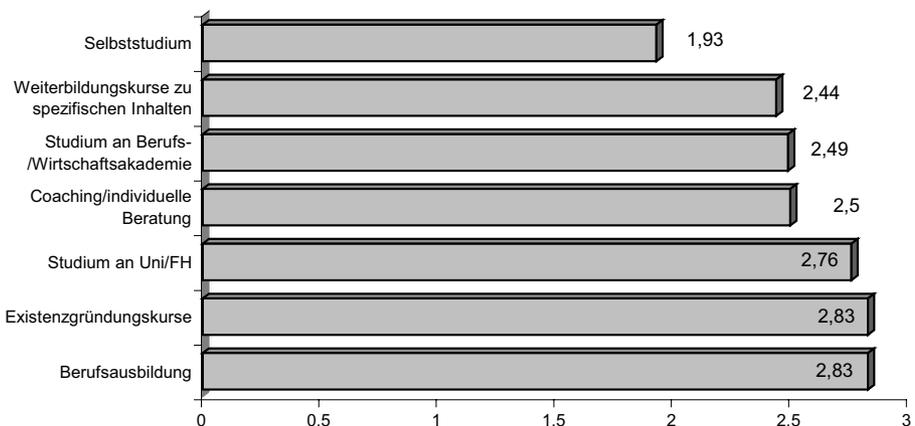
* n = 572; Signifikanz: 0,010

** n = 505; Signifikanz: 0,041

6.2 Bewertung der in Anspruch genommenen Qualifizierungsangebote

Wie die von den Unternehmern/Unternehmerinnen besuchten bzw. genutzten Qualifizierungsmaßnahmen in ihrem vorbereitenden Charakter für die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens bewertet wurden, zeigen folgende Ergebnisse: Die befragten Unternehmer/-innen schätzen ihre eigene Berufsausbildung als mittelmäßig ein (2,8 in einer Skala nach dem Schulnotensystem von 1–5). Dies überrascht nicht, da bislang die unternehmerische Selbstständigkeit nicht explizit in der Berufsausbildung thematisiert wird. Existenzgründungskurse der verschiedenen Anbieter kommen bei den Teilnehmern/Teilnehmerinnen in der Bewertung aber nicht über eine 2,8 hinaus, genau wie bei der Berufsausbildung. Allerdings ist dieses Angebot für die Gruppe der Existenzgründer/-innen vorgesehen und hat im Vergleich zu den Beratungsangeboten eine deutlich schlechtere Bewertung erhalten. Das verwundert einerseits, da diese Angebote auf diese spezielle Zielgruppe zugeschnitten ist, andererseits bestätigt es auch die aus der Analyse der Existenzgründerkurse gewonnene Einsicht, dass diese auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/-innen nicht eingehen (vgl. Abschnitt II). Lediglich die Bewertung des Selbststudiums als Vorbereitungsmethode liegt im Vergleich zu anderen Möglichkeiten des Wissenserwerbs auf dem Spitzenplatz. Hier vergeben die Unternehmer/-innen im Schnitt eine 1,9. Die Weiterbildungskurse zu spezifischen Inhalten schneiden allerdings besser ab als alle sonstigen institutionell angebotenen Maßnahmen (vgl. Abbildung 65).

Abbildung 65: Bewertung der Qualifizierungswege zur Vorbereitung



1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft
N = 572

Die von den einzelnen Branchen für die Vorbereitung auf die unternehmerische Selbstständigkeit für die jeweiligen Qualifizierungsangebote vergebenen Noten unterscheiden sich nicht besonders stark. Bei der Berufsausbildung fällt auf,

dass deren Eignung als Vorbereitung für die unternehmerische Selbstständigkeit von den Reisemittlern/Reiseveranstaltern deutlich schlechter eingeschätzt wird als von den anderen Gruppen. Das Studium an der Uni/FH wird von Reisemittlern/Reiseveranstaltern sowie vom Einzelhandel signifikant häufiger schlechter beurteilt (vgl. Abbildung 66).

Abbildung 66: Branchenspezifische Bewertung einzelner Angebote

	Einzelhandel	Hotel und Gaststättengewerbe	Reisemittler und Reiseveranstalter
Berufsausbildung*	2,84	2,51	3,29
Studium an Berufs-/Wirtschaftsakademie	2,45	2,20	2,78
Studium an Uni/FH**	3,12	2,24	2,92
Existenzgründungskurse	2,73	2,80	3,02
Weiterbildungskurse zu spezifischen Inhalten	2,30	2,46	2,56
Coaching/individuelle Beratung	2,48	2,52	2,51
Selbststudium	1,99	1,88	1,85

1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft

* n = 572; Signifikanz: 0,010 ** n = 505; Signifikanz: 0,041

Weiterführende Analysen führten zu dem Ergebnis, dass die Bewertungen der aufgelisteten Qualifizierungsangebote im Hinblick auf Unternehmens- und Unternehmermerkmale relativ stabil sind. Es gibt jedoch einige Ausnahmen.

Bei der Bewertung des Qualifizierungsangebotes Berufsausbildung in Abhängigkeit des Unternehmensalters zeigte sich, dass die Eignung der Berufsausbildung als Vorbereitungsmaßnahme zur Unternehmensführung in älteren Unternehmen besser beurteilt wird als in jüngeren (Abbildung 67).

Abbildung 67: Bewertung der Berufsausbildung nach Unternehmensalter

	bis 1989	1990–1994	1995–2000
sehr gut	25,7 %	20,3 %	15,3 %
gut	31,8 %	25,8 %	25,4 %
befriedigend	23,6 %	21,9 %	22,2 %
ausreichend	6,8 %	9,4 %	10,6 %
mangelhaft	12,2 %	22,7 %	26,5 %

n = 465; Signifikanz: 0,046

Darüber hinaus sind bei der Bewertung der Berufsausbildung als Vorbereitung für eine spätere Selbstständigkeit deutliche Unterschiede in Abhängigkeit des Lebensalters der Befragten zu erkennen. So bewerten fast 60 % der über Fünfzigjährigen die Berufsausbildung mit gut bis sehr gut. Die Gruppe der 31- bis 40-jährigen schätzt die Berufsausbildung im Vergleich zu den anderen Alterskategorien am schlechtesten ein. Hier vergibt nur knapp ein Drittel die Noten gut bis sehr gut. Immerhin gut 10 % mehr sind es bei den unter Dreißigjährigen, die sich dieser Bewertung anschließen (Abbildung 68).

Abbildung 68: Bewertung der Berufsausbildung nach Lebensalter

	bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	ab 51 Jahre
sehr gut	17,1 %	10,7 %	20,7 %	29,2 %
gut	26,8 %	22,1 %	30,0 %	30,6 %
befriedigend	26,8 %	31,4 %	17,9 %	17,4 %
ausreichend	14,6 %	10,0 %	6,4 %	9,0 %
mangelhaft	14,6 %	25,7 %	25,0 %	13,9 %

n = 465; 1 Zelle (5,0 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,001

7. Unternehmerische Selbstständigkeit in der Berufsbildung

Im vorherigen Kapitel wurde deutlich, dass der Berufsausbildung in quantitativer Hinsicht eine relativ hohe Bedeutung bei der Vorbereitung zur unternehmerischen Selbstständigkeit zukommt. Ihre eher mittlere, befriedigende Einschätzung ist ein Hinweis darauf, wie wichtig eine vertiefte Analyse dieser Qualifizierungsquelle ist.

Wenn künftig auf eine unternehmerische Selbstständigkeit im Rahmen der Berufsausbildung vorbereitet werden soll, dann ist dazu die generelle Zustimmung der Unternehmer/-innen erforderlich. Ohne die Unterstützung der Unternehmer/-innen, insbesondere derjenigen, die ausbilden, würde der Erfolg von Aktivitäten zur unternehmerischen Qualifizierung in Frage gestellt.

7.1 Integration unternehmerischer Qualifikationen in die Berufsausbildung

Zur Beantwortung der Frage, ob die Berufsausbildung auf eine spätere Selbstständigkeit vorbereiten sollte und wenn ja, in welcher Form, in welchem Umfang und für welche Zielgruppen, wurde ein Meinungsbild zur Vermittlung unternehmerischer Qualifikationen im Rahmen der Berufsausbildung von den befragten Unternehmern/Unternehmerinnen eingeholt.

7.1.1 Art der Integration

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmer/-innen ist der Ansicht, dass die Berufsausbildung unternehmerisches Denken und Handeln fördern sollte, unabhängig davon, ob die Auszubildenden eine eigene Existenzgründung in Erwägung ziehen oder nicht. Zwei Drittel vertreten zudem die Meinung, dass im Rahmen der Berufsausbildung die Existenzgründung als berufliche Perspektive aufgezeigt und erste Orientierungen gegeben werden sollten. Allerdings sehen die befragten Unternehmer/-innen es nicht als originäre Aufgabe der Berufsausbildung an, konkret auf eine Gründung vorzubereiten; nur gut ein Drittel stimmt einer expliziten Vorbereitung auf eine eigene Existenzgründung oder Übernahme in der Berufsausbildung zu. Das Argument, dass Unternehmen befürchten könnten, sich durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen in der betrieblichen Ausbildung ihre eigene Konkurrenz heranzubilden, wird durch die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nicht gestützt. Lediglich 9 % der Befragten teilen diese Befürchtung in starkem oder sehr starkem Ausmaß (vgl. Abbildung 69).

Abbildung 69: Meinungsbild zur Selbstständigkeit in der Berufsausbildung

Aussagen	stimme zu	teil / teils	lehne ab	n
Berufsausbildung sollte unternehmerisches Denken fördern, auch ohne geplante eigene Existenzgründung	87 %	10 %	3 %	628
Berufsausbildung sollte Existenzgründung als berufliche Perspektive aufzeigen	66 %	29 %	3 %	623
Berufsausbildung sollte auf die eigene Existenzgründung vorbereiten	36 %	48 %	14 %	616
nur meine eigenen Nachfolger würde ich zum Unternehmer ausbilden	18 %	17 %	61 %	608
Befürchtung, eigene Konkurrenz durch Qualifizierung der Auszubildenden zu stärken	9 %	30 %	57 %	605

Bei der Einschätzung des Stellenwertes der Berufsausbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit gibt es praktisch keine Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Das branchenspezifische Meinungsbild zeigt aber, dass graduell geringfügige Differenzen bei der Einstellung bestehen, ob Berufsausbildung auf die eigene Existenzgründung vorbereiten oder ob nur die eigenen Nachfolger/-innen zum (zur) Unternehmer/-in ausgebildet werden sollten: Die Unternehmer/-innen des Hotel- und Gaststättengewerbes sind stärker der Meinung, dass eine Vorbereitung auf unternehmerische Selbstständigkeit in der Berufsausbildung organisiert werden sollte als die Unternehmer/-innen der anderen beiden Branchen. Dagegen stimmen die Unternehmer/-innen des Einzelhandels ebenso wie der Reisemittler/Reiseveranstalter eher der Auffassung zu, dass sie nur ihre

eigenen Nachfolger/-innen zum (zur) Unternehmer/-in ausbilden würden (vgl. Abbildung 70).

Abbildung 70: **Meinung der Branchen zur Selbstständigkeit in der Berufsausbildung**

Aussagen	Einzelhandel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gaststättengewerbe
Berufsausbildung sollte auf die eigene Existenzgründung vorbereiten*			
stimme zu	37 %	34 %	40 %
teils/teils	48 %	50 %	51 %
lehne ab	15 %	16 %	9 %
nur meine eigenen Nachfolger würde ich zum Unternehmer**			
stimme zu	20 %	20 %	16 %
teils/teils	21 %	18 %	11 %
lehne ab	59 %	62 %	73 %

* n = 607; Signifikanz: 0,278 ** n = 599; Signifikanz: 0,097

Insgesamt ist das Meinungsbild zum Stellenwert der Berufsausbildung für unternehmerische Selbstständigkeit recht homogen in Abhängigkeit der untersuchten Merkmale. Jedoch lehnen Unternehmer/-innen, die bereits vorher Personalverantwortung getragen haben, relativ häufiger (im Vergleich zu denjenigen, die diese Erfahrungen nicht in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis sammeln konnten) das Statement ab, dass durch die Qualifizierung ihrer Auszubildenden zum(zur) Unternehmer/-in sie die eigene Konkurrenz stärken könnten (Abbildung 71). Dieses Argument greift auch daher nicht, da die meisten Betriebe über den eigenen Bedarf hinaus ausbilden und nicht mehr garantieren können, die Auszubildenden nach der Abschlussprüfung zu übernehmen. So muss sich der Auszubildende schon früh außerhalb des Ausbildungsbetriebs neu orientieren.

Abbildung 71: **Einschätzung, zur Unternehmensnachfolge – nach vorheriger Position**

nur meine eigenen Nachfolger würde ich zum Unternehmer ausbilden	mit Personalverantwortung	ohne Personalverantwortung
stimme stark zu	1,4 %	4,4 %
stimme zu	6,1 %	6,7 %
teil/teils	30,7 %	36,3 %
lehne ab	38,5 %	40,0 %
lehne stark ab	23,3 %	12,6 %

n = 431; 1 Zelle hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,038

7.1.2 Umfang der Inhalte zur unternehmerischen Selbstständigkeit

Für eine sinnvolle Integration des Themas Selbstständigkeit in die Berufsausbildung ist auch die Frage nach dem Umfang der Inhalte zur unternehmerischen Selbstständigkeit von großer Wichtigkeit. Fast drei Viertel der Befragten halten in erster Linie die Anreicherung des Lehrplans durch zusätzliche gründungsrelevante Inhalte für sinnvoll. Auch zusätzliche Fachinhalte werden von mehr als zwei Drittel der Befragten befürwortet. Etwas weniger deutlich, aber immer noch zustimmend ist das Votum von über der Hälfte der Befragten, wenn es darum geht, die bestehenden Ausbildungsinhalte anders zu gewichten und die Unternehmerperspektive stärker aufzugreifen oder gar zu Lasten anderer Themen Qualifikationen zur unternehmerischen Selbstständigkeit stärker in den Mittelpunkt zu rücken (vgl. Abbildung 72).

Abbildung 72: Umfang der Inhalte von unternehmerischer Selbstständigkeit

	Zustimmung	Ablehnung	keine Meinung	n
andere inhaltliche Gewichtung bisheriger Ausbildungsinhalte	54,0 %	20,1 %	26,0 %	543
zusätzliche Fachinhalte	66,3 %	17,2 %	16,5 %	564
zusätzliche gründungsrelevante Inhalte	72,4 %	10,4 %	17,3 %	568

Bei der Frage nach einer geeigneten curricularen Einbindung von unternehmerischen Qualifikationen in der Berufsausbildung zeigen sich Unterschiede in der Einschätzung durch Männer und Frauen. Es fällt auf, dass Männer häufiger eine Neugewichtung der bestehenden Ausbildungsinhalte befürworten als Frauen sowie etwas geringer die Aufnahme zusätzlicher gründungsrelevanter Inhalte (vgl. Abbildung 73).

Abbildung 73: Umfang der Inhalte nach Geschlecht

	Zustimmung bei Männern	Zustimmung bei Frauen	Signifikanz
andere inhaltliche Gewichtung bisheriger Ausbildungsinhalte	58,4 %	42,4 %	0,010
zusätzliche Fachinhalte	65,5 %	68,6 %	0,039
zusätzliche gründungsrelevante Inhalte	31,7 %	25,5 %	0,040

Deutlich höhere Zustimmung erfährt die Möglichkeit von den älteren im Vergleich zu den jüngeren Unternehmen, eine andere inhaltliche Gewichtung der bisherigen Lerninhalte vorzunehmen (vgl. Abbildung 74).

Abbildung 74: **Umfang der Inhalte nach Unternehmensalter**

	bis 1989	1990–1994	1995–2000
andere inhaltliche Gewichtung bisheriger Ausbildungsinhalte			
keine Meinung	18,8 %	27,4 %	29,5 %
ja	59,1 %	58,6 %	47,7 %
nein	22,1 %	14,0 %	22,8 %

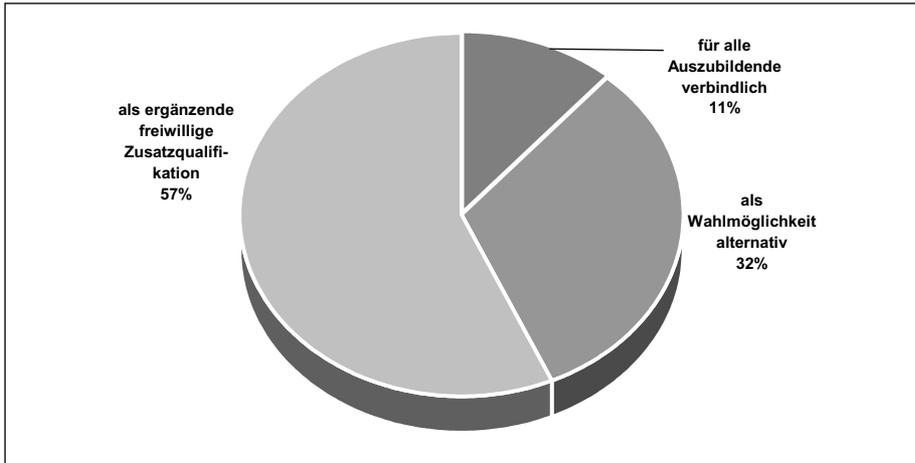
n = 518; Signifikanz: 0,029

7.1.3 Organisatorische Einbindung

Bezogen auf eine mögliche Gestaltung eines Angebotes zur unternehmerischen Selbstständigkeit wurden im Rahmen der Berufsausbildung drei grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung erörtert. So besteht eine wichtige Entscheidung darin, ob entsprechende Maßnahmen für alle Auszubildende verbindlich sein sollen oder nicht. Hierzu ist die Meinung der befragten Unternehmer/-innen recht eindeutig. Mehr als die Hälfte empfehlen eine Einbindung als ergänzende freiwillige Zusatzqualifikation. Ein weiteres Drittel würde eine Lösung bevorzugen, in der gründungsrelevante Qualifikationen als „Wahlpflichtbaustein“ alternativ zu anderen Themen angeboten werden könnte. Lediglich 11 % sind der Ansicht, eine Gründerausbildung sollte für alle Auszubildenden verpflichtend sein (vgl. Abbildung 75). Hier weist das Meinungsbild zwischen den einzelnen untersuchten Branchen keine statistisch signifikanten Unterschiede auf.

Von einer Wahlmöglichkeit alternativ zu anderen Ausbildungsinhalten sind nahezu die Hälfte der jungen Unternehmer/-innen überzeugt, deutlich weniger allerdings alle anderen Altersklassen. Mehr als die Hälfte aller Altersklassen sagt ja zur ergänzenden freiwilligen Zusatzqualifikation – sogar fast zwei Drittel der 31–40-jährigen (vgl. Abbildung 76).

Abbildung 75: Organisatorische Einbindung in die Berufsausbildung



N = 582

Abbildung 76: Unternehmerqualifizierung in der Ausbildung nach Lebensalter

	bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	ab 51 Jahre
für alle Auszubildenden verbindlich	2,0 %	9,2 %	8,8 %	19,2 %
als Wahlmöglichkeit alternativ	48,0 %	27,2 %	38,1 %	26,3 %
als ergänzende freiwillige Zusatzqualifikation	50,0 %	63,6 %	53,0 %	54,5 %

n = 582; Signifikanz: 0,000

7.1.4 Differenzierung nach Zielgruppen

Für die Organisation der Gründerqualifizierung im Rahmen der Berufsausbildung ist es auch wichtig zu wissen, ob die Unternehmer/-innen eine differenzierte Behandlung unterschiedlicher Gruppen von Auszubildenden als sinnvoll erachten. Das ist vor dem Hintergrund zu betrachten, dass nur 11 % der Befragten eine Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit für alle Auszubildende erforderlich finden.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass mehr als drei Viertel der befragten Unternehmer/-innen sich für die schwerpunktmäßige Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit nur für leistungsstarke Auszubildende aussprechen. Bei einer Differenzierung nach Vorbildung oder nach Ausbildungsberufen

zeigt sich ein uneinheitliches Bild: Etwa die Hälfte der Befragten befürwortet eine solche Unterscheidung in der Ausbildung, die andere Hälfte lehnt sie ab (vgl. Abbildung 77). Diese Bewertung zieht sich durch alle untersuchten Branchen.

Abbildung 77: Differenzierung nach unterschiedlichen Gruppen

	Zustimmung	Ablehnung	Keine Meinung
nach Vorbildung der Auszubildenden	43 %	47 %	10 %
nach Ausbildungsberufen	41 %	48 %	11 %
nach Leistungsstärke der Auszubildenden	79 %	17 %	5 %

Eine Unterscheidung nach der Vorbildung der Auszubildenden wünschen tendenziell eher die älteren Unternehmer/-innen – Ausnahme hier sind wiederum die unter Dreißigjährigen. Je älter die Befragten desto häufiger sprechen sie sich für eine Unterscheidung nach der Leistungsstärke der Auszubildenden bei einem solchen Angebot aus (Abbildung 78).

Abbildung 78: Differenzierung nach Lebensalter

	bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	ab 51 Jahre
nach Vorbildung der Auszubildenden*				
keine Meinung	11,1 %	8,1 %	9,8 %	11,2 %
ja	42,2 %	34,1 %	46,0 %	52,2 %
nein	46,7 %	57,8 %	44,2 %	36,6 %
nach Leistungsstärke der Auszubildenden**				
keine Meinung	4,3 %	5,6 %	5,0 %	3,8 %
ja	68,1 %	70,6 %	81,2 %	87,3 %
nein	27,7 %	23,7 %	13,8 %	8,9 %

* n = 579; 1 Zelle (8,3 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,020

** n = 579; 1 Zelle (8,3 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,030

Für eine Unterscheidung nach der Vorbildung der Auszubildenden plädieren derivative Gründer/-innen deutlich häufiger als dies bei originären Gründern/Gründerinnen der Fall ist (vgl. Abbildung 79).

Abbildung 79: Differenzierung nach Gründungsart

Unterscheidung nach Vorbildung der Auszubildenden	Neugründung	Übernahme
keine Meinung	11,3 %	6,8 %
Ja	38,7 %	50,3 %
Nein	50,0 %	42,9 %

n = 501; Signifikanz: 0,025

Die Zurückhaltung der Unternehmer/-innen, die vorher keine Personalverantwortung getragen haben, zu den vorgelegten Statements zur Organisation und Integration einer Gründerausbildung in die Berufsausbildung, ist auch bei den Differenzierungsmöglichkeiten nachzuweisen. Hier sind es knapp 18 % dieser Unternehmer/-innen, die sich dazu nicht geäußert haben. Demzufolge sagen auch weniger ja bzw. nein zu einer Unterscheidung nach Ausbildungsberufen. Die höchsten Anteile erhält jeweils die Ablehnung dieses Vorschlages.

Abbildung 80: Differenzierung nach vorheriger Tätigkeit

	mit Personalverantwortung	ohne Personalverantwortung
Unterscheidung nach Ausbildungsberufen		
keine Meinung	7,7 %	17,9 %
ja	41,3 %	33,3 %
nein	51,0 %	48,7 %

n = 364; Signifikanz: 0,011

Die Gruppe der Unternehmer/-innen, die kleinen Unternehmen (mit 6–10 Beschäftigten) vorsteht, spricht sich am deutlichsten für eine Unterscheidung nach Ausbildungsberufen aus. So bejaht diese Gruppe zu 48,1 % den Vorschlag der Differenzierung nach Ausbildungsberufen für die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit, bei den Eigentümern größerer Unternehmen sind es nur 36 % (41,8 % bei den Kleinstbetrieben bis zu 5 Beschäftigten) (vgl. Abbildung 81).

Abbildung 81: Differenzierung nach Unternehmensgröße

	1 – 5 Beschäftigte	6 – 10 Beschäftigte	11 und mehr Beschäftigte
Unterscheidung nach Ausbildungsberufen			
keine Meinung	11,8 %	13,5 %	7,1 %
ja	41,8 %	48,1 %	35,9 %
nein	46,4 %	38,5 %	57,1 %

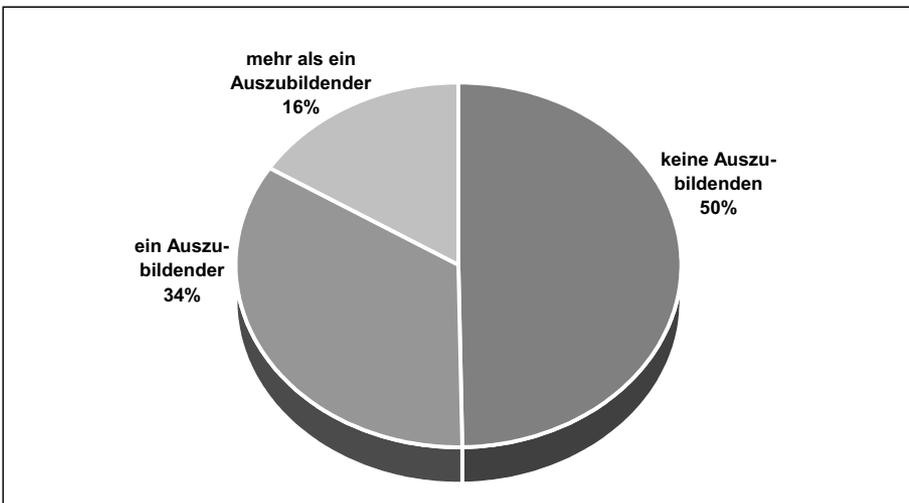
n = 497; Signifikanz: 0,041

7.1.5 Eignung der Auszubildenden

Die Diskussion um eine Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit bereits von Auszubildenden ist umso wichtiger, je mehr Auszubildende überhaupt eine unternehmerische Selbstständigkeit für sich in Erwägung ziehen und grundsätzlich für diesen Weg auch geeignet sind.

Von den Unternehmern/Unternehmerinnen die selbst ausbilden, halten mehr als die Hälfte mindestens einen ihrer Auszubildenden für grundsätzlich geeignet, selbst Unternehmer/-in zu werden (Allerdings hat nur ein Drittel der Unternehmer/-innen diese Frage überhaupt beantwortet) (vgl. Abbildung 82).

Abbildung 82: Einschätzung des unternehmerischen Potenzials der Auszubildenden



N = 193

Im Einzelhandel wird die Eignung der Auszubildenden eher skeptisch beurteilt, mehr als die Hälfte der Unternehmer/-innen attestiert keinem einzigen ihrer Auszubildenden ausreichendes unternehmerisches Potenzial. Im Gegensatz dazu sind relativ häufiger die Unternehmer/-innen aus dem Hotel- und Gaststättenbereich vom unternehmerischen Potenzial ihrer Auszubildenden überzeugt; in 28 % der Fälle halten sie sogar mehr als einen ihrer Auszubildenden dafür geeignet, selbst Unternehmer/-in zu werden.

Abbildung 83: **Unternehmerisches Potenzial der Auszubildenden nach Branche**

	Einzelhandel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gaststättengewerbe
kein Auszubildender	56 %	45 %	44 %
ein Auszubildender	32 %	47 %	28 %
mehr als ein Auszubildender	13 %	8 %	28 %

n = 190; Signifikanz: 0,023

7.1.6 Meinungsbild der Experten

Die Auswertung der Gespräche mit den Experten zur Rolle der Berufsausbildung im Kontext der Unternehmerqualifizierung führt nahezu zu identischen Ergebnissen. Auch sie halten die Qualifizierung zum unternehmerischen Denken und Handeln im Rahmen der beruflichen Erstausbildung für sehr wichtig. Eine sinnvolle und realisierbare Möglichkeit, die unternehmerische Selbstständigkeit als Alternative zur abhängigen Beschäftigung in die Berufsausbildung zu tragen, sehen die Experten in entsprechenden Informations- und Motivationsangeboten. Eine darüber hinausgehende Unternehmerqualifizierung wäre zwar wünschenswert, erscheint aber aufgrund der Rahmenbedingungen der Berufsausbildung eher unrealistisch. Zum einen spielt der Zeitrahmen eine wesentliche Rolle. Bereits jetzt ist der Zeitrahmen zur Vermittlung der obligatorischen Ausbildungsinhalte eher knapp bemessen. Die ausbildenden Betriebe drängen, die Zeit in der Berufsschule eher noch weiter zu verkürzen, da sich nach deren Aussagen ansonsten die Ausbildung nicht mehr lohne. Auch bleibt bei einem wöchentlich stattfindenden Berufsschulunterricht wenig Raum für zusätzliche, freiwillige Aktivitäten der Auszubildenden. Da auch überbetrieblich organisierte Ausbildungsangebote die Zeit im ausbildenden Unternehmen reduzieren würden, sind sie nach Einschätzung der Experten wenig erfolgversprechend. Eine als Blockunterricht organisierte Berufsschulausbildung böte hier zwar besser Möglichkeiten. Dem steht aber entgegen, dass viele Ausbildungsbetriebe sich gegen einen Blockunterricht aussprechen, da die längeren Schulzeiten eine Integration in den Betrieb erschweren.

7.2 Lernorte für die Vermittlung unternehmerischer Selbstständigkeit

7.2.1 Lernorte im Licht der Befragung der Unternehmer/-innen

Bei dem Beitrag, den die Berufsausbildung zur unternehmerischen Qualifizierung leisten kann, ist auch zu prüfen, welche Lernorte sich am besten für eine Vermittlung eignen.

Um die gewünschte Praxisrelevanz auch tatsächlich realisieren zu können, sollte eine Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit vorwiegend am

betrieblichen Arbeitsplatz vorgenommen werden, 58 % der Befragten halten diesen Lernort für sehr geeignet und weitere 34 % für geeignet. Wichtige Lernorte sind auch die inner- und überbetrieblichen Seminare. Am unteren Ende der Skala findet sich die Berufsschule mit bedeutend geringeren Werten: 16 % der Befragten empfinden diese als sehr geeignet, aber 45 % noch als geeignet zur Vorbereitung, auf eine Existenzgründung (vgl. Abbildung 84).

Abbildung 84: Eignung der Lernorte zur Vorbereitung auf eine Selbstständigkeit

Lernorte	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	ungeeignet	n
betrieblicher Arbeitsplatz	58 %	34 %	7 %	1 %	619
Praktika/Ausbildungsphase in anderen Betrieben	32 %	51 %	14 %	3 %	616
überbetriebliche/außerbetriebliche Seminare	29 %	53 %	16 %	2 %	604
Innerbetriebliche Seminare/Unterricht	23 %	57 %	18 %	2 %	604
Berufsschule	16 %	45 %	31 %	9 %	605

Signifikante Unterschiede zeigen sich bei einer branchenspezifischen Betrachtung. Der Lernort „betrieblicher Arbeitsplatz“ wird in besonderem Maße von den Unternehmern/Unternehmerinnen des Hotel- und Gaststättengewerbes als sehr geeignet angesehen (11 Prozentpunkte oberhalb des Durchschnitts), während die Einschätzung der Reisemittler/Reiseveranstalter bedeutend niedriger ist.

Es sind vor allem die Reisemittler/Reiseveranstalter, die die Berufsschule als Lernort zur Selbstständigkeit für weniger geeignet einstufen. Zieht man in Betracht, dass gerade in dieser Branche relativ wenige Unternehmer/-innen eine branchenspezifische Berufsausbildung absolviert haben, erscheint ihre Bewertung in einem anderen Licht.

Die Unternehmer/-innen aus dem Hotel- und Gaststättenbereich sind zudem relativ häufig der Meinung, dass Praktika und Ausbildungsphasen in einem anderen Betrieb sich für die Vermittlung unternehmerischer Qualifikationen eignen (Abbildung 85).

Die Nachfolger/-innen eines bestehenden Unternehmens vertreten – relativ gesehen – die Ansicht, dass überbetriebliche Seminare zur unternehmerischen Qualifizierung von Auszubildenden sehr geeignet sind. Gleiches gilt für die Berufsschule als Lernort für Unternehmertum. Die Existenzgründer/-innen sind in ihren Einschätzung bedeutend vorsichtiger (vgl. Abbildung 86).

Abbildung 85: Branchenspezifische Eignung des unterschiedlicher Lernorte

Bewertung	Einzelhandel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel- und Gaststättengewerbe
Betrieblicher Arbeitsplatz*			
sehr geeignet	57 %	49 %	69 %
geeignet	34 %	40 %	28 %
weniger geeignet/ ungeeignet	10 %	11 %	3 %
Berufsschule**			
geeignet	49 %	38 %	44 %
sehr geeignet	14 %	13 %	21 %
weniger geeignet	28 %	38 %	31 %
ungeeignet	10 %	12 %	4 %
Praktika***			
sehr geeignet	29 %	27 %	43 %
geeignet	54 %	52 %	43 %
weniger geeignet	15 %	17 %	10 %

* n = 610; Signifikanz: 0,007, ** n = 596; Signifikanz: 0,013, *** n = 607; 2 Zellen (16,7 %) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,012

Abbildung 86: Eignung ausgewählter Lernorte nach Gründungsart

	Neugründung	Übernahme eines Unternehmens
überbetriebliche Seminare*		
sehr geeignet	25,4 %	34,1 %
geeignet	53,3 %	52,7 %
weniger geeignet	18,3 %	12,3 %
ungeeignet	15,4 %	0,9 %
Berufsschule**		
sehr geeignet	11,4 %	21,0 %
geeignet	45,2 %	44,3 %
weniger geeignet	33,2 %	26,5 %
ungeeignet	10,1 %	8,2 %

* n = 586; 1 Zelle (12,5 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,024
 ** n = 586; Signifikanz: 0,012

Zusätzliche Bewertungsunterschiede zeigten sich in Abhängigkeit zum Lebens- und Unternehmensalter. Bei der Berufsschule als geeigneten Lernort für unternehmerische Selbstständigkeit unterscheiden sich vorrangig die Bewertungen der unter Fünfzig- von den über Fünfzigjährigen. Letztere sind zu 25 % davon überzeugt, dass es sich bei der Berufsschule um einen sehr geeigneten Lernort handelt. Bei den 31–40-jährigen sind dies nur 9,5 %. Bei der Einstufung „geeignet“ sind sich die Altersgruppen jedoch relativ einig – jeweils rund 45 % sagen hierzu ja. Abgesehen von den unter Dreißigjährigen sind die jungen Unternehmer/-innen im Vergleich zu den älteren – was die Eignung der Berufsschule anbelangt – in ihrem Urteil etwas zurückhaltender (Abbildung 87).

Abbildung 87: Bewertung der Berufsschule nach Lebensalter

	bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	ab 51 Jahre
sehr geeignet	14,3 %	9,5 %	12,9 %	25,4 %
geeignet	40,8 %	45,5 %	43,8 %	46,2 %
weniger geeignet	32,7 %	33,3 %	33,5 %	23,7 %
ungeeignet	12,2 %	11,6 %	9,8 %	4,6 %

n = 605

Nicht nur ältere Unternehmer/-innen, auch Unternehmen, die schon länger bestehen, halten den Lernort Berufsschule für die Vermittlung unternehmerischer Qualifikationen tendenziell für geeigneter als jüngere Unternehmer/-innen und Unternehmen (Abbildung 88).

Abbildung 88: Einschätzung der Berufsschule nach Unternehmensalter

	bis 1989	1990–1994	1995–2000
sehr geeignet	22,4 %	13,7 %	12,3 %
geeignet	40,6 %	52,7 %	41,9 %
weniger geeignet/ungeeignet	37,1 %	33,5 %	45,8 %

n = 605; Signifikanz: 0,004

7.2.2 Meinungsbild der Experten

Auch die Experten sind der Ansicht, dass in der Berufsausbildung und somit auch in der Berufsschule eher das unternehmerische Denken und Handeln gefördert werden sollte, während die eigentliche Gründungsausbildung als Vorbereitung

auf die berufliche Selbstständigkeit eher in den Bereich der beruflichen Fortbildung gehört. Ob nun bereits im Rahmen der Ausbildung die ausbildenden Unternehmen gezielt unternehmerische Qualifikation vermitteln, konnte in den Expertengesprächen nicht eruiert werden. Genereller Tenor war jedoch eher eine Verneinung dessen. Gerade im Einzelhandel und im Tourismus haben die Auszubildenden eine wichtige Funktion, was die Erledigung von Aufgaben rund um die Dienstleistungserstellung anbelangt. Da bleibt, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen, ohnehin wenig Zeit zur gezielten Qualifizierung. Dass dies nicht die Meinung einzelner Experten widerspiegelt, zeigt auch die Tatsache, dass es z. B. im Hotelbereich ein sog. Schwarzbuch gibt, in dem Unternehmen aufgelistet sind, die wenn überhaupt, nur sehr bedingt bereit sind, Zeit in die Qualifizierung ihrer Auszubildenden zu investieren. Dies ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass prinzipiell das ausbildende Unternehmen hervorragend als Lernort zur Vorbereitung auf die unternehmerische Selbstständigkeit geeignet ist. Die Erfahrungen aus Modellversuchen lassen auch die Ursachen hierfür erkennen (vgl. Abschnitt V, Kapitel 2). So wirken die Nähe und der unmittelbare Kontakt zum Kunden durch die Erledigung realer Aufträge in einem Projekt und über einen bestimmten Zeitraum hinaus leistungs- und motivationssteigernd.

Die Experten sind aber davon überzeugt, dass hinsichtlich des Erwerbs unternehmerischer Qualifikationen einiges getan werden kann, um den Lernort Berufsschule aufzuwerten. So wirkt es sich positiv auf die Qualität des Unterrichts und die Motivation der Schüler/-innen aus, wenn Berufsschullehrer/-innen den Lernstoff anhand aktueller Beispiele aus der betrieblichen Praxis vermitteln. Wichtig hierfür ist der Kontakt zur Praxis, um über die Trends und Problemlagen informiert zu sein. Hierzu bietet es sich an, dass Berufsschullehrer/-innen z. B. an einschlägigen Fachmessen oder Verbandsveranstaltungen teilnehmen, aber auch Praktika in den Betrieben absolvieren.

Eine intensivere Kooperation zwischen den beiden Lernorten Berufsschule und ausbildendes Unternehmen würde sich ebenfalls positiv auswirken. Anlass zu dieser Einschätzung geben u. a. die Erfahrungen mit dem schulischen Modellversuch „Grundlegung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit – KUS (vgl. Abschnitt V, Kapitel 2.3), in dem die Zusammenarbeit zwischen Ausbildungsbetrieb und Berufsschule deutlich intensiviert werden konnte. Laut Expertenmeinung ist es zur Zeit in vielen Regionen immer noch schwierig, eine Abstimmung zwischen den beiden Lernorten hinsichtlich der Vermittlung aufeinander aufbauender Lerninhalte zu gewährleisten, geschweige denn neue unternehmerische Qualifikationsangebote gemeinsam zu institutionalisieren. Hier könnten zukünftig neue Akzente gesetzt werden. Dies würde nicht nur eine praxisnahe und problemorientierte Wissensvermittlung erlauben, sondern auch die Möglichkeit schaffen, sich persönlich und unmittelbar mit Unternehmerpersönlichkeiten auseinander zu setzen, was einen wichtigen Motivationsfaktor für eine spätere unternehmerische Selbstständigkeit darstellt.

7.3 Selbstständigkeitsfördernde Lehr- und Lernmethoden

Zur Bestimmung des Qualifikationsprofils von Unternehmern/Unternehmerinnen reicht es nicht aus, einen Katalog von erforderlichen Qualifikationen zu erstellen. Die Frage nach den geeigneten Lehr- und Lernmethoden für die Vermittlung der Inhalte zur unternehmerischen Selbstständigkeit muss auch gestellt werden.

Bisher eingesetzte selbstständigkeitsfördernde Vermittlungsmethoden basieren auf zwei grundlegenden Prinzipien, entweder sie simulieren die betriebliche Realität mit den erforderlichen auszuübenden Arbeiten oder es handelt sich um Lernprozesse, die mit den tatsächlichen betrieblichen Prozessen identisch sind und die Ernstcharakter haben.

Simulationsformen im Rahmen der Berufsausbildung werden vorwiegend in der Berufsschule oder in anderen lehrgangsbezogenen Qualifizierungszusammenhängen eingesetzt. Sie bilden betriebliche Aufgaben nach, um arbeitsteilige Prozesse in Betrieben zu verstehen und Zusammenhänge deutlich zu machen. Im kaufmännischen Bereich gibt es zwei Simulationsformen, Übungsfirmen/Lernbüros und Unternehmensplanspiele.

In *Übungsfirmen und Lernbüros* werden kaufmännische Aufgaben auf mittlerer Sachbearbeiterebene simuliert. Dadurch ist es für Schüler/-innen und Auszubildende möglich, ökonomisch zielgerichtet zu agieren und kaufmännische Aufgaben zu planen, durchzuführen und auszuwerten. Die Zielsetzung besteht darin, Verständnis für betriebliche Prozesse und Entscheidungen herbeizuführen und das wirtschaftlich agierende Umfeld im Gesamtzusammenhang zu verstehen. Es wird jedoch keine Veränderung von Einstellungen herbeigeführt. Auch ist mit dieser Ausbildungsmethode keine Qualifizierung von selbstständigen Unternehmern/Unternehmerinnen vorgesehen.

Im Lernbüro werden Arbeitsabläufe mit fiktiven Geld- und Güterströmen in einem geschlossenen Modell innerhalb einer Lerngruppe simuliert, wobei externe Kontakte durch die Lerngruppe gespielt werden. Lernbüros werden schwerpunktmäßig im vollzeitschulischen Bereich der Berufsschule als Ergänzung zum theoretischen Unterricht eingesetzt.

Die Übungsfirma als abgewandelte Form der Unternehmenssimulation zeichnet sich dadurch aus, dass eine große Anzahl von Übungsfirmen auf dem Übungsfirmenmarkt zusammenwirken. Dadurch sind die Außenkontakte real, aber die Geld- und Güterströme werden nach wie vor simuliert. Schwerpunkt der Übungsfirmenarbeit sind die berufliche Anpassungsfortbildung, die Umschulung und die Rehabilitation als Ersatz des Lernortes Betrieb (vgl. TRAMM 2003).

Unternehmensplanspiele sind modellhafte, betriebswirtschaftliche Abbildungen von Unternehmen sowie Rahmenbedingungen der Märkte, in denen sie agieren. Sie simulieren betriebliche Abläufe und Marktvorgänge mit dem Ziel der Vertiefung und Veranschaulichung betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge.

Eine Ausbildungsmethode mit Echtcharakter ist die *Juniorenfirma*, die in vielfach abgewandelter Form eingesetzt wird. Eine Juniorenfirma ist eine reale „Miniaturfirma“ mit allen Funktionen eines Betriebes, keine Schein- oder Übungsfirma. Unter dem Dach eines Unternehmens/Ausbildungsbetriebs oder einer (Berufs-) Schule gründen Auszubildende oder Schüler/-innen eine Juniorenfirma. In ihr werden reale, marktfähige Produkte erstellt oder Dienstleistungen erbracht, die vermarktet und verkauft werden. Die Ausbildungsmethode Juniorenfirma stellt ebenso wie Übungsfirma und Lernbüro einen Lernort dar¹⁵.

In der Unternehmerbefragung wurden auch solche Lehr- und Lernmethoden aufgeführt, die über die bisher angewandten selbstständigkeitsfördernden Ausbildungsmethoden hinausgehen, wie z.B. praxisnahe Beispiele und Aufgaben, Gesprächsrunden mit Selbstständigen. Es wurde auch nach den bisher genutzten Methoden wie die zeitweise eigenverantwortliche Betriebsführung durch Auszubildende (vergleichbar zur Juniorenfirma), aber auch Projektarbeit, Fallstudien, Rollenspiele sowie Unternehmensplanspiele gefragt.

7.3.1 Bekanntheit von Ausbildungsmethoden

Die befragten Unternehmer/-innen stufen praxisnahe Beispiele und Aufgaben, Gesprächsrunden mit Selbstständigen sowie die zeitweise Betriebsführung durch die Auszubildenden als die bekanntesten Vermittlungsmethoden ein. Der Bekanntheitsgrad der unterschiedlichen Methoden differiert nur unwesentlich zwischen den befragten Branchen. Lediglich Unternehmer/-innen aus dem Hotel- und Gaststättenbereich erachten die zeitweise verantwortliche Führung des Betriebs durch die Auszubildenden relativ häufiger für eine angemessene Qualifizierungsmethode (vgl. Abbildung 89).

Abbildung 89: Anteil derer, die bestimmte Ausbildungsmethoden kennen

	Gesamtdatensatz	Einzelhandel	Hotel und Gaststättengewerbe	Reisemittler und Reiseveranstalter
Gesprächsrunden mit Selbstständigen	96 %	97 %	97 %	95 %
Auszubildende führen zeitweise verantwortlich den Betrieb	96 %	95 %	98 %	95 %
praxisnahe Beispiele und Aufgaben zur Existenzgründung	95 %	94 %	98 %	95 %
Rollenspiele	92 %	90 %	94 %	92 %
Unternehmensplanspiele	91 %	89 %	92 %	93 %
Projektarbeit	89 %	88 %	89 %	93 %
Fallstudien*	82 %	78 %	87 %	87 %

* n = 577; Signifikanz: 0,011

¹⁵ Selbstständigkeitsfördernde Vermittlungsmethoden werden in Zusammenhang mit einigen Good-Practice-Beispielen in Abschnitt V behandelt.

Weiterführende Analysen zu signifikant unterschiedlichen Bekanntheitsgraden der einzelnen Ausbildungsmethoden führten zu dem Ergebnis, dass Rollenspiele in den älteren Unternehmen eher unbekannt sind (Abbildung 90).

Abbildung 90: Rollenspiele als Vermittlungsmethode nach Unternehmensalter

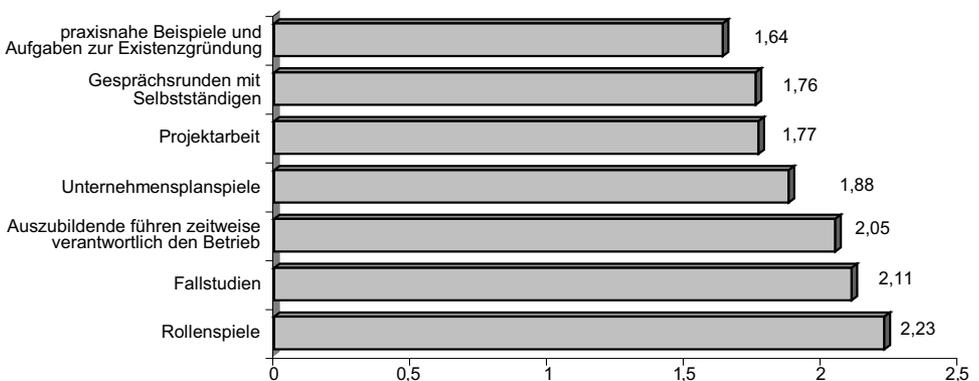
Rollenspiele	bis 1989	1990–1994	1995–2000
mir unbekannt	12,0 %	7,7 %	6,7 %
sehr geeignet	15,6 %	14,8 %	18,0 %
geeignet	46,7 %	47,9 %	36,9 %
weniger geeignet	20,4 %	23,7 %	34,5 %
ungeeignet	5,4 %	5,9 %	3,9 %

n = 591; Signifikanz: 0,025

7.3.2 Eignung der Ausbildungsmethoden

Von den Unternehmern/Unternehmerinnen werden praxisbezogene Aufgaben, die einen Zusammenhang zur unternehmerischen Selbstständigkeit haben, als besonders geeignet angesehen, vor allem praxisnahe Beispiele und Aufgaben zur Existenzgründung (1,64), Gesprächsrunden mit Selbstständigen (1,76) sowie Projektarbeit (1,77). Vermittlungsmethoden wie Unternehmensplanspiele sowie das zeitweilige Führen eines Betriebes oder einer Abteilung liegen im Mittelfeld. Fallstudien und Rollenspiele finden sich am unteren Ende der Skala. Mehr als ein Drittel der Befragten halten diese Methoden für weniger geeignet oder sogar ungeeignet, um Auszubildende auf eine unternehmerische Selbstständigkeit vorzubereiten (vgl. Abbildung 91). Diese generelle Einschätzung weicht von der branchenspezifischen Bewertung kaum ab.

Abbildung 91: Lehr- / Lernmethoden zur Vorbereitung auf eine Selbstständigkeit



1=sehr geeignet; 2 = geeignet; 3 = weniger geeignet; 4 = ungeeignet;
N = 577

Die Bewertung der Ausbildungsmethoden ist nicht ganz unabhängig von personenbezogenen Merkmalen. So zeigen sich bei der Einschätzung der Ausbildungsmethoden gewisse Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Männer halten Fallstudien als Methode geeigneter als Frauen. Bei den Gesprächsrunden mit Selbstständigen und der Möglichkeit, dass die Auszubildenden zeitweise den Betrieb verantwortlich führen, verhält es sich umgekehrt (vgl. Abbildung 92).

Abbildung 92: Geschlechtsspezifische Einschätzung der Vermittlungsmethoden

		männlich	weiblich
Fallstudien*	mir unbekannt	14,3 %	26,5 %
	sehr geeignet	15,3 %	9,0 %
	geeignet	50,8 %	44,0 %
	weniger geeignet	17,2 %	16,9 %
	ungeeignet	2,4 %	3,6 %
Gesprächsrunden mit Selbstständigen**	mir unbekannt	2,5 %	6,5 %
	sehr geeignet	36,5 %	42,9 %
	geeignet	45,3 %	41,8 %
	weniger geeignet	13,9 %	7,1 %
	ungeeignet	1,8 %	1,8 %
Auszubildende führen zeitweise verantwortlich den Betrieb***	mir unbekannt	3,0 %	7,8 %
	sehr geeignet	28,6 %	33,5 %
	geeignet	41,4 %	29,9 %
	weniger geeignet	19,9 %	21,0 %
	ungeeignet	7,1 %	7,8 %

* n = 585; 1 Zelle (10 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,040

** n = 603; 1 Zelle (10 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,021

*** n = 604; Signifikanz: 0,019

Bei der Beurteilung der Eignung verschiedener Ausbildungsmethoden zur Gründerqualifizierung sind sich die Unternehmer/-innen unabhängig von ihrer vorherigen Position weitgehend einig. Eine Ausnahme bildet die Beurteilung von Gesprächsrunden mit Unternehmern/Unternehmerinnen. Sie werden von denjenigen, die vor der Gründung noch keine Personalverantwortung trugen, seltener für weniger bzw. gar nicht geeignete Ausbildungsmethoden bei der Unternehmerqualifizierung angesehen als bei den Unternehmern mit vorheriger Personalverantwortung (vgl. Abbildung 93).

Abbildung 93: Einschätzung von Gesprächsrunden nach früherer Tätigkeit

Gesprächsrunden mit Selbstständigen	mit Personalverantwortung	ohne Personalverantwortung
mir unbekannt	2,7 %	6,0 %
sehr geeignet	38,1 %	37,3 %
geeignet	42,5 %	50,0 %
weniger geeignet	14,3 %	6,7 %
ungeeignet	2,4 %	–

n = 428; 2 Zellen (20,0 %) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,023

Auch zeigen sich nur wenige unternehmensgrößenspezifische Besonderheiten. Eine davon ist, dass die Kleinstunternehmer/-innen in der Möglichkeit, dass die Auszubildenden zeitweise den Betrieb führen, prozentual eher selten eine adäquate Ausbildungsmethode sehen. Ein Drittel ist sogar davon überzeugt, dass es sich hierbei um eine weniger bis gar nicht geeignete Methode handelt. Ganz anders die Chefs von Unternehmen zwischen 6 und 10 Beschäftigten: 40,7 % sehen hierin eine sehr geeignete und immerhin weitere 34,1 % eine geeignete Methode. Bei den Unternehmern/Unternehmerinnen mit mehr als 10 Beschäftigten sind die Prozentanteile fast identisch, jedoch sind es 32 %, die für sehr geeignet stimmen und 43 % für geeignet (vgl. Abbildung 94).

Abbildung 94: Einschätzung von Unternehmensführung nach Unternehmensgröße

Auszubildende führen zeitweise verantwortlich den Betrieb	1 – 5 Beschäftigte	6 – 10 Beschäftigte	11 und mehr Beschäftigte
mir unbekannt	5,0 %	2,4 %	3,8 %
sehr geeignet	23,6 %	40,7 %	31,9 %
geeignet	37,1 %	34,1 %	42,9 %
weniger geeignet	26,1 %	15,4 %	14,8 %
ungeeignet	8,2 %	7,3 %	6,6 %

n = 585; Signifikanz: 0,007

7.3.3 Meinungsbild der Experten

Die Experten hoben besonders die Bedeutung von Projektarbeit und Planspielen zur unternehmerischen Qualifizierung hervor. Dies liegt darin begründet, dass beide Ausbildungsmethoden an die Teilnehmer/-innen höhere Anforderungen

im Hinblick auf Selbstständigkeit und Eigenverantwortung stellen, als dies bei einer traditionellen fachspezifischen Wissensvermittlung der Fall ist. So erfordern beispielsweise beide Methoden an Stelle der Beantwortung einer isolierten Frage ein Analysieren und Agieren in Zusammenhängen. Dies hat Auswirkungen auf die Herangehensweise bei der Lösung von Projekt- und Planspielaufgaben. Es muss u. a. der jeweils simulierten Komplexität Rechnung getragen werden, da beide Ausbildungsmethoden in ihren Aufgaben Ausschnitte aus der betrieblichen Realität abbilden. So werden Aktivitäten eingeübt, die denen des (der) Unternehmers/Unternehmerin ähnlich sind.

Dass in der Integration von Unternehmern/Unternehmerinnen in den Berufsschulunterricht eine Möglichkeit gesehen wird, unternehmerische Qualifikationen zu vermitteln, wurde bereits beschrieben. Einige Experten gehen sogar so weit sich vorzustellen, dass langfristig verstärkt praxiserfahrene Dozenten als Lehrende in der Berufsschule eingesetzt werden. Dies würde den Praxisbezug der Wissensvermittlung verbessern und die Fähigkeit, im Unternehmensalltag selbstständiger und unternehmerischer zu agieren, stärken.

7.4 Gründerqualifizierung in der beruflichen Fortbildung

Die berufliche Aufstiegsfortbildung bietet dem Fach- und Führungskräftenachwuchs Möglichkeiten des Erwerbs von Unternehmensführungsqualifikationen, die für gehobenen Funktionen im Unternehmen vorgesehen sind, aber die auch für die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens genutzt werden können. Durch die Befragung wurde daher auch Ergebnisse zur Einschätzung der Rolle der Fortbildung für unternehmerische Qualifikationen generiert.

Fast drei Viertel der Befragten sind der Meinung, dass die Qualifizierung zum(zur) Unternehmer/-in ausdrückliches Ziel der Fortbildung sein soll. Hierbei sind diejenigen, die ein Unternehmen übernommen haben, noch deutlicher in ihrem Urteil. Ob allerdings in den bestehenden Fortbildungsabschlüssen in ausreichendem Umfang gründungsrelevante Inhalte vermittelt werden, kann auf der Basis der Ergebnisse, wenn überhaupt, eher mit nein beantwortet werden. Das wird nur von 31 % der Befragten bejaht, wogegen 42 % mit nein antworteten. Ebenso uneindeutig ist das Bild bezüglich einer obligatorischen Gründerausbildung, ähnlich den Regelungen im Handwerk (Meister-Abschluss). Mehr die Hälfte (60 %) sagt nein zu einem solchen fest vorgeschriebenen Qualifikationsnachweis, aber immerhin 46 % bejahen diese Frage (vgl. Abbildung 95). Im Vergleich zu den Aussagen zur Fortbildung grenzen sich die Aussagen zur Ausbildung deutlich ab: Ein Drittel der Befragten sieht nur die Notwendigkeit der Vorbereitung auf die Existenzgründung, 67 % verneinen das. Bezogen auf die Aus- und die Fortbildung bestehen in der Einschätzung vorwiegend keine deutlichen Unterschiede zwischen den einzelnen untersuchten Branchen.

Abbildung 95: Einschätzung der Befragten zu Fragen der Gründerqualifizierung

	Ja*	Nein**
Die Vorbereitung auf die Existenzgründung sollte ein ausdrückliches Ziel der beruflichen Fortbildung sein.	73 %	27 %
Wie im Handwerk sollte für Existenzgründungen ein gesetzlich vorgeschriebener Abschluss Voraussetzung sein	46 %	60 %
Die Vorbereitung auf die Existenzgründung sollte ein ausdrückliches Ziel der Berufsausbildung sein	32 %	67 %
In bestehenden Fortbildungsabschlüssen werden bereits genügend gründungsrelevante Inhalte vermittelt.	31 %	42 %

* n=531, ** n=518

Eine Ausnahme bei der Branchenbetrachtung bildet die Tatsache, dass über die Hälfte der Unternehmer/-innen aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe der Ansicht sind, dass ein gesetzlich vorgeschriebener Abschluss Voraussetzung für eine berufliche Selbstständigkeit sein soll. Dieses Ergebnis hängt u. a. damit zusammen, dass im Gastgewerbe häufig Meisterabschlüsse vorhanden sind, vergleicht man diese Branche mit den Reisemittlern/Reiseveranstaltern. Im Einzelhandel sind es aber immerhin noch 40 %, die als Voraussetzung für Selbstständigkeit einen dem Meister vergleichbaren Abschluss favorisieren; das mag mit dem hohen Anteil der Beschäftigten aus dem Handwerk zusammenhängen (vgl. Abbildung 96).

Abbildung 96: Branchenspezifische Einschätzung zur Gründerqualifizierung

	Einzelhandel	Reisemittler u. Reiseveranstalter	Hotel und Gaststättengewerbe
Wie im Handwerk sollte für Existenzgründungen ein gesetzlich vorgeschriebener Abschluss Voraussetzung sein*			
ja	40 %	33 %	54 %
nein	57 %	63 %	40 %
keine Meinung	3 %	4 %	6 %
Die Vorbereitung auf die Existenzgründung sollte ein ausdrückliches Ziel der beruflichen Fortbildung sein**			
ja	66 %	53 %	79 %
nein	25 %	35 %	16 %
keine Meinung	9 %	12 %	5 %

* n = 571; Signifikanz: 0,020 ** n = 567; Signifikanz: 0,000

Einer stärkeren Regulierung, ähnlich dem Meisterbrief, als Voraussetzung zur Existenzgründung stimmen bei den über Fünfzigjährigen mehr als die Hälfte zu. Da in dieser Altersgruppe relativ die häufigsten Meister zu finden sind, liegt die Vermutung nahe, dass sich ein Teil der Zustimmung auf die Tatsache gründet, dass sie einen Qualifizierungsweg zur unternehmerischen Selbstständigkeit befürworten, den sie selbst gewählt haben (Abbildung 97).

Abbildung 97: Einschätzung eines Gründerabschlusses nach Lebensalter

gesetzlich vorgeschriebener Abschluss Voraussetzung	bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	ab 51 Jahre
keine Meinung	–	2,7 %	4,9 %	6,2 %
ja	36,7 %	38,4 %	36,6 %	54,3 %
nein	63,3 %	58,9 %	58,5 %	39,5 %

n = 579; 1 Zelle (8,3 %) hat eine erwartete Häufigkeit kleiner 5; Signifikanz: 0,020

Für eine stärkere Normierung der Existenzgründung, d.h. für die Forderung eines gesetzlich vorgeschriebenen Abschlusses, sprechen sich deutlich weniger Kleinstunternehmen im Vergleich zu den größeren Unternehmen aus. Hier ist das Verhältnis ein Drittel für „ja“ und zwei Drittel für „nein“. Bei den beiden anderen Größenklassen ist es fast 50:50. Anders verhält es sich bei der Bewertung des Statements, ob in den Fortbildungsabschlüssen bereits genügend gründungsrelevantes Wissen vermittelt wird. Hierzu haben fast 38 % der Eigentümer/-innen von Kleinst- und Kleinunternehmen keine eigene Meinung. Auch fällt ihr nein gegenüber dem der Chefs von 10 und mehr Mitarbeitern schwächer aus. Zudem sind deutlich weniger Kleinstunternehmer davon überzeugt, dass die Vorbereitung auf eine Existenzgründung ausdrückliches Ziel der beruflichen Fortbildung sein sollte. Bei den Chefs größerer Unternehmen sind es immerhin 70,5 % bzw. 75,3 % der Unternehmer/-innen, die der jeweiligen Größenklasse zuzuordnen sind (vgl. Abbildung 98).

Nach der Art der Gründung differenziert, zeigte sich, dass die Unternehmensnachfolger/-innen der Aussage, dass für alle Existenzgründungen ein gesetzlich vorgeschriebener Abschluss erforderlich ist, deutlich positiver gegenüberstehen als die Gründer/-innen. Sie sehen die Gründungsvorbereitung jedoch nicht als Aufgabe der Berufsausbildung an, sondern als ausdrückliches Ziel der beruflichen Fortbildung. Die originären Gründer/-innen tendieren in die gleiche Richtung, jedoch nicht ganz so deutlich (vgl. Abbildung 99).

Abbildung 98: Einschätzung der Gründerqualifizierung nach Zahl der Beschäftigten

	1 – 5 Beschäftigte	6 – 10 Beschäftigte	11 und mehr Beschäftigte
für alle Existenzgründungen gesetzlich vorgeschriebener Abschluss*			
keine Meinung	2,7 %	7,3 %	4,0 %
ja	34,2 %	49,2 %	48,3 %
nein	63,1 %	43,5 %	47,7 %
in Fortbildungsabschlüssen genügend gründungsrelevante Inhalte**			
keine Meinung	37,1 %	38,1 %	23,6 %
ja	27,8 %	26,3 %	31,0 %
nein	35,1 %	35,6 %	45,4 %
Vorbereitung auf Existenzgründung als ausdrückliches Ziel der beruflichen Fortbildung***			
keine Meinung	9,5 %	6,6 %	7,5 %
ja	60,2 %	70,5 %	75,3 %
nein	30,3 %	23,0 %	17,2 %

* n = 563; Signifikanz: 0,001 ** n = 551; Signifikanz: 0,030 *** n = 560; Signifikanz: 0,015

Abbildung 99: Einschätzung zu Fragen der Gründerausbildung nach Gründungsart

	Neugründung	Übernahme eines Unternehmens
Für alle Existenzgründungen gesetzlich vorgeschriebener Abschluss Voraussetzung*		
keine Meinung	4,6 %	3,8 %
Ja	36,4 %	51,2 %
nein	59,0 %	45,1 %
Vorbereitung auf Existenzgründung sollte ausdrückliches Ziel der Berufsausbildung sein**		
keine Meinung	8,1 %	11,8 %
ja	33,4 %	23,6 %
nein	58,5 %	64,6 %
Vorbereitung auf Existenzgründung sollte ausdrückliches Ziel der beruflichen Fortbildung sein***		
keine Meinung	8,6 %	8,5 %
ja	62,2 %	73,5 %
nein	29,2 %	18,0 %

* n = 562; Signifikanz: 0,003 ** n = 559; Signifikanz: 0,030 *** n = 560; Signifikanz: 0,010

8. Zusammenfassung

Die Erkenntnisse aus der Unternehmerbefragung für die Qualifizierung von Unternehmer/-innen und für die Integration von unternehmerischen Qualifikationen in die Berufsbildung werden im Folgenden im Überblick dargestellt.

8.1 Charakterisierung der Unternehmen

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmer/-innen (70 %) führt relativ kleine Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten. In diesen Unternehmen sind 60 % Frauen beschäftigt; das hängt damit zusammen, dass der Dienstleistungsbereich, zu dem Einzelhandel und Tourismus gehört, vorwiegend eine weibliche Domäne ist. Es handelt sich überwiegend um von den Unternehmern/Unternehmerinnen selbst gegründete Unternehmen, deren Gründung i. d. R. ca. 10 Jahre zurückliegt. Diese Unternehmen werden immer weniger alleine gegründet, sondern zunehmend mit Partnern oder in anderen Kooperationsformen.

Die Unternehmen insgesamt sind relativ ausbildungsaktiv: Jedes zweite Unternehmen stellt einen Ausbildungsplatz zur Verfügung, vorwiegend in den jeweils branchenspezifischen Ausbildungsberufen. Je kleiner die Unternehmen sind, desto seltener bilden sie jedoch aus.

Als recht erfolgreich werden die Unternehmen im Selbstbild von mehr als drei Viertel der Befragten – vergleichbar zum Branchendurchschnitt – eingeschätzt. Deshalb ist ihre Meinung zu den erforderlichen erfolgsrelevanten Qualifikationen für die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens von Bedeutung.

8.2 Charakterisierung der Unternehmer/-innen

Zwei Drittel der befragten Unternehmer/-innen sind männlichen Geschlechts, was in etwa dem typischen Selbstständigen bundesweit entspricht. Der Selbstständige ist im mittleren Alter, das daraus errechnete Gründungsalter beträgt 34 Jahre.

Das Bildungsniveau ist bei den Selbstständigen hoch – die Hälfte der Befragten verfügt über Abitur- oder Fachabitur. Weitere 30 % haben die mittlere Reife absolviert. Vier Fünftel haben zudem einen Ausbildungsberuf erlernt, vorwiegend in dem jeweiligen Ausbildungsberuf der Branche, in der sie jetzt unternehmerisch tätig sind. Auch die weiterführenden Abschlüsse der Unternehmer/-innen sind sehr hoch: ein Drittel hat einen Hochschulabschluss, ein weiteres Drittel einen Fortbildungsabschluss.

Drei Viertel der Befragten waren vor der Gründung abhängig beschäftigt – mehr als die Hälfte davon in einer Position mit Personalverantwortung, meist im selben oder einem verwandten Wirtschaftsbereich. Die meisten von ihnen haben über 10 Jahre Berufserfahrung gesammelt und messen dieser sowie der Branchenerfahrung eine wichtige bis sehr wichtige Bedeutung für den jetzigen Unterneh-

menserfolg bei. Das bestätigt, dass praktische Erfahrung im Berufsleben und in der Branche eine notwendige Voraussetzung für die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens darstellen.

8.3 Erfolgsrelevante unternehmerische Qualifikationen

Aus Sicht der befragten Unternehmen sind die drei wichtigsten betriebswirtschaftlichen Qualifikationen zur erfolgreichen Gründung eines Unternehmens Finanzierung, Marketing sowie Kostenrechnung/Controlling. Bei der Bewertung spezieller Kenntnisse rangieren diejenigen aus dem Bereich Marketing (Kommunikation und Umgang mit Kunden, Produkt und Angebotskenntnisse auf Rang 2, Kalkulation, Preisbildung Rang 3) allerdings noch vor denen aus dem Finanzierungsbereich (Liquiditätsplanung Rang 4) und Kostenrechnung/Controlling (Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen Rang 9). Erfolgsrelevante fachübergreifende Qualifikationen von Unternehmensgründer/-innen sind Entscheidungsfähigkeit und Flexibilität gefolgt von der Fähigkeit zu planen, zu organisieren und sich Ziele zu setzen.

Die befragten Experten ergänzen die erfolgsrelevanten Qualifikationen Finanzierung, Marketing und Kostenrechnung/Controlling um weitere Anforderungen, die Standortfrage und die Entwicklung einer strategisch ausgerichteten Unternehmensführung. Geschäftsidee, Standort und Zielgruppe müssen sich bei diesem Verständnis in ein aufeinander abgestimmtes, schlüssiges Unternehmenskonzept einfügen. Dazu gehören auch die Überlegungen zur Identifikation einer Nische als neue Geschäftsidee, ebenso wie die Ausrichtung des Unternehmens auf Kunden- und Mitarbeiterorientierung als „Markenzeichen“, um eine hohe Dienstleistungsqualität und somit Wettbewerbsrelevanz zu erreichen. Dem unternehmerischen Denken und Handeln ordnen die Experten/Expertinnen Risikobereitschaft, die Fähigkeit Stärken und Schwächen zu erkennen sowie Entscheidungsfreude zu, was als minimalste Anforderung für künftige Unternehmer/-innen gesehen wurde.

Branchenspezifische Besonderheiten

Generell zeigen sich wenige branchenspezifische Unterschiede bei der Einschätzung der unternehmerischen Qualifikationen. Häufig erwachsen sie aus den Besonderheiten der Produkt- und Leistungserstellung in den jeweiligen Branchen.

Bei den kaufmännischen Qualifikationen werden von den Unternehmern/Unternehmerinnen aus den Hotel- und Gaststättenbereich Kenntnisse in den Bereichen Personalwesen, Kostenrechnung/Controlling sowie die Entscheidung für einen Standort relativ häufiger als sehr wichtig eingeschätzt. Für die Reisemittler/Reiseveranstalter spielen EDV-Kenntnisse relativ häufiger eine wichtige Rolle.

Auch haben Fremdsprachen und Auslandserfahrung für die beiden Tourismussegmente eine relativ höhere Bedeutung als im Einzelhandel. Für letztere sind Lagerwirtschaft, Arbeitsschutz und Beschaffungs- und Sortimentsplanung relativ gesehen wichtiger. Für die Hotel- und Gaststättenbesitzer wiederum sind es neben der Lagerwirtschaft die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die Kalkulation sowie Versicherungen.

Gründungsspezifische Unterschiede

Im Gegensatz zu Existenzgründern/Existenzgründerinnen sehen Nachfolger/-innen Personalwesen, Arbeitsschutz, Lagerwirtschaft, Versicherungen, Beschaffung/Sortimentsplanung als bedeutend wichtiger an. Hier soll insbesondere das Personalwesen erwähnt werden, das bei der Beurteilung 16 % Differenz mehr bei der Einschätzung als „sehr wichtig“ aufweist (im Vergleich zu den Gründern/Gründerinnen). Marketing und etwas geringer EDV/IuK-Technologie erhält dagegen eine höhere Relevanz in der Beurteilung für Existenzgründer/-innen (im Vergleich zu den Nachfolgern/Nachfolgerinnen). Marketing erscheint für Existenzgründer/-innen wichtiger, weil sie Kunden gewinnen sowie erst einen Bekanntheitsgrad erwerben müssen, damit sich ihr Markteintritt stabilisieren kann.

Bei Lagerwirtschaft und Beschaffung/Sortimentsplanung wird als Ursache für die unterschiedliche Bedeutungszumessung durch Neugründung und Übernahme ein starker Brancheneffekt vermutet.

8.4 Bewertung der relevanten Qualifizierungsangebote

Lediglich knapp 30 % der Befragten haben Existenzgründungskurse als Vorbereitung für ihre Gründung besucht, wo hingegen bedeutend mehr, nämlich etwa die Hälfte Coaching/individuelle Beratung bzw. Weiterbildungskurse zu spezifischen Inhalten nutzen. Das heißt, dass Existenzgründerkurse nur von einer Minderheit der Zielgruppe angenommen werden.

Was die Zufriedenheit mit den Qualifizierungsmöglichkeiten anbelangt, die der Vorbereitung für eine Unternehmensgründung dienen, so erhielten die Existenzgründungskurse mit 2,8 die gleiche Note wie die Berufsausbildung, deren primäres Ziel nicht in der Gründerqualifizierung liegt. Den Spitzenplatz nimmt das Selbststudium mit 1,93 ein, gefolgt von Weiterbildungskursen mit spezifischen Inhalten mit 2,44. Die hohe Inanspruchnahme des Selbststudiums passt zu den Persönlichkeitsmerkmalen von Unternehmern/Unternehmerinnen, die sich durch ein große Selbstständigkeit und Eigeninitiative auszeichnen.

8.5 Integration unternehmerischer Selbstständigkeit in die Berufsbildung

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmer/-innen ist der Ansicht, dass die Berufsausbildung unternehmerisches Denken fördern sollte, ganz unabhängig

davon, ob die Auszubildenden eine eigene Existenzgründung planen. Zwei Drittel vertreten zudem die Meinung, dass im Rahmen der Berufsausbildung die Existenzgründung als berufliche Perspektive aufgezeigt werden soll. Gut ein Drittel stimmt sogar einer expliziten Vorbereitung auf eine eigene Existenzgründung in der Berufsausbildung zu.

Als den geeigneten Lernort für eine solche Qualifizierung werden der betriebliche Arbeitsplatz (90 %) sowie inner- und überbetriebliche Seminare (jeweils 80 %) gesehen. Die Berufsschule halten ca. 60 % für einen adäquaten Lernort. Im Vergleich zum betrieblichen Arbeitsplatz fällt die Berufsschule in der Bewertung ab, wird aber immer noch von der Hälfte der Befragten positiv bewertet.

Als Ausbildungsmethoden werden vor allem praxisnahe Beispiele und Aufgaben zur Existenzgründung mit der Note 1,64, Gesprächsrunden mit Selbstständigen mit 1,76 sowie Projektarbeit mit 1,77 als geeignet eingeschätzt. Die bisher eingesetzten Methoden wie selbstständige Führen einer Abteilung, was vergleichbar zur Juniorenfirma ist sowie Planspiele werden in ihrer Relevanz geringer eingestuft. Das kann allerdings damit zusammenhängen, dass diese methodisch-didaktischen Möglichkeiten bei Gründern/Gründerinnen und Nachfolgern/Nachfolgerinnen weniger bekannt sind.

Was das Potenzial der Auszubildenden für unternehmerische Selbstständigkeit betrifft, halten mehr als die Hälfte der Unternehmer/-innen mindestens einen seiner Auszubildenden geeignet, in Zukunft selbst Unternehmer/-in zu werden.

Bezogen auf die Integration in die Berufsausbildung sprechen sich die Unternehmer/-innen mehrheitlich dafür aus, zusätzliche gründungsrelevante Inhalte in die Berufsausbildung aufzunehmen (72 %). Eine andere Gewichtung bisheriger Inhalte sowie die Aufnahme zusätzlicher Fachinhalte erhält deutlich weniger Zustimmung, wird aber immer noch als wichtig angesehen. Die Einbindung dieser Inhalte in die Berufsausbildung sollte in Form einer ergänzenden Zusatzqualifikation erfolgen (57 %) oder als Wahlmöglichkeit (32 %) angeboten werden. Nur geringe Zustimmung (11 %) findet eine obligatorische Gründungsvorbereitung für alle Auszubildenden. Bei der Integration der Gründerausbildung in die Berufsausbildung sprechen sich aber die Unternehmer/-innen mehrheitlich für eine Differenzierung des Angebotes nach der Leistungsstärke aus. Zwei Drittel der Befragten plädieren dafür, die Qualifikation zum (zur) Unternehmer/-in zum ausdrücklichen Ziel der Fortbildung und nicht der Ausbildung zu machen. Ob und in wie weit bestehende Fortbildungsabschlüsse gründungsrelevantes Wissen vermitteln, kann nur beantwortet werden, wenn die Prüfungsinhalte betrachtet werden. Es sind vorwiegend solche Inhalte, die für Leitungs- und Unternehmensführungsaufgaben erforderlich sind. Einen gesetzlich vorgeschriebenen Abschluss im Bereich der Aufstiegsfortbildung als Voraussetzung für eine Existenzgründung – ähnlich wie im Handwerk – kann nicht die Lösung sein.

Branchenspezifische Besonderheiten

Bei der Bewertung der Qualifizierungsangebote zur unternehmerischen Selbstständigkeit sehen die Reisemittler/Reiseveranstalter die Berufsschule eher seltener als den geeigneten Lernort – sie sind jedoch relativ häufiger auch diejenigen, die keine Berufsausbildung absolviert haben. Die kritische Einstellung der Reisemittler/Reiseveranstalter gegenüber der Berufsschule zeigt sich auch bei deren Bewertung von geeigneten Lernorten. Im Gegensatz zu ihren Kollegen aus dem Einzelhandel und dem Hotel- und Gaststättenbereich sind sie relativ häufiger der Ansicht, dass die Berufsschule als Lernort eher weniger geeignet ist, um unternehmerische Selbstständigkeit zu vermitteln. Als weiterer branchenspezifischer Unterschied konnte ermittelt werden, dass Hoteliers und Besitzer von Gaststätten Praktika in anderen Unternehmen als eine geeignete Maßnahme erachten. Auch sind letztere häufiger davon überzeugt, dass die Führung des Unternehmens durch die Auszubildenden eine sehr geeignete Ausbildungsmethode zur Selbstständigkeit ist.

V. Aktivitäten zur unternehmerischen Selbstständigkeit

Seit den 80er Jahren gibt es Einzelbeispiele bezogen auf die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit und somit auf die Erschließung der Angebotspotenziale der Berufsbildung für eine Vorbereitung auf unternehmerische Selbstständigkeit. Existenzgründung wird darin seit Mitte der 90er Jahre explizit einbezogen.

Besonders hervorzuheben sind dabei die Aktivitäten der Bund-Länder Kommission für Bildungsplanung zur Förderung von Absolventen des beruflichen Bildungswesens, was auch zu Modellversuchsinitiativen auf schulischer Ebene führte. Darüber hinaus befassten sich einige Veröffentlichungen mit dem Thema „Berufsbildung und unternehmerische Selbstständigkeit“ (vgl. BLK 1997; BAUSCH 1998, DÖRING 2001).

Im Folgenden sollen ausgewählte Good-Practice-Beispiele dargestellt werden, die die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit in ihren unterschiedlichen Facetten aufzeigen. Sie haben modellartigen Charakter und sind in den unterschiedlichen Bildungsbereichen wie Allgemeinbildung, Berufsausbildung in Betrieb und Schule, berufliche Fortbildung und Universität angesiedelt. Diese Beispiele erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit der zur Zeit existierenden Modelle. Sie gingen hervor aus Gesprächen mit Experten/Expertinnen, durch Auswertung von Literatur und Recherchen im Internet sowie durch die Einbeziehung von Good-Practice-Beispielen, die im Rahmen des Fachkongresses des BIBB im Arbeitskreis „unternehmerisches Denken und Handeln“ präsentiert wurden (vgl. BIBB 2003).

1. Aktivitäten in der allgemeinbildenden Schule

Im allgemeinbildenden Bereich spielen Schülerfirmen in verschiedenen Projekten eine Rolle. Die Bundesarbeitsgemeinschaft „Schule und Wirtschaft“ koordiniert einen Teil der schulischen Maßnahmen.

1.1 Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT

Die Bundesarbeitsgemeinschaft (BUAG) SCHULE WIRTSCHAFT ist ein Netzwerk für die Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft. Sie koordiniert Aktivitäten von Studienkreisen und Landesarbeitsgemeinschaften in den Bundesländern; mittlerweile gibt es über 100 Arbeitskreise zu spezifischen Themen. Die Arbeitskreise sind regionale, informelle Arbeitskreise von Vertretern der Schulen und der Wirtschaft, schulformübergreifend oder schulformbezogen organisiert. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen Betriebserkundungen sowie Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen. Jährlich werden etwa 500 Veranstaltungen zu unterschiedlichen Themen angeboten. Ein wesentliches Ziel der Arbeit der BUAG besteht darin, Informationen und Erfahrungen gegenseitig auszutauschen und den Dialog zwi-

schen Bildungs- und Wirtschaftssystem zu fördern. Zu ihren Aufgaben gehören die Modellentwicklung von Unterrichtshilfen, die Koordinierung von Aktivitäten zu wirtschaftsbezogenen Themen wie Seminare für Lehrer/-innen im Rahmen der Lehrerfortbildung (www.schule-wirtschaft.de oder www.bildungswerk-nrw.de).

Von der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT¹⁶ und ihren Landesarbeitsgemeinschaften/Studienkreise werden auch Initiativen für Schülerfirmen unterstützt wie JUNIOR, die NRW-weite Gründungsoffensive „GO to School!“ mit dem ICUS „Info-Center Unternehmerische Selbstständigkeit“ oder die Initiierung eigener „Gründungsoffensiven“ für Schülerunternehmen.

1.2 Projekt JUNIOR

Der Begriff Junior steht für den Slogan „Junge Unternehmer initiieren – organisieren – realisieren“. Bei dem Projekt Junior werden Schüler/-innen zwischen 15 und 18 Jahren ab der 9. Klasse grundsätzlich in jeder Schulform angesprochen und motiviert, an ihrer Schule ein Miniunternehmen bzw. eine Schülerfirma für die Dauer von einem Jahr zu gründen und unter realitätsnahen Bedingungen zu führen. Dabei sollen Kapitalbeschaffung, Produktion und Vertrieb der angebotenen Produkte und Dienstleistungen eigenverantwortlich betrieben werden.

Zielsetzung des Projektes

Bei JUNIOR steht das praktische Kennenlernen von wirtschaftlichen und betrieblichen Abläufen und Zusammenhängen mit dem Ziel der Förderung von Kooperations- und Entscheidungsfähigkeit sowie Verantwortungs- und Führungsbereitschaft im Vordergrund.

Bezogen auf die unternehmerische Selbstständigkeit lernen die Schüler/-innen

- eine Geschäftsidee zu entwickeln, die im Rahmen einer kleinen Marktstudie auf ihre Erfolgchancen hin untersucht werden soll;
- eine Schülerfirma für die Dauer eines Schuljahres an ihrer Schule zu gründen, d.h. verschiedene Abteilungen mit den entsprechenden Positionen der Mitarbeiter/-innen zu besetzen, damit die unterschiedlichen Aufgaben, wie z.B. Marktforschung, Buchführung, Auswahl der Lieferanten und alle finanziellen Transaktionen, selbstständig durchgeführt werden können;
- eine Unternehmensführung zu wählen und sich an vorgegebene Regeln und Abläufe wie im normalen Unternehmen zu halten, z.B. regelmäßig Hauptversammlungen einzuberufen, zu denen alle Anteilseigner eingeladen werden und Geschäftsberichte zu erstellen, die von gewählten Revisoren geprüft werden;

¹⁶ Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT Geschäftsstelle, Gustav-Heinemann-Ufer 84-88, 50968 Köln; Tel.: 0221/49 81-723, Fax: 0221/49 81-799, E-Mail: schule-wirtschaft@iwkkoeln.de.

- die Beschaffung des Startkapitals zu organisieren, indem Anteilscheine verkauft werden¹⁷;
- zu agieren wie im richtigen Geschäftsleben jedoch in – auch finanziell – wesentlich geringerem Umfang, z.B. müssen Steuern und Sozialabgaben abgeführt, Lohnzahlungen vorgenommen sowie Bilanzen erstellt werden. Die einzelnen Vorgänge sind jedoch, im Vergleich zu den sonst gesetzlich geregelten Anforderungen an die Unternehmen, für Miniunternehmen vereinfacht worden. Dabei darf auch ein bestimmtes Umsatzvolumen nicht überschritten werden; im Durchschnitt liegt der Umsatz bei etwa € 1.000,- pro Geschäftsjahr. Für die Abwicklung ihrer Geschäftsvorgänge muss ein Bankkonto unterhalten werden. Bei verspäteten oder falschen Erklärungen müssen die Unternehmen genau wie im „richtigen Leben“ mit Bußgeldern rechnen;
- ein Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge zu erlangen.

Schülerfirmen und ihr Leistungsspektrum

Die Palette der Miniunternehmen ist relativ vielfältig, stark vertreten sind jedoch die Dienstleistungsunternehmen. Dies entspricht einerseits dem allgemeinen Trend und andererseits lassen sich Unternehmen, die in diesem Wirtschaftszweig tätig sind, auch schneller und unkomplizierter von den Schülern/Schülerinnen gründen. Typische Dienstleistungen dieser Miniunternehmen sind z.B. Einkaufsservice, Kurierdienste oder Veranstaltungsorganisation. Es gibt aber auch eine Reihe von Dienstleistungsunternehmen, deren Leistungsspektrum fundierte Kenntnisse im Umgang mit den neuen Medien voraussetzt. Diese Unternehmen erstellen zum Beispiel Homepages für andere Firmen. Eher weniger häufig ist die Gründung eines Mini-Produktionsunternehmens. Deren Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung von Spielen bis hin zur Fertigung von Wachs-, Holz- oder Glasprodukten¹⁸.

Aufgaben des Projektträgers und Unterstützung der Schülerfirmen

Projektträger für die JUNIOR-Unternehmen ist das Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, das die Teilnehmer/-innen betreut und mit Partnerorganisationen Veranstaltungen, z.B. Messen und Wettbewerbe auf nationaler und internationaler Ebene, organisiert. Mit JUNIOR wird hauptsächlich beabsichtigt, unternehmerische Selbstständigkeit zu fördern, Hilfestellung bei der Orientierung für das spätere Berufsleben zu geben, wirtschaftliches Wissen und Schlüsselqualifikatio-

¹⁷ Es werden 90 Anteilscheine à € 10 verkauft, das entspricht einem Kapitalstock von € 900 pro Unternehmen. Von dem Kapitalstock werden alle nötigen Ausgaben getätigt, bis hin zur Lohnzahlung an die Mitarbeiter der JUNIOR-Unternehmen. Am Ende des Geschäftsjahres wird das Unternehmen aufgelöst und das vorhandene Kapital inklusive eines möglichen Gewinns an die Anteilseigner ausgeschüttet.

¹⁸ Technisch komplizierte Produkte sowie die Herstellung von Lebensmitteln sind allerdings aus Haftungsgründen nicht gestattet.

nen wie Selbstständigkeit, Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein, Kommunikations- und Teamfähigkeit zu vermitteln.

Begleitet werden die JUNIOR-Firmen von Lehrer- und Wirtschafts-Paten. Die Rolle der betreuenden Lehrer-Paten entspricht der eines Coach, der nur dann eingreift, wenn die Schüler/-innen um Hilfe bitten oder auf dem falschen Weg sind. Wichtige Hinweise zu Fragen der Unternehmensführung erhalten die Schüler auch aus dem umfangreichen JUNIOR-Handbuch. Anhand von Fallbeispielen werden hier Handlungsabläufe erklärt und Formulare bereitgestellt. Zudem werden Schulungen im Bereich Marketing und Buchführung sowie eine Hotline angeboten. Ziel aller Unterstützungsangebote ist es, den Schülern/Schülerinnen Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

Erfahrungen mit der Umsetzung von JUNIOR

Bisherige Erfahrungen weisen auf, dass es ausschließlich den Schülern/Schülerinnen obliegt, wie sie ihre Unternehmenstätigkeit organisieren. So werden alle Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse unmittelbar von allen erlebt. Die Teambereitschaft der Schüler/-innen und die Arbeit im Team führt immer wieder zu Problemen in den Miniunternehmen. Schwierigkeiten gibt es vor allem bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Aufgaben koordiniert und die Kompetenzen verteilt sind. Teilweise verlangen die von den Schülern/Schülerinnen gewählten Organisationsstrukturen, dass „Vorgesetzte“ ihren „Mitarbeitern“ Anweisungen erteilen. Je nach Persönlichkeit der Schüler/-innen fällt es ihnen unterschiedlich schwer, mit dieser Situation umzugehen. Viele Schüler/-innen entdecken im Verlauf von JUNIOR ihre Stärken und Schwächen und lernen, damit bewusster umzugehen. So ereignet es sich nicht selten, dass Schüler/-innen, die vorher eher introvertiert waren, jetzt selbstbewusster auf andere zugehen und während der Projektlaufzeit in ihrer Arbeit aufgehen. Zudem haben die Schüler/-innen in den Bereichen, in denen sie gefordert werden oder in denen sie selbstständig arbeiten können, wesentlich größeres Interesse.

Die Evaluation der Miniunternehmen hat gezeigt, dass den meisten Schüler/-innen die Mitarbeit in JUNIOR sehr gut gefallen hat. Sie haben das Gefühl, dass sich ihr Wirtschaftswissen und ihre sozialen Kompetenzen verbessert zu haben. Nach Abschluss von JUNIOR können sich ca. 50–60 % der Teilnehmer/-innen vorstellen, später selber Unternehmer(in) zu werden. Ob sich diese Vorstellungen realisieren, kann auf Grund der kurzen Dauer von JUNIOR nicht nachgeprüft werden. (Vgl. www.iw-junior.de.)

Probleme mit dem gegründeten Schülerfirmen gab es insbesondere bei der Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen. Die Anlaufphase und die Anfangszeit, in der noch keine sichtbaren Erfolge in der Geschäftstätigkeit erzielt werden konnten, wurden ebenfalls als schwierig eingeschätzt; hier waren Durchhaltevermögen und gegebenenfalls neue Ideen gefragt.

Quantitative Entwicklung

Seit dem Start des Projekts JUNIOR sind die Zahlen der beteiligten Schüler/-innen, der gegründeten Miniunternehmen sowie der Bundesländer, in den sie angesiedelt sind, von Jahr zu Jahr gestiegen, wie die folgende Abbildung zeigt. 1994/95 begann die Förderung in einem Bundesland (Sachsen-Anhalt), Danach kamen Jahr für Jahr 1–3 Bundesländer hinzu. Ab 2002/03 sind 13 Bundesländern beteiligt (vgl. Abbildung 100). Die JUNIOR-Projekte sind als schulische Maßnahmen von der KMK anerkannt.

Abbildung 100: **Quantitative Entwicklung von JUNIOR**

Schuljahr	Teilnehmer/-innen	Unternehmen	Bundesländer
94/95	80	6	Sachsen-Anhalt
95/96	216	18	+Sachsen
96/97	363	30	+NRW +Schleswig-Holstein
97/98	1.031	85	+Bayern +Saarland
98/99	2.021	157	+Niedersachsen +Hamburg
99/00	2.645	204	+Rheinland-Pfalz
00/01	2.880	222	+Baden-Württemberg +Berlin +Brandenburg
01/02	2.885	221	
02/03	3.802	280	+Hessen

Internationale Zusammenhänge

Das Projekt JUNIOR ist Mitglied bei Junior Achievement Young Enterprise Europe (www.ja-ye.org). Diese Organisation besteht aus 35 europäischen Mitgliedsorganisationen von Spanien bis Russland und ist somit die größte europäische Organisation, die Schülern/Schülerinnen das Wirtschaftsleben ebenso wie das Thema Existenzgründung näher bringt. Durch diese europäische Beteiligung ist es auch deutschen JUNIOR-Unternehmen möglich, an europäischen Messen und Wettbewerben teilzunehmen.

Die schulischen Juniorenfirmen in Deutschland lassen sich mit den amerikanischen Junior achievement companies vergleichen, was Idee, Konzept und Organisation

betrifft. Diese haben eine Tradition von mehr als 70 Jahren und sind mit mehr als 8.000 Firmen und über 200.000 Schüler/-innen zu einem festen, überwiegend freiwilligen Bestandteil der high-schools geworden sind. Das Projekt JUNIOR ist auch Mitglied bei Junior Achievement International, deren Hauptsitz in den USA ist (www.jaintl.org).

1.3 Go-to-School

Go-to-School (vgl. www.gotoschool.de) ist ein Projekt der Gründungs-Offensive NRW in Zusammenarbeit mit dem Wirtschafts- und Schulministerium NRW, durchgeführt vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln¹⁹. Im Rahmen dieses Projektes werden Unterrichtsmaterialien, Workshops, Expertengespräche sowie Info-Mobile angeboten.

Als Unterrichtshilfen besonders hervorzuheben sind

- der Medienkoffer Selbstständigkeit,
- das Unternehmensplanspiel Go & move (klassisches Brettspiel), das eine spielerische Einführung in das Wirtschaftsleben ermöglicht,
- die Arbeitsmappe „Unternehmerkultur“, die die Bedeutung des Mittelstands zeigt und von der Deutschen Ausgleichsbank (DtA)²⁰ und der BUAG SCHULE WIRTSCHAFT gemeinsam erstellt wurde.

Der Medienkoffer Selbstständigkeit ist eine Materialsammlung zur unternehmerischen Selbstständigkeit für den Einsatz im Unterricht an allgemein- und berufsbildenden Schulen ab der 7. Jahrgangsstufe. Mit dem Koffer sollen die Themen „unternehmerische Selbstständigkeit“, „Existenzgründung“ und „Alltag im Unternehmen“ in den Unterricht integriert werden. Dabei werden Kommunikations- und Teamfähigkeit, zielgerichtetes Planen, Verantwortungsübernahme sowie das Entdecken eigener Stärken und Schwächen thematisiert und gefördert. Die meisten Materialien können bereits in der Jahrgangsstufe 7 ohne Vorkenntnisse eingesetzt werden.

¹⁹ In 2002 wurde der gemeinnützige Verein *Go! to school* e.V. gegründet, damit das Projekt auch nach Auslaufen der EU- und Landesförderung 2004 weitergeführt werden kann. Es ist beabsichtigt, unternehmerische Selbstständigkeit in den Schulunterricht vorwiegend in Nordrhein-Westfalen hineinzubringen.

²⁰ Der DtA-Ordner enthält nach Bausteinen gegliederte Einheiten z. B. zur Geschichte des Mittelstands, Unternehmerpersönlichkeit, Politische Bedeutung, Ausbildung, Gründung eines Unternehmens, Unternehmensführung und dazu passende Folien für den Einsatz im Unterricht. Die Deutsche Ausgleichsbank fusionierte 2003 mit der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) vgl. www.kfw-mittelstandsbank.de

Der Medienkoffer²¹: enthält Karten zu den Kategorien Basics, Arbeitsblätter, Infos/Impulse und Fallstudien, die einzeln als „Impuls“ für eine Unterrichtsstunde oder kombiniert in einer Unterrichtsreihe genutzt werden können. Neben den Karten enthält der Medienkoffer den Comic „Spider Max – Mit Ideen nach oben“, der sich vor allem an jüngere Schüler/-innen richtet. Das Video „... aber anfangen muss man selbst“ zeigt fünf Gründerporträts. Auch zum Comic und zum Video gibt es zahlreiche Arbeitsblätter.

Die Materialien im Medienkoffer Selbstständigkeit sind so angelegt, dass sie in verschiedenen Unterrichtsfächern eingesetzt werden können, zum Beispiel:

- Schreiben einer Presseerklärung im Deutschunterricht,
- Entwicklung eines Logos im Kunstunterricht,
- Preiskalkulation im Mathematikunterricht.

Zu vielen Themen bietet es sich an, einen Experten einzuladen, der über *Go! to school* zum jeweiligen Thema vermittelt wird. Ergänzend zum Medienkoffer wird Lehrern/Lehrerinnen ein Workshop „Arbeiten mit dem Medienkoffer Selbstständigkeit“ angeboten.

Go! to school bietet zwei Info-Mobile (Busse) an, die auf Bestellung direkt an die Schule kommen und unternehmerische Selbstständigkeit für die Schüler/-innen erlebbar macht. Das Angebot richtet sich an Schüler/-innen ab Jahrgangsstufe 7 an allgemein- und berufsbildenden Schulen in Nordrhein-Westfalen. Ein Info-Bus besucht Schulen mit Schwerpunkt im Ruhrgebiet (Ziel-2-Fördergebiet) und bietet Basis-Workshops und mehrtägige Intensiv-Workshops an, in denen z. B. die Gründung einer Schülerfirma geplant wird oder ein praktischer „Ausflug in die Selbstständigkeit“ unternommen wird. Der zweite Info-Bus steuert auch Schulen außerhalb des Ruhrgebietes an.

Im folgenden soll ein Beispiel in der Gerhart-Hauptmann-Realschule Gelsenkirchen²² dargestellt werden.

In Kooperation mit *Go! to school* und *ELGO!*, dem Emscher-Lippe Gründungsnetzwerk, probten die fünf Abschlussklassen der Gerhart-Hauptmann-Realschule zwei Monate lang das Dasein als Unternehmer/-in. Dabei entwickelten die Schüler/-innen Ideen für eine eigene Firma und setzten sich mit den Vor- und Nachteilen von Selbstständigkeit auseinander. Erstes Zwischenfazit: Viel Geld zu verdienen ist sicherlich ein Anreiz, selbstständig zu arbeiten, „aber ob man dann noch so viel Zeit für seine Kinder hat?“, ist offen, so der Tenor.

²¹ Fragen zum Medienkoffer bei Susanne Müller, Telefon: 02 21/49 81 – 670, Telefax: 02 21/49 81 – 799, E-Mail: info@gotoschool.de. Der Medienkoffer Selbstständigkeit inkl. Erweiterungslieferung kann gegen eine Schutzgebühr von 55,00 € in NRW und 110,00 € außerhalb von NRW jeweils zzgl. Versandkosten von 6,15 € pro Medienkoffer bestellt werden.

²² Gerhard-Hauptmann-Realschule, Ansprechpartnerin: Ilse Beerboom Mühlbachstr. 3, 45891 Gelsenkirchen, Tel. 0 20 9/16 96 811, quaghr@aol.com.

In drei Projektblöcken standen den Schülern/Schülerinnen fachkundige Wirtschaftsexperten und erfolgreiche Unternehmer/-innen zur Seite. Innerhalb des ersten Projektblocks erarbeiteten die einzelnen Klassen gemeinsam mit dem *Go! to school*-Team die Grundzüge eines Businessplans als Basis jeder Existenzgründung. Anschließend waren die Jugendlichen gefordert, mit Kreativität und Geschäftssinn Ideen zu entwickeln. Dabei präsentierte eine Gruppe ein Konzept für ein Hotel, andere gründeten einen Linkshänder-Shop oder eine Disko in der Gelsenkirchener Innenstadt.

Im zweiten Projektblock wurden die Gründungsideen detailliert ausgearbeitet, ein Firmenname beschlossen, ein entsprechendes Logo und werbewirksame Plakate entworfen. Hilfe dabei erhielten die Schüler/-innen von professionellen Marketingfachleuten, die über grundlegende Methoden und Techniken der Werbung informierten. Trotzdem erwies sich für einige Schülergruppen der Prozess der Existenzgründung als mühsam. Insbesondere der „Papierkram“ wurde als erschwerend angesehen. Ergänzt wurde der zweite Projektabschnitt durch die Vorträge von regionalen Unternehmer/-innen, die über ihren persönlichen Weg in die Selbstständigkeit berichteten. Den letzten Teil bildete die Abschlusspräsentation, bei der die Nachwuchsunternehmer/-innen ihre Projekte vorstellen konnten. Alle Beteiligten vertraten einhellig folgende Meinung: Auch wenn der Erfolg nicht direkt messbar ist und für die Schüler/-innen zunächst die Ausbildung im Vordergrund steht, so ist es dennoch wichtig, die Jugendlichen mit dem Thema Selbstständigkeit vertraut zu machen.

1.4 Nachhaltige Schülerfirmen

Schülerfirmen in der allgemeinbildenden Schule werden auch im Rahmen des BLK-Programms Programm „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung („21“)“ installiert und gefördert. Die Einzelprojekte zum BLK-Programm „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung („21“)“, von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt betreut, befassen sich mit dem Wirtschaften in ökologischer, gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung (vgl. DASEKE 2003). In den Schülerfirmen wird ein Stück betriebliche Realität in die Schule hineingenommen. Die Schüler/-innen handeln und agieren mit realen Produkten und Dienstleistungen am realen Markt und machen Umsatz und Gewinn, was einen unglaublichen Motivationsschub in der Schülerschaft auslöst. Das BLK-Programm hatte eine Laufzeit von 01.08.1999 bis 31.07.2004 (vgl. www.blk-bonn.de).

2. Aktivitäten in der beruflichen Ausbildung

Im Folgenden sollen sowohl Aktivitäten aus dem betrieblichen als auch aus dem berufsschulischen Teil der beruflichen Ausbildung dargestellt werden.

2.1 Modellversuch „Juniorenfirma“ und Folgeaktivitäten

Die Juniorenfirma wurde als Ausbildungsmethode in den Jahren 1983 bis 1986 im Rahmen eines Wirtschaftsmodellversuchs entwickelt, erprobt und wissenschaftlich analysiert. Seitdem erfreut sie sich wachsender Beliebtheit.

An dem Modellversuch beteiligten sich acht Betriebe unter der Trägerschaft der Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben, die bis heute ihre damals gegründeten Juniorenfirmen weiterführen. Darüber hinaus nahm die Zahl der Juniorenfirmen zu, bis zum Ende der 90er Jahre hat sich die Zahl der Juniorenfirmen auf 78 (vgl. Liste der Juniorenfirmen in Anhang II) erhöht. Rechnet man noch die Schülerfirmen hinzu, kommt man auf eine Zahl von etwa 360 Firmen.

Die Gründung der Juniorenfirma wird von Auszubildenden oder Schülern/Schülerinnen vorgenommen; die Firma wird dann eigenverantwortlich unter dem Schirm des Ausbildungsbetriebes oder der Schule geführt. Sie ist eine reale, kleine Firma mit Funktionen eines existierenden Betriebes. Die Auszubildenden arbeiten in der Juniorenfirma und lernen dabei die kaufmännischen Funktionen kennen von der Beschaffung, der Produktion und Logistik bis hin zu Kostenrechnung und Marketing. Sie arbeiten selbstständig und eigenverantwortlich. Markterfolge und Gewinnerzielung werden als wirtschaftliche Erfolgskriterien wirksam, aber die finanziellen Risiken eines echten Unternehmens werden vermieden. Auch ist der Absatzmarkt der zum Verkauf angebotenen Güter und Dienstleistungen in der Regel eingeschränkt, z. B. auf Belegschaft, Messeteilnehmer/-innen. So sind auch bei der Juniorenfirma nicht alle Prozesse und Bedingungen real und vergleichbar zum (zur) Unternehmer/-in, der (die) sich selbstständig macht oder einen Betrieb übernimmt.

Die Juniorenfirma vereint Geschäftsziele und Ausbildungsziele sowie Arbeiten und Lernen. Geschäftsziele sind der Verkauf von Waren oder Dienstleistungen, Erfolg am Markt, Umsatz und Gewinn. Die wichtigsten Ausbildungsziele sind die Erhöhung von Lern- und Leistungsmotivation sowie Selbstständigkeit, der Erwerb von Handlungsfähigkeit und Zusammenhangswissen, von sozialen, kreativen und kommunikativen Fähigkeiten und somit unternehmerischem Know-how.

Die Idee der Juniorenfirma lässt sich in fast allen kaufmännischen, aber auch in nicht-kaufmännischen Berufen verwirklichen. Beispiele gibt es nicht nur in den klassischen Bereichen von Industrie, Handel, Banken, Verlagswesen, Büro, Verkehr, Touristik, Hotel- und Gastronomiegewerbe und sonstigen Dienstleistungen. Als Produkte oder Dienstleistungen sind im Angebot der Juniorenfirmen sowohl „einfache“ Handelswaren, Holzspielzeug, Plüschtiere und Büromaterial, bedruckte T-shirts als auch Werkzeuge, Maschinen und komplexe Dienstleistungen zu finden, wie z. B. Markt-Analysen, Web-Seiten-Erstellung, Software-Entwicklung. In gewerblich-technischen Ausbildungswerkstätten, in denen produktive Aufträge für den Betrieb bearbeitet werden, haben inzwischen Juniorenfirmen die kaufmännische Abwicklung der Aufträge übernommen.

Die Juniorenfirma kann je nach Bedarf zeitlich flexibel organisiert werden. In der Regel wird nicht mehr als 10 % der gesamten Ausbildungszeit veranschlagt. Möglich ist, dass die Juniorenfirma als Durchlaufstation z. B. drei Monate hintereinander zum Einsatz kommt oder als Teilzeitmodell einen halben Tag pro Woche über 12 bis 18 Monate. Sinnvoll ist es, mit der Ausbildung in der Juniorenfirma ab dem zweiten Ausbildungsjahr zu beginnen.

Während die schulischen Juniorenfirmen nur ein Schuljahr lang existieren und von der nächsten Generation neu gegründet werden müssen, sind die betrieblichen Juniorenfirmen auf Dauer angelegt. Sie werden über die jeweiligen Auszubildendengenerationen hinweg fortgeführt. Diese Kontinuität im Firmengeschehen hat zugleich zwei „Problembereiche“, die positiv umfunktioniert werden können, nämlich die Übergabe der Geschäfte und die Veränderungs- bzw. Innovationsbereitschaft bei aufkommender Routine (vgl. KUTT 2003).

Der Einsatz einer Juniorenfirma eignet sich für mittlere und große Unternehmen ab 10 bis 20 Auszubildende. In Kleinbetrieben, in denen die Geschäftsabläufe ohnehin übersichtlich erscheinen, ist sie weniger geeignet.

Ursprünglich in Deutschland als „Ergänzungsmethode zur kaufmännischen betrieblichen Berufsausbildung“ entwickelt, zeigt sich heute, dass die Idee der Juniorenfirma auf andere Bereiche übertragbar ist. Sie wird in der vorberuflichen Kinder- und Jugendbildung sowie in Schulen und außerschulischen Bildungseinrichtungen eingesetzt mit dem Ziel einer sinnvollen Betätigung sowie der Motivierung für selbstständige Aufgaben und somit dem Erwerb wirtschaftlicher Grundlagen. Vor einigen Jahren wurde entsprechend unternehmenspolitischer Neuorientierungen Umweltschutz integriert. Einige Juniorenfirmen hatten sich daraufhin stärker auf ökologische Produkte und Verfahren ausgerichtet und versuchten, dem Anspruch eines offensiven Umweltmanagements gerecht zu werden. In eine ähnliche Richtung gehen auch Versuche, das Leitbild der „Nachhaltigen Entwicklung“ in den Firmen zur Geltung zu bringen. Hier haben sich inzwischen die nachhaltigen Schülerfirmen große Verdienste erworben.

Die Juniorenfirmen haben sich zu einer „Arbeitsgemeinschaft der Juniorenfirmen“ zusammengeschlossen, um einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch der Betriebe zu organisieren, der Organisation einer jährlichen Juniorenfirmen-Messe sowie der Beratung von Betrieben und Bildungseinrichtungen, die Juniorenfirmen gründen möchten.

2.2 Förderung von E-Commerce- und Entrepreneur-Kompetenzen

Im Modellversuch Junior Enterprise Network (JeeNet), der eine Laufzeit bis Ende 2003 hatte, wurden neue didaktisch-methodische Anforderungsprofile an unternehmerisches Denken und Handeln durch virtuelle Netze und globales Lernen entwickelt und erprobt. Aktivitäten im Ausbildungsbetrieb beim Otto-Versand

und in der Berufsschule werden miteinander vernetzt (im Rahmen eines sog. Zwillingsmodellversuchs, in dem ein Wirtschaftsmodellversuch mit einem darauf abgestimmten schulischen BLK-Modellversuch verbunden ist). Im Modellversuch soll insbesondere der Erwerb von E-Commerce-Kompetenzen in Verbindung mit Entrepreneurkompetenzen unter Nutzung des Juniorfirmenkonzeptes gefördert werden. Somit wird auch das unternehmerische Denken und Handeln (hier Entrepreneur-Kompetenzen genannt) gefördert.

Laut Ausgangsthese des Modellversuchs wird der Bereich E-Business immer wichtiger und stellt eine Reihe neuer Anforderungen an Kaufleute. Zielsetzung ist daher, Methoden und Konzepte zur Vermittlung von E-Commerce- und Entrepreneur-Kompetenzen in der kaufmännischen Berufsausbildung zu erarbeiten. Die in Kontext der Forschungsfrage relevanten „Entrepreneur-Kompetenzen“ umfassen einerseits das kaufmännisch begründete Denken und Handeln im Sinne der Unternehmensziele und andererseits die Betrachtung der eigenen Person als „Selbstunternehmer/-in“ mit dem Ziel, die eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen in Produkte und Dienstleistungen umzuwandeln und diese am (unternehmens-) internen oder externen Markt zu positionieren und gewinnbringend zu veräußern. Die Kompetenzentwicklung erfolgt bei JeeNet mittels des didaktischen Konzepts der Juniorenfirma. Die Arbeitsbedingungen in der Juniorenfirma erfordern ein höheres Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung im Vergleich zur regulären Ausbildung im Unternehmen und erziehen so zum unternehmerischen Denken und Handeln.

Diese Kompetenzen zeigen sich in den folgenden Kenntnissen und Fähigkeiten:

- Grundlagen der Unternehmensgründung,
- Grundlagen der Unternehmensführung,
- Projektmanagement für E-Commerce-Projekte,
- Problemlösekompetenz,
- Fähigkeit zum Denken in Zusammenhängen (vernetzt, systemisch) in allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen, speziell in Geschäftsprozessen,
- Fähigkeit zum abstrakten, logischen und funktionalen Denken,
- soziale Kompetenz,
- kommunikative Kompetenz,
- Verantwortungsbewusstsein bei der Übernahme von Aufgaben als Mitarbeiter/-in einer Juniorenfirma,
- Fähigkeit zur Selbstorganisation, Selbsteinschätzung und Selbstreflexion,
- Fähigkeit, eigene Lernbedarfe zu erkennen,
- Bereitschaft, selbstorganisiert und eigenmotiviert zu lernen,

- reflexiver Umgang mit Widersprüchen zwischen eigenen Interessen und ökonomischen Zwängen.

Diese aufgeführten Qualifikationen wurden durch entsprechende Qualifizierungsangebote im Rahmen von JeeNet gefördert.

Umsetzung der Konzeption

Zur Aneignung der Entrepreneur-Kompetenzen sind Lern- und Arbeitsprozesse erforderlich, die selbstorganisiert, projektförmig und realitätsnah verlaufen. Diese Form des Lernens steht – nach Ansicht der Modellversuchsbeteiligten – heute immer noch zum großen Teil in Kontrast zur schulischen und betrieblichen Ausbildungsrealität. Hier dominieren immer noch fremdgesteuerte Lernprozesse und realitätsferne Projekte.

Da im Bereich des E-Business stark projektorientiert gearbeitet wird, wurde zur Implementation von E-Commerce- und Entrepreneur-Kompetenzen in die Ausbildung von Kaufleuten die Methode der „Juniorenfirma“ gewählt. In diesen Juniorenfirmen erarbeiten die Auszubildenden nahezu völlig selbstständig reale Aufträge von unternehmensinternen und -externen Kunden. Die bereits etablierte Juniorenfirma CULTUR-e des Otto Versandes spielt eine wichtige Rolle. Sie fungiert als Keimzelle für die Gründung weiterer Junioren- und Schülerfirmen. Für die Zukunft ist ein Netzwerk von betrieblichen und schulischen Juniorenfirmen geplant, welches die gemeinsame Bearbeitung von E-Commerce Aufträgen in realen und virtuellen Projektgruppen erlaubt.

Die Organisation der Juniorenfirmen und der Schülerfirmen orientiert sich an einer Projektstruktur. Einerseits gibt es temporäre Arbeitsgruppen, die sich an speziellen Aufträgen orientieren; andererseits gibt es längerfristige Projektgruppen, die für Finanzen, Personalwesen, Marketing zuständig sind. Je nach Begabung und Begeisterung kann jeder der Auszubildenden in einer der zahlreichen Projektgruppen mitwirken. Dabei haben sie zwei Möglichkeiten, die auch miteinander kombiniert werden können: Sie können in der Juniorenfirma 6-12 Wochen arbeiten oder sich neben ihrer Ausbildung in einer Gruppe engagieren. Aus Kapazitätsgründen müssen sich die interessierten Auszubildenden für eine Teilnahme an den Schülerfirmen förmlich bewerben und werden von den bereits teilnehmenden Schülern/Schülerinnen ausgewählt.

Bisherige Erfahrungen

Im Hinblick auf ihre Qualifizierungsziele besteht ein Problem der Juniorenfirmen darin, dass von den teilnehmenden Auszubildenden sehr viel Selbstständigkeit und Organisationsfähigkeit verlangt wird. Dies führt dazu, dass häufig nur Schüler/-innen bzw. Auszubildende teilnehmen, die bereits vorab sehr selbstständig arbeiten können. Im Verlauf des Modellversuchs wurde daher nach Wegen gesucht, um auch zurückhaltende Auszubildende zur Teilnahme an einer Juniorenfirma oder einer Schülerfirma zu motivieren.

Bislang ist nur wenig systematisch und langfristig erhobenes Datenmaterial zu den Erfahrungen mit Junioren- und Schülerfirmen vorhanden. Laut Feedback der beteiligten Lehrer/-innen steigt jedoch die Motivation und Leistungsbereitschaft in den Schüler- und Juniorenfirmen im Vergleich zum traditionellen Unterricht deutlich. Sie ist jedoch bei den Schülerfirmen im Unterschied zu den Juniorenfirmen etwas niedriger, da die Schülerfirmen als schulisches Projekt als weniger ernsthaft eingeschätzt werden.

Die Motivationsunterschiede zwischen den Teilnehmern/Teilnehmerinnen an Schüler- und Juniorenfirmen haben aber auch organisatorische Gründe. So können die Beteiligten in den Schülerfirmen nur einen Tag pro Woche an ihren Projekten arbeiten, während die Auszubildenden in den betrieblichen Juniorenfirmen für einen Zeitraum von vier bis sechs Wochen permanent in der Juniorenfirma arbeiten. Diese Rahmenbedingungen haben Einfluss auf die Identifikation mit der Firma, die Stärke des Teamgedankens und die Nähe zum Kunden. Diese drei Faktoren wirken sich nach bisherigen Erfahrungen positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Beteiligten aus (vgl. DIPPL, ELSTER, ROUVEL 2003).

2.3 Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit in der Berufsbildung

Der berufsschulische Modellversuch mit dem Titel „Grundlegung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit in der Berufsbildung – KUS,“ wurde von der BLK gefördert. Die Bundesländer Schleswig-Holstein, Hamburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen waren daran beteiligt. Im Rahmen des Modellversuchs wurden landesspezifische Konzepte entwickelt: So wurde in Schleswig-Holstein bei den angehenden Mediengestaltern der Gründungsprozess gefördert. In Hamburg wurden Industriekaufleute oder Kaufleute im Groß- und Außenhandel angeregt, Wirtschaftsberatung anzubieten, wie z.B. Buchführung. In Nordrhein-Westfalen erhielten die künftigen Arzthelferinnen oder Kaufleute im Einzelhandel Zusatzangebote wie Zeitmanagement oder effektives Lernen (vgl. ZEDLER 2003). Nicht zuletzt in Hessen wurden im Rahmen des Projektes die Lehrer/-innen weitergebildet, wie sie die Selbstständigkeit der Schüler/-innen fördern können. Der Modellversuch hatte eine Laufzeit von 01.04.2000-31.03.2003 (Informationen unter www.kus-hamburg.de).

Mit dem Modellversuch wurden curriculare und unterrichtsmethodische Konzeptionen entwickelt, erprobt und dokumentiert, die die Handlungskompetenzen im Sinne einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit gefördert haben. Dabei ging es um die Vermittlung von Einstellungen und die Entwicklung von persönlichkeitsbezogenen Eigenschaften, nicht jedoch um die tatsächliche Vorbereitung auf unternehmerische Selbstständigkeit. Unternehmerisches Denken und Handeln wurde dabei eng an die Tätigkeiten im Unternehmen gekoppelt und im Zusammenhang mit dem Erbringen einer Dienstleistung oder eines Produktes eingeübt, d.h. Voraussetzung war die Akquise, die Definition des Kundenwunsches, die Erstellung eines „Produktes“, eine abschließende Abnahme durch den

Kunden und die Reflexion im Sinne einer Qualitätsprüfung. Dabei wurden hohe Kreativitätspotenziale sowie hohe Anteile an persönlichen und motivationalen Merkmalen festgestellt, ergänzt um die Möglichkeit der persönlichen Sinndeutung von Arbeit und Kreativität. Das Leitbild des unternehmerisch Denkenden und Handelnden orientierte sich dabei – aus Sicht befragter Experten – an Persönlichkeitsmerkmalen von Unternehmern/Unternehmerinnen, wie z. B. Durchsetzungsvermögen, Risikobereitschaft und Verhandlungsgeschick.

Ziele des Modellversuchs

Ziel des Modellversuchs KUS war die Grundlegung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit in der beruflichen Bildung. In Nordrhein-Westfalen steht der Modellversuch KUS unter dem Motto „Selbstständigkeit – Lernperspektiven entwickeln“. KUS hat sich hier zum Ziel gesetzt, in von weiblichen Auszubildenden häufig gewählten Bildungsgängen die unternehmerische Selbstständigkeit als Alternative zur abhängigen Beschäftigung zu thematisieren. Konkret wurden die Bildungsgänge Arzthelfer/-in, Friseur/-in und Bürokaufmann/Bürokauffrau, sowie Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel und Zahnarzthelfer/-in (ab 2002 mit der Berufsbezeichnung zahnmedizinische/r Fachangestellte/r) ausgewählt. Die Wahl der Bildungsgänge Arzthelfer/-in und Zahnarzthelfer/-in bzw. zahnmedizinische/r Fachangestellte/r erfolgte vor dem Hintergrund, dass sich diese Auszubildenden, wenn überhaupt, eher in ausbildungsfremden Bereichen selbstständig machen können, worauf entsprechend vorbereitet wurde.

Im Rahmen von KUS sollen die Schüler/-innen unternehmerisches Denken erlernen, d. h. sie sollen sog. Schlüsselpotenziale eines(r) selbstständig handelnden Mitarbeiters/Mitarbeiterin entwickeln und einsetzen können. Die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit im Sinne der Vorbereitung auf eine Existenzgründung war dabei ein eher abgeleitetes Ziel.

Die Handlungskompetenz, die unternehmerisches Denken und Handeln beinhaltet, hat im Modellversuch mehrere Dimensionen und ist in Abbildung 101 zusammengestellt. Diese Dimensionen weichen von der Handlungskompetenz als Fachkompetenz, Personalkompetenz Sozialkompetenz, Methoden- und Lernkompetenz begrifflich ein wenig ab, so wie sie für die Konzeption der Rahmenlehrpläne der KMK zugrunde gelegt wurden (vgl. KMK 2000) und die in jeden neuen Rahmenlehrplan der KMK unter Teil II: Bildungsauftrag der Berufsschule jeweils aufgenommen werden. Im Modellversuch sind sie auf unternehmerische Selbstständigkeit bezogen.

Umsetzung der Ziele

Ansatzpunkt für die inhaltliche und organisatorische Umsetzung der Ziele war demzufolge die Verbesserung der Handlungskompetenz hin zu selbstständigem Handeln der Auszubildenden.

Abbildung 101: **Unternehmerisches Denken und Handeln im Modellversuch**

Dimensionen der Handlungskompetenz	Beispiele für einzelne Teilkompetenzen
Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen, Kenntnisse und Fertigkeiten hinsichtlich der Herstellung des Kerngutes • Handlungskompetenz hinsichtlich der Arbeitsausführung (Informieren, Planen, Entscheiden, Ausführen, Bewerten und Kontrollieren) • Zeit- und Projektmanagement usw.
Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Teamfähigkeit • Kundenorientierung (Kommunikation, Servicementalität, Reputation) • Bewusstsein eines moralisch gerechtfertigten Handelns • Sachlichkeit in der Argumentation • Kritikfähigkeit • Problemlösekompetenz usw.
Selbst- oder Humankompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsmentalität • Lebensplanungskomplex und die Kompetenz, die Bedeutung des Berufes für sich einschätzen zu können • Lernkompetenz (Lerntechniken) • Sensibilisierung für die eigene Potenzialentwicklung • Motivationsbereitschaft • Stressresistenz/Belastbarkeit • Leistungsorientierung usw.

Integriert in den Bildungsgang der für den Modellversuch ausgewählten Ausbildungsberufe wurde ein differenziertes Angebot von Lehr-Lernarrangements zur Entwicklung der Handlungskompetenz bereitgestellt.

Ein entwickeltes Lehr-Lernarrangements ist das Projekt „Tag des Bildungsgangs“, welches von Schülern/Schülerinnen und Lehrern/Lehrerinnen gemeinsam vorbereitet und durchgeführt wurde. Das Projekt hatte zum Ziel, die Ausbilder/-innen der Ausbildungsbetriebe über den Bildungsgang zu informieren. Zur Vorbereitung dieses „Tages des Bildungsgangs“ wurde mit bestimmten Arbeitsmethoden, wie Mind Maps und verschiedenen Brainstorming-Methoden gearbeitet. Am Veranstaltungstag präsentierten die Schüler/-innen vor ihren Ausbildern/Ausbilderinnen die zentralen Inhalte der jeweiligen Bildungsgänge.

Auch wurden bereits Lehr-Lernarrangements entwickelt, in denen Experten aus der Praxis in den Unterricht integriert waren. So beispielsweise bei einer Einheit zum Thema „optimale Gestaltung eines Arbeitsplatzes“. Hier wurde das Angebot eines Ausbildungsbetriebes wahrgenommen, an einer Messe zum Thema „Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz“ teilzunehmen. Seitens der Modellversuchsbeteiligten wurden zur Messe Experten zu diesem Thema und

die Ausbilder/-innen eingeladen. Unter diesen Rahmenbedingungen konnte eine völlig andere Art des Lernens praktiziert werden. Ein weiteres Lehr-Lernarrangement ist die Durchführung einer eintägigen Ideenwerkstatt zur Entwicklung von Geschäftsideen. An dieser Ideenwerkstatt haben alle drei Bildungsgänge eines Berufskollegs teilgenommen, insgesamt ca. siebzig Schüler/-innen.

Speziell für die Friseur/-innen wurden vier Module zur unternehmerischen Selbstständigkeit entwickelt, die während der dreijährigen Ausbildung angeboten wurden. Im ersten Modul setzten sich die Schüler/-innen mit erfolgreichen Existenzgründern/Existenzgründerinnen ihrer Branche auseinander. Hierzu wurden auch junge Gründer/-innen eingeladen, die über ihre Selbstständigkeit berichteten. Im zweiten Modul wurde die Planung der beruflichen Zukunft thematisiert. Konkret ging es um die Themen: Lesen von Arbeitszeugnissen, Gestaltung von Bewerbungen und Lebensläufen, Optimierung von Beratungsgesprächen, Abwicklung von Verkaufsgesprächen und Kommunikationsfähigkeit. Im dritten Modul wurden Chancen und Risiken der Existenzgründung thematisiert, wie Gründungsgefahr, Bürgschaften, Gewinne, Kosten. Im vierten Modul wurde der Weg von der Idee zum Unternehmenskonzept behandelt.

Für die Arzthelfer/-innen ist ein Angebot geschaffen worden, welches sich mit folgenden Themen befasst:

- Was ist Selbstständigkeit?
- Frauen und Selbstständigkeit,
- Geschichte der Selbstständigkeit,
- Unternehmerpersönlichkeiten.

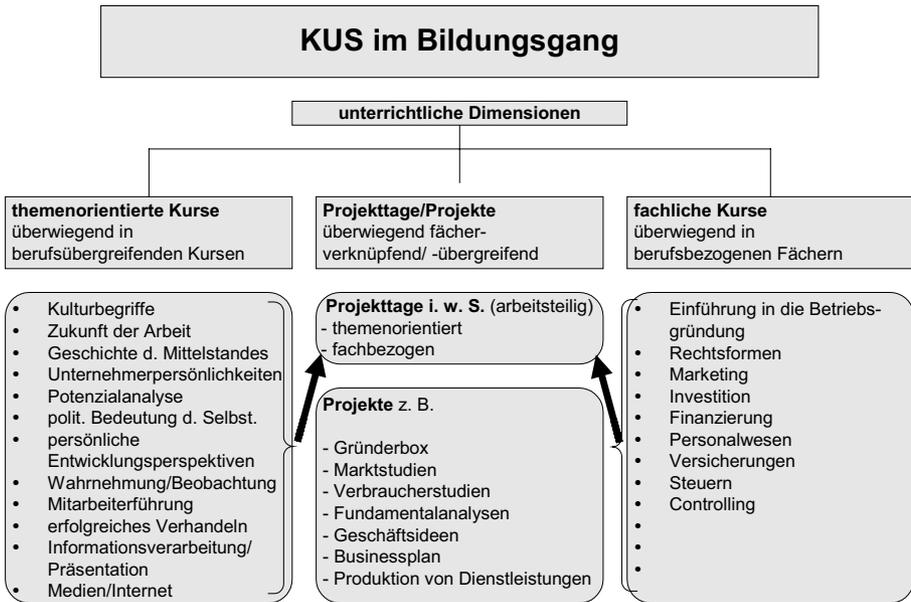
Das Thema „Geschichte der Selbstständigkeit“ interessiert die Schüler/-innen im Vergleich zu den anderen drei Angeboten allerdings weniger, da hier keine aktuellen, die Schüler/-innen unmittelbar betreffenden Inhalte vermittelt werden. Auf sehr großes Interesse stoßen allerdings Angebote, die sich mit Themen wie Selbstmanagement durch Stressbewältigung, Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Lerntechniken, Entspannungstechniken, Rhetorik, Zukunft der Arbeit und Krise der Arbeitsgesellschaft auseinander setzten. Abbildung 102 zeigt weitere Lehr-Lernarrangements und deren Einordnung in den Bildungsgang der jeweiligen Ausbildungsberufe.

Bisherige Erfahrungen

Die Evaluationsergebnisse der entwickelten Lehr-Lernarrangements sind sehr positiv. Die Schüler/-innen empfanden diese Art des Lernens anfänglich zwar etwas ungewöhnlich, lernten aber nach eigener Einschätzung sehr viel dabei. Die Förderung der Sozial- und Humankompetenz stellte auch zusätzliche Anforderungen an die Lehrer/-innen. Sie setzten neue Methoden ein, um die Unterrichtsarrangements mehr in Richtung Selbstständigkeit der Lernenden zu gestalten. Auch war

die Kooperation zwischen Schule und Ausbildungsbetrieb intensiver geworden. So hatten sich beispielsweise nach der Durchführung des „Tag des Bildungsgangs“ weitere Angebote zur Zusammenarbeit seitens der Ausbilder/-innen ergeben.

Abbildung 102: **Qualifizierungsangebote im Rahmen von KUS**



Quelle: Erster Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zu KUS, S. 106.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Evaluation des Modellversuchs KUS ist, dass die Umsetzung vieler Ideen vor allem an den Rahmenbedingungen scheitert. Hier ist z. B. zu nennen, dass der Unterricht noch immer von einer Person durchgeführt wird. Gerade für die Anwendung teamorientierter Lehr-Methoden, wäre es sinnvoll, wenn zwei Lehrer/-innen eine Klasse unterrichten. In solchen Lerneinheiten ist es darüber hinaus schwierig, sich an die Unterrichtszeiten von 45 bzw. 90 Minuten zu halten. Um jedoch einen ganzen Tag für die Projektarbeit zur Verfügung zu haben, sind zeitaufwändigere Organisationen erforderlich, wie z. B. entsprechende Vertretungsregelungen. Auch fehlt es häufig an den für den Einsatz neuer Lehrmethoden notwendigen Materialien (vgl. FOHRMANN 2003).

2.4 Schulisches Modellunternehmen für Bürokaufleute

Für die Vollzeitausbildung von Bürokaufleuten in der Berufsschule wurde ein schulisches Modellunternehmens Bario OHG errichtet, in dem die betriebliche Praxis simuliert und reflektiert wird. Dabei ist intendiert, unternehmerisches Han-

deln mit nachhaltigem Wirtschaften zu verbinden. Während einer dreijährigen Ausbildungszeit kann sowohl der IHK-Abschluss Bürokaufmann/Bürokauffrau als auch die allgemeine Fachhochschulreife erworben werden. Dabei werden die Theoriefächer (Wirtschaftslehre, Rechnungswesen, Bürowirtschaft etc.) eng mit dem Leitbereich Betriebspraxis/Datenverarbeitung verknüpft.

Im Rahmen der schulischen Ausbildung wird auch ein Praktikum in einem Betrieb absolviert, um das Arbeitsleben unmittelbar zu erleben. Nach dem Praktikum wird dann ein Existenzgründungsprojekt durchgeführt. Bis zu diesem Zeitpunkt haben die Berufsschüler/-innen wesentliche kaufmännische Fachinhalte erlernt und eingeübt, wie z. B. Beschaffungs- und Absatzkreislauf, Rechtsformen, Finanzierung; diese sollen nunmehr im Rahmen des Existenzgründungsprojektes kombiniert werden. Nach der Ideenfindungsphase wird eine Entscheidung für die sechs interessantesten Ideen getroffen und Teams gebildet. Anschließend wird ein Gründungsplan unter folgenden Gesichtspunkten erarbeitet: Produktidee, Marketing einschließlich Marktforschung, Personalplanung, Unternehmensformen, Standortplanung, Investitions- und Finanzplanung. Zusätzlich hat jede Gruppe, die jeweils ein Unternehmen repräsentiert, zu begründen, inwieweit das Unternehmen nachhaltigen Gesichtspunkten genügt. Auf dieser Grundlage wird ein Umweltkonzept erarbeitet. Nachdem die konzeptionellen Arbeiten nach etwa vier Wochen abgeschlossen sind, werden die Gründungsideen vor der Investitionsbank Berlin, die professionell Beratung für Unternehmensgründer/-innen durchführt, vorgestellt. Diese Präsentationen – außerhalb des „Schonraums“ Schule vermitteln den Schülern/Schülerinnen im Modellunternehmen den Ernstcharakter der betrieblichen Realität. Danach kann das Konzept nach den Anregungen der Experten überarbeitet und schließlich zum Abschluss präsentiert und bewertet werden (vgl. MARIEN, GRIESEHOP, LEMKE 2003).

3. Berufliche Weiterbildung

Die Beispiele im Bereich der beruflichen Weiterbildung zeigen, dass der Prozess der Existenzgründung ausdrücklich bei den angebotenen Maßnahmen thematisiert wird. Es handelt sich um

- Anpassungsmaßnahmen, z. B. konkrete Angebote für die Gruppe der Unternehmer/-innen und Existenzgründer/-innen,
- Angebote zur Förderung der Gründungsmündigkeit für Rehabilitanten,
- Seminare mit Planspieleinsatz,
- Innovative Konzepte in der Aufstiegsfortbildung.

3.1 Lernsystem für Unternehmer/-innen im Einzelhandel

Im Rahmen des Wirtschaftsmodellversuchs „Arbeitsintegriertes Lernsystem für die Existenzgründung im Einzelhandel“ (vgl. BRATER, RIETHMÜLLER 2003) wur-

den neue Wege eingeschlagen, um Existenzgründern/Existenzgründerinnen und Unternehmern/Unternehmerinnen auf ihre Aufgabe vorzubereiten. Hier wurde ein komplexes Lernsystem entwickelt, das sich aus Teilsystemen zusammensetzt, die je nach Bedarf genutzt werden; sie verbinden Selbstlernphasen mit Lernen im Lehrgang sowie im Internet, Beratung in der Gruppe und von Einzelpersonen sowie Erfahrungsaustausch (als persönlicher Termin oder mittels einer Internet-Plattform). Die Teilsysteme des Lernsystems sind: Nutzung von Betriebssoftware, Einsatz von Fernlehrbriefen, Handbüchern, Katalogen, Lehrbüchern, auch des Internets sowie ein Angebot an Fortbildungskursen zu spezifischen Themen, die für die Betroffenen gerade aktuell sind. Die Betriebsberatung wird mittels eines sog. Lernberaters (als Begleiter, Förderer, Coach) organisiert, er wird den Existenzgründern/Existenzgründerinnen zur Seite gestellt. Dieses kombinierte Lernsystem soll als Dienstleistungskonzept angeboten werden. Es ermöglicht das Lernen in und an der Arbeit: Die eigene Arbeit liefert dabei den Lernstoff durch die Probleme und Aufgaben, die gerade anstehen, ergänzt durch Phasen, in denen fehlendes Wissen angeeignet und vermittelt wird.

Im ersten Durchgang des Modellversuchs nahmen insgesamt 29 Existenzgründer/-innen im Einzelhandel sowie bestehende Einzelhändler an den drei Lerngruppen mit der Schwerpunktsetzung Existenzgründung, Konsolidierung in der Nachgründungsphase und Strategische Allianz teil. Im Sommer 2002 startete der zweite Durchgang mit 5 Lerngruppen und knapp 60 Teilnehmern (drei Gruppen Existenzgründung in Berlin, eine Gruppe gemeinsame Qualifizierung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Unternehmern/Unternehmerinnen im Raum München, eine Gruppe Strategische Allianz bundesweit).

Dieses Modell wurde im Forum Berufsbildung in Berlin erarbeitet (www.forum-berufsbildung.de). Der Modellversuch hatte eine Laufzeit bis Ende 2003.

3.2 Weiterbildung in der BBE-Summer School Handel

Für junge Unternehmer/-innen und Führungskräfte des Handels bietet die BBE-Unternehmensberatung eine unternehmensbezogene Qualifizierung in der Summer School an. In drei Blöcken werden über zwei Monate im Sommer maximal fünfzehn Personen qualifiziert, die z.B. zukünftig Filialleiter/-innen werden wollen. Jeder Block umfasst jeweils drei bis fünf Tage. In Form eines Kurssystems werden die entsprechenden Qualifikationen vermittelt, wie z.B. Marketing und Unternehmensführung (in 2003 z.B. waren es die Themen nationale und internationale Entwicklungen, Käuferverhalten, Marktforschung, Marketingmanagement, Standortpolitik und Standortanalyse, Change Management, Marketing-Instrumente und Markenpolitik, Personalpolitik und Mitarbeiterführung, Rechnungswesen, Controlling und Betriebsvergleich). Die Teilnehmer/-innen stammen meist aus mittelständischen Unternehmen. Die Dozenten/Dozentinnen der Summer School sind zur einen Hälfte Praktiker/-innen, zur anderen Hälfte

Dozenten/Dozentinnen aus dem akademischen Bereich. Ein wichtiges Ziel der Summer School ist es auch, dass die Teilnehmer/-innen voneinander lernen. In dieser Weiterbildung werden als Aspekte der unternehmerischen Selbstständigkeit die Unternehmensführung angesprochen. Im Rahmen der Qualifizierung wird auch ein handelsbezogenes betriebswirtschaftliches Planspiel eingesetzt, in dem die Teilnehmer/-innen unternehmerische Entscheidungen treffen und dadurch die komplexen Auswirkungen erleben sollen²³.

3.3 Entrepreneur Akademie Nordbayern

Die Entrepreneurship Akademie Nordbayern E.S.A. ist eine Akademie für Unternehmer/-innen. Ganz gleich, ob großes, mittelständisches oder sehr junges und wachstumsorientiertes Unternehmen, die darin agierenden Entscheider müssen sich über neue Methoden und Management-Trends auf dem Laufenden halten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die E.S.A. sieht ihre Aufgabe darin, in Form eines *umfassenden Lern- und Coaching-Programms* zukunftsweisende Entrepreneur-Kenntnisse durch Experten aus der Praxis weiter zu vermitteln.

Es werden Seminare und Kurse zu den wichtigen Themen Finanzierung, Marketing und Vertrieb sowie Unternehmensentwicklung angeboten. Im einzelnen handelt es sich um die Themen:

Finanzierung:

- Unternehmensbewertung,
- Grundlagen der Eigenkapitalfinanzierung im Hinblick auf Basel 2²⁴,
- rechtliche und steuerliche Aspekte von Beteiligungsverträgen;

Marketing und Vertrieb:

- Planung und Umsetzung von Marketingentscheidungen,
- Einsatz von Kommunikation und Werbung in jungen Unternehmen,
- vom Pilotkunden zum Markt;

Unternehmensentwicklung:

- Die Aktiengesellschaft – AG – Von der Gründung bis zur Hauptversammlung,
- wie besetzt man die erste und zweite Führungsebene,
- der Geschäftsführer als Personalabteilung,
- ein erfolgreiches Projekt – von der Produktidee zum Markteintritt,
- Wachstumsmanagement,
- Businessplan-Erstellung.

²³ Weitere Informationen hierzu unter der Internet-Seite www.bbeberatung.com; Tel. 0221/9 36 55-332, Fax: 0221/9 36 55-202. E-Mail: hecking@bbeberatung.com.

²⁴ Basel 2 ist eine Rating-Methode. Dabei wird die Existenzgründungsfinanzierung auf eine andere Grundlage gestellt, indem die Risiken im Kreditgeschäft besser erfasst werden sollen; somit kann die Eigenkapitalvorsorge der Kreditinstitute risikogerechter ausgestaltet werden.

3.4 *Qualifizierung zur Existenzgründung in der beruflichen Rehabilitation*

Ein Existenzgründungs-Web wurde eingerichtet, um Selbstständigkeit als berufliche Perspektive einem breiteren Personenkreis, insbesondere Rehabilitanten, nahe zu bringen, der Probleme mit der Integration in den Arbeitsmarkt hat. Zielsetzung war es, die Gründungsmündigkeit der Beteiligten, die sich in der Phase der Neuorientierung befinden, zu überprüfen und zu fördern.

Mit dem Existenzgründungs-Web wurden zwei Präsenzveranstaltungen mit einer Arbeitsphase kombiniert, die durch das Web angeleitet wird. Die Lernprozesse werden über Leitfragen zur Existenzgründung im Web gesteuert.

Mit der ersten Präsenzphase startet die Maßnahme; sie beinhaltet die Einführung und Klärung organisatorischer Angelegenheiten, die Bildung von Arbeitsgruppen, die Aushändigung einer Fallbeschreibung und Aufgabenkennzeichnung, die in der virtuellen Phase erarbeitet werden soll. In der Gruppe soll ein Beratungskonzept zur Existenzgründung sowie ein Konzept zur Selbstprüfung erarbeitet werden.

In der anschließenden virtuellen Phase können – gemäß der Anleitung für die Arbeitsgruppen im Internet – die themenzentrierten Fragestellungen zur Existenzgründung aus dem Web entnommen werden.

In der zweiten Präsenzphase wird das entwickelte Existenzgründerberatungskonzept einer Prüfung unterzogen. Die Gruppen werden mit einem Beratungsfall konfrontiert, der mit Hilfe des erarbeiteten Konzepts bearbeitet wird. Es werden zwei Gruppen gebildet, die in einem Rollenspiel mit den Rollen des Beraters und des Ratsuchenden ein Problem lösen sollen (vgl. HERTLE, KREMER 2003).

3.5 *Unternehmensführung durch Planspieleinsatz*

Im Rahmen eines Wirtschaftsmodellversuches von 1998 bis 2001 wurde ein Planspiel für die Unternehmensführung in Klein- und Mittelbetrieben und im Handwerk entwickelt und erprobt, mit dem Führungskräfte qualifiziert werden sollen. Dieses Planspiel mit dem Namen HandSim ist nach Ablauf des Modellversuchs von der Firma Marketing, Consulting & Training (MCT)²⁵ weiterentwickelt worden.

Das (computergestützte) Planspiel simuliert Aufgaben des Unternehmens im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Umfeld. Bei der Beteiligung am Planspiel sollen folgende Ziele erreicht werden: Überblick über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, Formulierung strategischer Ziele, Analyse von Rahmenbedingungen für Erfolg, Strukturierung von betrieblichen Problemen, Verstehen betrieblicher Kennzahlen und ihre Umsetzung in unternehmerische

²⁵ Weitere Informationen bei der Firma MCT: Tel. 030/53 04 12 60, E-Mail: stuerzer@mct-berlin.de).

Entscheidungen. Gleichzeitig kann dadurch auch vernetztes ganzheitliches Denken praxisbezogen geschult werden, um die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen und das betriebswirtschaftliche Verhalten eines Unternehmens im sich verändernden Markt erfahren zu können. Auch besteht durch den Planspieleinsatz die Möglichkeit, verschiedene Strategien der Unternehmensführung risikolos zu erproben.

Mit dem Versuch wurden die Entwicklung sowie Integration planspielgestützter Führungstrainings in das Bildungsangebot des Handwerks sowie notwendige infrastrukturelle Entwicklungen für die Umsetzung dieses Konzeptes angeschoben. In Fortbildungsmaßnahmen wurde das Planspiel erprobt und eingesetzt, wie z. B. in der Fortbildung Betriebswirt/-in des Handwerks, in Existenzgründerseminaren, Meistervorbereitungslehrgängen sowie Unternehmerseminaren.

So kann das hier konzipierte Planspiel als Inhouse-Maßnahme in Betrieben oder für den Einsatz in Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt werden. Es nehmen immer mehrere Personen am Planspiel teil, um sich auch untereinander zu messen und um den Sieger eines Spiels zu küren.

Planspiele können eine Ergänzung zu sonstigen Qualifizierungsmöglichkeiten mit Echtcharakter sein. Besonders gut eignet sich ein Planspiel zur Wiederholung und Festigung von Qualifikationen, da umfangreiche betriebswirtschaftliche Qualifikationen vorausgesetzt werden (vgl. STÜRZER 2003).

3.6 Fachwirte-Fortbildung

Im Rahmen der Gespräche mit den Experten wurde auch der Stellenwert der Fachwirte-Fortbildung für die unternehmerische Selbstständigkeit behandelt. Lehrgänge der beruflichen Aufstiegsfortbildung finden häufig in Form von Blockveranstaltungen oder in Teilzeit am Wochenende statt. Die Bildungseinrichtungen verfügen über qualitativ hochwertige Ressourcen, nicht zuletzt deshalb, weil bis zu einem gewissen Grad ein Wettbewerb zwischen den Anbietern der Fortbildungsmaßnahmen herrscht. Bei der Wahl des Anbieters hat nicht selten die Qualität Vorrang vor der regionalen Nähe. Zunehmend werden auch Vorbereitungslehrgänge für die Prüfung auf einer geschützten Internetplattform angeboten, die aber auch auf Präsenzphasen nicht ganz verzichten. Die Teilnehmer/-innen solcher Lehrgänge sind durchweg hoch motiviert und sehr engagiert, da sie sich bewusst für eine ergänzende Qualifizierung entschieden haben und diese auch angesichts der veränderten wirtschaftlichen Lage der Unternehmen häufig selbst bezahlen müssen.

Gründungsrelevanten Qualifikationen im Rahmen der beruflichen Aufstiegsfortbildung kommt bisher eher eine nachrangige Bedeutung zu. Das hängt damit zusammen, dass Teilnehmer/-innen an den Vorbereitungslehrgängen für die Fortbildungsprüfung häufig Aufstiegspositionen im Betrieb einnehmen und sich

daher als Führungskraft aufstellen wollen. Daher sind auch unternehmerische Fähigkeiten, die man für eine Position im mittleren Management benötigt, erforderlich. Viele Anbieter legen großen Wert darauf, dass ihre Absolventen nicht nur die Prüfung vor der IHK bestehen, sondern auch in der Praxis die erlernten unternehmerischen Qualifikationen einsetzen können, um einen Unternehmensbereich eigenverantwortlich führen zu können. Nach Meinung der befragten Experten wird dabei großen Wert auf die Gewinnung qualifizierter Referenten/Referentinnen gelegt.

3.6.1 Aufstiegsfortbildung Handelsfachwirt/-in

Bildungszentren des Einzelhandels bieten u. a. eine Vorbereitung auf die IHK-Prüfung zum (zur) Handelsfachwirt/-in an. So auch das Bildungszentrum des Einzelhandels in Springe, das hier stellvertretend genannt wird. Die Wissensvermittlung erfolgt einerseits in der klassischen Unterrichtsform durch Referenten/Referentinnen unter Einsatz moderner PC-gestützter Lehrmethoden, multimedialer Anwendungen und Einsatz von Arbeitsgruppen. Im Unterricht werden auch gezielt Planspiele eingesetzt, um auf die Aufgaben der Unternehmensführung vorzubereiten. Simuliert werden dabei in der Regel drei Geschäftsjahre in einem simulierten Unternehmen. Laut Ansicht der Verantwortlichen ist neben der reinen Theorievermittlung der Anwendungsbezug durch Praktiker/-innen sichergestellt. Neben dem klassischen Unterricht werden zunehmend internetgestützte Fernlehrgänge „Handelsfachwirt/-in“ angeboten (www.bze-springe.de sowie www.handelsfachwirt24.de).

3.6.2 Aufstiegsfortbildung Hotelfachwirt/-in

Die Hotelakademie Berlin, eine staatlich anerkannte Hotelfachschule, bietet Managementkurse für Führungs- und Nachwuchskräfte der Branche an und führt ergänzend zu den Inhalten der Hotelfachwirt/-in-Fortbildung praxisnahe Studienprojekte durch, um den Teilnehmern/Teilnehmerinnen die Möglichkeit zu geben, selbstständiges Denken und Handeln zu trainieren. Die Hotelakademie ist dem jeweiligen Auftraggeber verpflichtet, die volle Verantwortlichkeit für die inhaltliche Gestaltung der Projekte liegt aber bei den Studierenden. Sie arbeiten beim Auftraggeber vor Ort und präsentieren ihre Ergebnisse am Ende des Projektes. So hatte beispielsweise ein Berliner Hotel eine sehr schlechte Auslastung von knapp 30 %. Den Studierenden wurde im Rahmen eines Praxisprojekts die Aufgabe gestellt, unternehmerisch zu agieren mit den Ziel, die Auslastung des Hotels zu verbessern. Sie sollten lernen, Trends zu erkennen und die Wünsche von Privatpersonen und Unternehmen (Kongresse) zu realisieren. Zudem werden bei der Vermittlung der Inhalte, die für eine Unternehmensführung qualifizieren, verstärkt Rollenspiele und andere interaktive Lernmethoden eingesetzt, um den Erfahrungsanteil im Unterricht zu intensivieren²⁶.

²⁶ Nähere Informationen: HOTELAKADEMIE BERLIN, Karl-Liebknecht-Straße 32, 10178 Berlin, Telefon: 0 30/243 101-0, Telefax: 0 30/243 101-26.

3.7 Unternehmensführung im Rahmen der Handwerksmeister-Qualifizierung

Im Rahmen eines Modellversuches mit dem Titel „Didaktisch-methodische Innovationen von Teil III und IV der Meisterausbildung“ von 1992-1995 wurden gründungsbezogene Inhalte für Handwerksmeister aufbereitet und als Lehrmaterialien herausgegeben.

Ausgangspunkt war, dass die Praxisnähe der Meisterausbildung Mitte der 80er Jahre in die Kritik geraten ist. Daher sollte die Meisterqualifizierung in den Ausbildungsteilen III und IV praxisorientiert reorganisiert werden. Im Zentrum standen Weiterentwicklungen curricularer Strukturen, die die Veränderung des Leitbildes des Meisters vom fachlich kompetenten und handwerklich tätigen Betriebsinhaber zum betriebswirtschaftlich denkenden Unternehmer mittragen. Als Ergebnis des Modellversuchs entstand ein Curriculum, welches die typischen unternehmerischen Problemstellungen von Existenzgründern und Jungunternehmern in Handwerksbetrieben in den Mittelpunkt der Fortbildung stellt und damit die Fächerstruktur der betriebswirtschaftlichen Ausbildung überwand. So lieferte der Modellversuch eine umfangreiche Dokumentation von für die curriculare Umsetzung erforderlichen Lehr- und Lernhilfen, die nach wie vor ihre Gültigkeit haben (vgl. BRAUKMANN, DIETRICH, KREMER, SLOANE, STICKLING 1996).

3.8 Aufstiegsfortbildung von Handwerksfrauen für Unternehmensführung

Im Rahmen eines weiteren Wirtschaftsmodellversuchs wurden Qualifizierungsmaßnahmen für Handwerksfrauen entwickelt und erprobt. Dabei entstand die Fortbildungsregelung in den Handwerkskammern Rheinland-Pfalz „Fachwirtin für kaufmännische Betriebsführung im Handwerk“, die in der Folge bundesweit umgesetzt wurde. Mit ihr wurde für die Handwerksfrauen, die verantwortlich sind für die kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Aufgaben eines Handwerksbetriebs eine Qualifizierungsmaßnahme geschaffen.

Der Lehrgang zur Fachwirtin für kaufmännische Betriebsführung im Handwerk wurde als modulare Qualifizierung mit einem Seminar-Anteil von 2/3 (420 Unterrichtsstunden) und einem Anteil von 1/3 in Form von Selbstlernphasen entwickelt.

Die Qualifizierungsbausteine wurden auf den Bedarf der Handwerksbetriebe zugeschnitten, sie beinhalten folgende Themen auf unterschiedlichen Ebenen:

- auf der ersten Stufe Personal, Recht, Betriebswirtschaftslehre,
- auf der zweiten Stufe Ausbildung der Ausbilder (AdA) und Marketing,
- auf der dritten Stufe Existenzgründung.

Das pädagogische Konzept sah die Kombination aus Erfahrungen aus dem Betrieb, Lernen im Seminar und in Lerngruppen sowie Selbstlernen vor. Dabei sollten die Lernprozesse Selbstbewusstsein schaffen, Sensibilität für die eigenen Interessen fördern, sowie Kommunikationsverhalten sowie das Selbst- und Zeitmanagement verbessern.

Durch die systematische Qualifizierung der Meister-Frauen veränderte sich das Gefüge im Handwerksbetrieb, es zeigte sich die unzureichende Abstimmung zwischen Meister-Frauen und Handwerksmeistern. In Rheinland-Pfalz kam es zu einer Weiterentwicklung des Fachwirtinnenansatz, indem eine Qualifizierung im Team (von Handwerks-/Unternehmerfrauen und Handwerksmeistern) vorgenommen wurde. Mit der teamorientierten Qualifizierung der Unternehmensleitung wurde ein Marketing- und Führung coaching von Handwerksbetrieben angeboten (vgl. LORENTZ 2003 oder www.drLorentz.de).

4. Aktivitäten an der Hochschule

An den Universitäten sind in den letzten Jahren zahlreiche Aktivitäten zur unternehmerischen Selbstständigkeit initiiert worden, die z.T. als Dauereinrichtung bestehen. Hier soll an die massenhafte Einrichtung von Gründerlehrstühlen an Hochschulen und Fachhochschulen erinnert werden, die ihr Studienangebot und ihre Forschungsaktivitäten entsprechend ausrichten. Hinzu kommen zahlreiche Programme und Wettbewerbe, die sich an den Universitäten zunehmender Beliebtheit erfreuen.

So kann die Einrichtung der zahlreichen Gründerlehrstühle Hinweise geben auf den Bedeutungszuwachs der Gründerqualifizierung im universitären Bereich. Eine Studie zum Stand der Institutionalisierung der Gründungsforschung und -lehre an deutschsprachigen Hochschulen zeigt ihre weite Verbreitung. In dieser Studie wurden insgesamt 49 echte Gründungsprofessuren in Deutschland ermittelt, ferner 27 Professuren, die Gründungsforschung und -lehre betreiben. Von Hochschulen werden jedoch auch Maßnahmen außerhalb des normalen Lehrplans angeboten, 58 % der befragten Hochschulen bieten Gründerberatung an sowie 56 % ergänzende Maßnahmen wie Gründertage. Bei der Hälfte der Angebote werden Maßnahmen von mehr als zwei unterschiedlichen Bereichen durchgeführt. Zwei Drittel der befragten Professuren beteiligen sich an Gründungs-Netzwerken (vgl. FÖRDERKREIS GRÜNDUNGSFORSCHUNG 2002, S. 20). Viele der Lehrstühle wurden gestiftet, von daher muss abgewartet werden, wie sie sich weiterentwickeln, wenn die Förderung ausläuft.

4.1 Motivieren und Qualifizieren zum Unternehmersein

Das Programm Exist steht für die Förderung einer Kultur unternehmerischen Selbstständigkeit in der Hochschule. Das regionale Projekt „fit-exist-trier“

(www.fit-exist.de) hat im Rahmen des Programms den Wettbewerb gewonnen und hat die Motivation und Qualifizierung zum Unternehmensein zum Inhalt. Die Ziele sind dabei die Schaffung von Offenheit und Sensibilität gegenüber unternehmerischer Selbstständigkeit, die Qualifizierung und Beratung von gründungsinteressierten Studenten/Studentinnen, aber auch Aktivitäten für Schüler/-innen, ferner soll das bestehende Gründungsnetzwerk weiter ausgebaut werden.

Inhaltliche Schwerpunkte der Aktivitäten sind die Gründerperson, Orientierung an innovativen Dienstleistungen, Ausrichtung auf Teamgründungen und grenzüberschreitende Gründungen. Im Rahmen des Projektes werden verschiedene Aktivitäten angeboten: Eine modular aufgebaute Seminarreihe, die Durchführung sog. Transfer-Workshops, die themenorientiert ausgerichtet sind (Netzaufbau und -controlling, Bildungsmarketing, Transfer von Gründungsideen), Assessment-Center für Existenzgründer/-innen (Analyse und Test der Persönlichkeitsfaktoren), olympische Wirtschaftsspiele für Schüler und Schülerinnen mit Quiz, Planspiel und Business Plan Wettbewerb, Werkstätten für Existenzgründung (Phasenorientiertes Coaching-Programm von der Geschäftsidee bis zum eigenen Unternehmen), Gründerbüro (mit Beratungsangeboten) für Studierende in Trier (vgl. VIEHL 2003).

4.2 *Gründungsmanagement und Entrepreneurship*

Der DtA-Stiftungslehrstuhl für Gründungsmanagement und Entrepreneurship an der European Business School (ebs)²⁷, Östlich-Winkel, Schloß Reichartshausen bietet Lehrangebote für folgende Zielgruppen an:

- reguläre Studenten/Studentinnen, die tendenziell ein eigenes Unternehmen gründen oder auch übernehmen wollen,
- Unternehmensgründer/-innen,
- Existenzgründer/-innen durch Übernahme (MBI, MBO),
- Unternehmensberater/-innen, die sich mit den vorgenannten Gruppen beschäftigen,
- Partner, Manager, Berater in der Venture Capital-Industrie,
- Kreditexperten im Firmenkundengeschäft, die bei der Finanzierung von jungen Unternehmen/Start-ups und KMU mitreden,
- Wirtschaftsförderer, Kammermitarbeiter u.ä., die mit den erstgenannten Zielgruppen zusammenarbeiten wollen,
- Intrapreneure: Unternehmerisch ausgerichtete Manager und Executives in großen Unternehmen,
- Akteure rund um die Wagnisfinanzierung.

²⁷ Ansprechpartner: European Business School Oestrich Winkel, Prof. Dr. Heinz Klandt, Tel. 06723/6 92 31, Fax 06723/6 92 31, E-Mail Heinz.klandt@ebs.de.

Das Lehrangebot umfasst folgende Inhalte:

- Gründungs- und Frühentwicklungsmanagement,
- Venture Capital, Corporate Venturing (Wagnisfinanzierung) und Intrapreneurship, Regionalentwicklung,
- gesamtwirtschaftliche Entwicklung,
- Zeitmanagement und Projektplanung,
- Präsentation und Verhandlung,
- Businessplan, Fallstudien, etwa zur Gründungs- und Frühentwicklungsphase eines Software- und Systemhauses.

Exemplarisch sollen hier die Angebote im Rahmen des Studienprogramms für zwei Semester dargestellt werden:

Angebote zum 7. Fachsemester (Wintersemester 2002 / 03)

- Projektseminar Business-Plan-Erstellung (Pflicht),
- Finanzierung für Entrepreneure (Pflicht),
- Management des Lebenszyklus (fakultativ),
- Technologieorientierte Unternehmensgründungen (fakultativ),
- Information Retrieval (fakultativ).

Angebote zum 8. Fachsemester (Sommersemester 2003)

- Fallstudien & Exkursion (Pflicht),
- Unternehmensnachfolge und M&A,
- Selbstmanagement,
- Recht & Steuern bei der Unternehmensgründung (fakultativ),
- TOPSIM Unternehmensplanspiel (fakultativ).

Die angebotenen Veranstaltungen haben eine Praxisnähe, da erfahrene Praktiker die Konzepte überprüfen, die in den Seminaren entwickelt werden, außerdem stehen sie als Mentoren zur Verfügung.

Die Studenten/Studentinnen der ebs absolvieren ihre Zwischenprüfung bereits nach dem dritten Semester, gehen dann für ein Jahr ins Ausland und können sich anschließend auf zwei Vertiefungsrichtungen spezialisieren. Entrepreneurship zählt zu den Wahlpflichtfächern im Hauptstudium.

4.3 Stiftung für Entrepreneurship und Lehrveranstaltungen

Die Stiftung für Entrepreneurship (Faltin-Stiftung)²⁸ beabsichtigt, das Umfeld für Entrepreneurship günstig zu beeinflussen. Die Haltung „etwas zu unternehmen“

²⁸ Die Stiftung Entrepreneurship mit Sitz in Berlin wurde 2002 von Prof. Dr. Günter Faltin und Prof. Dr. Dietrich Winterhager errichtet. Sie wurde von den Stiftern mit 500.000 € ausgestattet.

und die größere Aufgeschlossenheit gegenüber unternehmerischen Initiativen sollen ein Stück selbstverständlicher werden.

Im Rahmen der Stiftung werden Lehrveranstaltungen zu Entrepreneurship angeboten. Eine Lehrveranstaltung gibt z. B. einen Überblick über die Voraussetzungen (idea creation, idea development, idea refinement), den Prozess der Gründung sowie über die verschiedenen Ausformungen des Entrepreneurship in der Praxis (Selbstständigkeit, Unternehmensgründung, Intrapreneurship, Social Entrepreneurship).

Im Rahmen der Gründerwerkstatt, die auch mit der Stiftung verbunden ist, werden ebenfalls Lehrveranstaltungen angeboten, die sich an Studierende richten, die eine Unternehmensgründung erwägen oder bereits in Angriff genommen haben. Die Veranstaltung soll Studierenden die Möglichkeit geben, eigene Ideen darzustellen, in (auch rechtlich) geschütztem Umfeld zu diskutieren und weiterzuentwickeln.

4.4 Entrepreneurship und Innovationsmanagement

Das Institut für Entrepreneurship/Innovationsmanagement an der Humboldt Universität Berlin wurde 2000 aus Stiftungsmitteln der SAP AG gegründet und wird von Professor Dr. Christian Schade geleitet.

Das Institut befasst sich mit Fragen rund um die Entstehung und Durchsetzung von Innovationen. Im Mittelpunkt der Forschung steht zum einen die Erforschung des Unternehmerverhaltens, insbesondere des Risikoverhaltens bei der Gründung von Unternehmen. Zum anderen sollen das Management, die Planung und die Durchsetzung von Innovationen durch (existierende) Unternehmen untersucht werden. Im Mittelpunkt der Lehre steht die akademische Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Unternehmertums, mit den Problemen der Unternehmensgründung sowie mit dem Management und Marketing von Innovationen.

Die Lehrveranstaltungen haben folgende Inhalte:

Im Grundstudium:

- Betriebswirtschaftslehre V: Absatztheorie,
- Betriebswirtschaftslehre VII: Organisations- und Entscheidungstheorie;

Im Hauptstudium:

- Unternehmertum und Risiko,
- Unternehmensgründung und Gründungsfinanzierung,
- Innovationsmanagement und Marketing für Innovationen,
- Anlage und Durchführung von Entscheidungsexperimenten,
- angewandte quantitative Methoden,
- Wissensmanagement, Innovation und Entrepreneurship.

5. Zusammenfassung

Die hier aufgeführten ausgewählten Good-Practice-Beispiele aus den Bildungsbereichen Allgemeinbildung, Berufsausbildung in Betrieb und Schule, Weiterbildung sowie universitäre Bildung zeigen erste Ansätze einer Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit, vorwiegend auf einer methodisch-didaktischen Ebene. Solche Beispiele müssen weiter ausgebaut, als Standardmaßnahme eingerichtet und verbreitert werden. Ferner muss es stärker zu einer Vernetzung mit den verschiedenen Bildungsbereichen kommen.

Für die Allgemeinbildung ebenso wie für die Berufsausbildung stehen Schülerfirmen und Juniorenfirmen zur Verfügung. Auf einer einfacheren Ebene lernen Jugendliche, ein Miniunternehmen für ein Jahr zu gründen und zu führen bzw. eine Juniorenfirma zu übernehmen und ebenfalls zu führen. Alle damit zusammenhängenden Aufgaben sollen dabei erlernt und eingeübt werden. Dabei werden echte Aufgaben erledigt und mit Kollegen und Externen kooperiert. Hierbei sollen auch die Zusammenhänge eines Unternehmens verstanden werden. Zusätzlich können auch andere methodische Instrumente eingesetzt werden, wie Planspiele, Medienkoffer und sonstige Materialien. Im Modellversuch „Grundlegung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit“ wurden curriculare und unterrichtliche Konzeptionen für die unterschiedlichen Formen von Selbstständigkeit erarbeitet und erprobt. Die Ergebnisse sind ein erster Schritt, um auch Konsequenzen für Lehrpläne zu ziehen.

Der Bereich der Weiterbildung zeichnet sich durch eine Vielfalt an Aktivitäten aus, die lose nebeneinander stehen. Dabei gibt es Angebote für Existenzgründer/-innen, die zum größten Teil aus Seminaren mit unterschiedlich langer Dauer, angereichert mit Praxisanteilen, bestehen. Besonders hergehoben werden soll hier eine Maßnahme, die ein differenziertes Lernsystem umfasst mit Fernlehrbriefen, Präsenzphasen, Internetkommunikation sowie dem Einsatz eines Lernberaters/Coach für einen befristeten Zeitraum. Eine ergänzende Möglichkeit ist die Teilnahme an einem computergestützten Planspiel, das in Fortbildungskursen eingesetzt wird. Hier werden in spielerischer Form Zusammenhänge erkannt und Geschäftsvorgänge simuliert. Es gibt aber auch Angebote, die zur unternehmerischen Selbstständigkeit motivieren, insbesondere für Erwachsene in Umschulungsmaßnahmen, die in der Phase der Neuorientierung sind. Der große Bereich der Aufstiegsfortbildung, hier exemplarisch die Fortbildungsgänge Handelsfachwirt/-in, Hotelfachwirt/-in, Fachwirt/-in für Unternehmensführung im Handwerk sowie Handwerksmeister, soll für Aufgaben der Unternehmensführung, vorwiegend für Führungskräfte qualifizieren, aber auch potenzielle Unternehmer/-innen können von einer solchen Maßnahme profitieren. Allerdings müssten Angebote der Aufstiegsfortbildung noch stärker auf Gründung und Übernahme eines Unternehmens eingehen.

Die Aktivitäten in den Universitäten sind am weitesten etabliert und verbreitet, zum einen durch die Einrichtung von Gründungslehrstühlen und durch die

Behandlung von unternehmerischer Selbstständigkeit in wirtschafts- und naturwissenschaftlichen Fakultäten. Zum anderen haben sich im universitären Bereich schon Netzwerke entwickelt, unterstützt durch Stiftungen und Wettbewerbe, z. B. im Rahmen des Programms Exist.

VI. Internationale Entrepreneurship-Ansätze

Ein Blick über die Landesgrenzen hinweg soll einen Eindruck über Konzepte aus dem Ausland vermitteln. Sie können dazu beitragen, Anregungen für die Entwicklung von nationalen Qualifizierungskonzepten zu gewinnen. Daher wurden ausgewählte internationale Bildungskonzepte und Qualifizierungsmaßnahmen zur unternehmerischen Selbstständigkeit in den unterschiedlichen Bildungsbereichen unter dem Leitbegriff „*entrepreneurship*“²⁹ analysiert, die in den folgenden Kapiteln dargestellt werden³⁰.

1. Förderung von Unternehmertum in Großbritannien

Die Universität von Cambridge hat ein Zentrum für Unternehmertum aufgebaut (University of Cambridge Entrepreneurship Centre – CEC). Dieses Zentrum in Großbritannien soll *europaweit eine führende Stellung zum wissensbasierten Unternehmertum aufbauen*. Dazu wurde eine Existenzgründungskultur unter den Student(inn)en und dem Lehrkörper eingerichtet und die Aktivitäten des CEC sind in das Netzwerk der Cambridge University integriert. In Lehrveranstaltungen werden folgende Themen behandelt:

Schritt 1: Was ist Unternehmertum und was bedeutet es für mich? (Unterricht teilweise durch Vertreter von wissensbasierten Unternehmen)

- Identifizierung und Umsetzung einer Geschäftsidee,
- was braucht man, um ein Unternehmen zu „starten“?
- Risiken und Ungewissheiten des Unternehmertums,
- der Einfluss des Unternehmens auf das persönliche Leben,
- substantielle Einkommensgestaltung;

Schritt 2: Wie können praktische Schritte gestaltet werden?

- Abfassen eines Business-Plans,
- Urheberschutzrecht,
- Teambildung,
- Marketing und Verkauf,
- Finanzanalyse,
- Strukturieren von Geschäftsabschlüssen,
- Präsentation und Kommunikation von Geschäftsideen;

²⁹ Zum Stichwort „entrepreneurship“ wurden 837.000 Einträge in der Suchmaschine „google“ im November 2002 gefunden.

³⁰ Auf der Basis einer Analyse von Johann Trümper im November 2002.

Schritt 3: Umsetzungsphase:

- In Einzelcoachings werden mit dem Cambridge Entrepreneurship Centre-Lehrteam und mit externen Beratern die Gründungskonzepte für eine marktreife Umsetzung strukturiert und formuliert.

2. Förderung von Unternehmertum in Irland

Das Northern Ireland Centre of Entrepreneurship (NICENT) wird in Kooperation mit der University of Ulster und der Queens University Belfast geführt. Ziel ist die Förderung von Unternehmertum in technologie- und forschungsintensiven Geschäftsfeldern. Es besteht ein nationales und internationales Netzwerk mit 11 universitären Einrichtungen.

Als Angebote und Unterstützungsmaßnahmen werden

- Trainingsinhalte zur Existenzgründung in Studienprogramme integriert,
- zukünftige technologie- und forschungsorientierte Unternehmer/-innen unterstützt,
- nationale und internationale Netzwerke mit Best-Practice-Beispielen eingerichtet,
- andere Promotoren der Technologieindustrie als Stakeholder gewonnen.

Ähnlich wie in Cambridge soll unter den Studenten und dem Lehrkörper „Unternehmertum“ als Haltung und Unterrichtsdisziplin systematisch aufgebaut werden.

Unterrichtsinhalte zum Thema „Entrepreneurship“ sind auszugsweise:

- Forschungs- und Technologieunternehmen,
- Verständnis des Unternehmensumfelds,
- Innovation, Kreativität und Neuproduktentwicklungsprozess,
- Urheberrechtsschutz,
- Gründungskapital,
- Marktanalyse, Marktforschung und Marketingmix,
- Marketingstrategie und Marketingplanungsprozess,
- Projektmanagement, Kommunikation, Führungstechniken und Teamarbeit,
- Unternehmensfinanzierung und finanzielle Kernprozesse,
- Finanzierungsquellen und geschäftsunterstützende Netzwerke.

3. Qualifizierung zum Unternehmertum in Slowenien

Das GEA College of Entrepreneurship ist die erste private Businesssschule in Slowenien. Sie wurde mit dem Ziel gegründet, aussichtsreiche unternehmerische

Chancen in Slowenien zu fördern, wobei sich Slowenien als wichtiges Grenzland für andere Beitrittsländer der Europäischen Union positioniert. Aus diesem Grund wurden vom GEA College starke *Partnerschaften mit dem Babson College (USA) und anderen Partnern in der Europäischen Union* entwickelt. Die Abschlüsse des GEA College werden vom nationalen Kultusministerium anerkannt.

Der Lehrplan der privaten Businessschule gliedert sich in folgende Themenbereiche:

Kernthemen:

- Existenzgründung,
- Betriebswirtschaft,
- Finanzierung,
- Marketing,
- Personalmanagement,
- Unternehmensorganisation,
- Unternehmensrecht;

Mathematik und Informationstechnologie:

- Mathematik,
- Statistik,
- Informationstechnologie;

Wahlfächer:

- Industriesoziologie,
- Schriftsprache Englisch,
- Kommunikation in Englisch,
- Deutsch, Italienisch,
- Sport.

4. Qualifizierung zu Entrepreneurship in Frankreich

Das *INSEAD Entrepreneurship Programm in Fontainebleau, Paris* wird in einer der führenden französischen Wirtschafts-Elitehochschulen angeboten und bietet ebenfalls *wie im Modell von Cambridge* begleitend in seinen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen spezielle (auch online-) Kurse zum Thema Entrepreneurship und Existenzgründung an, wie im „INSEAD CyberEntrepreneurship programme“ oder in den „INSEAD Elective Courses: Entrepreneurship“.

5. Angebote in Schweden

Aus Schweden werden zwei Angebote vorgestellt, zum einen bezogen auf Wissensvermittlung in Studiengängen, zum anderen bezogen auf Information und Koordinierung von Aktivitäten.

5.1 Studiengänge zur Existenzgründung in Schweden

Die Stockholm School of Entrepreneurship (SSES) bietet verzahnte Studiengänge von Theorie und Praxis zur Existenzgründung an. Zu diesem Zweck arbeitet das SSES eng mit den führenden Universitäten Stockholms zusammen, wie dem *Royal Institute of Technology (KTH)*, der *Stockholm School of Economics (SSE)* und dem *Karolinska Institutet (KI)*.

Studieninhalte:

- Wissensbasierte Unternehmen,
- Unternehmertum im Unternehmen,
- Entwickeln von Geschäftsideen,
- Errichtung einer Firma,
- Erstellen eines Business-Plans,
- Kreation von Markennamen,
- Einrichtung von kreativen Wissensstrukturen in der Firma,
- Finanzierung von Start-ups,
- Design,
- Unternehmensnetzwerke.

5.2 Information und Koordination von Aktivitäten

Das Information Centre for Entrepreneurship (ICE) an der Universität Jönköping in Schweden wurde 1998 durch eine Stiftung gegründet. Das ICE wurde zu dem Zweck eingerichtet, die verschiedenen Unterrichts- und Forschungsaktivitäten zu den Themen „entrepreneurship“ und „kleine Unternehmen“ an der Jönköping International Business School zu koordinieren und zu dokumentieren.

Themen sind:

- Geschäftspromotoren,
- Start-ups,
- Existenzgründung,
- Familienunternehmen,
- ausländische Unternehmer,
- Innovationen,

- Unternehmertum im Unternehmen,
- Management buy-outs,
- Technologieparks,
- kleine und mittlere Unternehmen,
- Venture Kapital.

6. Erziehung zum Unternehmertum in den USA

Für die USA werden mehrere Aktivitäten im Bereich der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit vorgestellt.

6.1 Consortium for Entrepreneurship Education in Ohio

Das Consortium for Entrepreneurship Education (CEE), Columbus, Ohio in USA stellt ein Steuerungszentrum auf nationaler Ebene dar und fördert die Erziehung zum Unternehmertum. Ferner koordiniert und liefert es Unterrichtsmaterialien, technische Unterstützung, wie z.B. Rechtsberatung, Netzwerke etc. für jeden US-amerikanischen Bundesstaat, der Unterricht zum Unternehmertum auf sämtlichen Ausbildungsebenen einrichten möchte (Erstausbildung, Weiterbildung, universitäre Ausbildung).

Zu diesem Zweck sind Partnerschaften in diesem Konsortium mit Unternehmen, Agenturen und Handelsunternehmen eingerichtet. Komplette Unterrichtscurricula zum Thema Entrepreneurship werden entwickelt und den spezifischen Bedürfnissen angepasst. Das Konsortium versteht sich als Mittler von planerischen, organisatorischen, inhaltlichen und fördernden Aktivitäten, die das Ziel haben, das Thema Unternehmertum im Unterricht zu verankern.

Das nationale Programm Kid's Way Edge im CEE fördert Unternehmertum in der Jugend mit Schulen, Jugendorganisationen, Colleges etc., richtet spezielle Lehrerkurse für Unternehmertum ein, organisiert Existenzgründungscamps, Konferenzen, online-BWL-Kurse, Jugendunternehmerklubs etc.

The Education, Training & Enterprise Center (EDTEC) im CEE ist ein nationales Jugend- Existenzgründungstrainingsunternehmen. Gegründet in 1985 hat das EDTEC die Bedürfnisse von Jugendlichen des städtischen Amerika im Blick. In Zusammenarbeit mit der Ewing Marion Kauffman Stiftung hat sie ein zwölfbändiges Curriculum, „*the New Youth Entrepreneur*“ entwickelt, das landesweit von Bildungsinstitutionen verwandt wird.

Enterprise Ambassador USA unter dem Dach des CEE wird seit 1990 durch die School of Business and Entrepreneurship at Nova Southeastern University in Fort Lauderdale verwaltet und richtet sich an 275 high schools und deren Teilnehmer/-innen.

DECA, Inc. unter dem Dach des CEE ist eine nationale Vereinigung von Marketingstudenten, die Lehrer/-innen und Mitglieder mit Unterrichtsmaterial zum Thema Existenzgründung beliefert. Existenzgründung ist integraler Bestandteil der Marketingausbildung.

REAL ENTERPRISES unter dem Dach des CEE konzentriert sich auf die Bedürfnisse zur Existenzgründung im ländlichen Amerika und gibt Schulen, Non-Profit Organisationen und Gemeinden Hilfestellung zum Unterricht in Existenzgründungsthemen.

National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE) unter dem Dach des CEE konzentriert sich in seinen Unterrichtsthemen zur Existenzgründung auf High school-Schüler, speziell von einkommensschwachen Kommunen, mit dem Ziel, dass durch die Programme der NFTE ein grundsätzliches Verständnis zum Unternehmertum durch Mini- MBA Kurse vermittelt wird.

The National Coalition for Empowering Youth Entrepreneurs (NCEYE) unter dem Dach des CEE ist in Baltimore mit dem primären Fokus auf landwirtschaftliches Unternehmertum beheimatet. Das Ziel der NCEYE ist es, verschiedene Unterrichtsprogramme für Unternehmertum auf allen schulischen und betrieblichen Vermittlungsebenen anzubieten, welche eine Generation von Unternehmern heranzubilden sollen, die sozial verantwortlich für ihre Gemeinde und Heimatstädte ist.

Junior Achievement unter dem Dach des CEE ist die weltgrößte wachsende Non-Profit-Unterrichtsorganisation für Unternehmenszwecke und in über 100 Ländern weltweit vertreten. Ziel ist es, junge Menschen für das Verständnis von freiem Unternehmertum, den volkswirtschaftlichen Grundlagen und dem Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Junior Achievement erreicht mit seinen Programmen jährlich mehr als 2,6 Millionen amerikanischen Studenten. Die Programme richten sich an Grundschulen, Realschulen und Gymnasien.

NxLevel, gegründet in 1992 und unterstützt durch die US West Stiftung, konzentriert sich in seinen Unterstützungsaktivitäten zur Existenzgründung auf die 14 Staaten des klassischen Westens. Das primäre Ziel von NxLevel zielt auf Wirtschaftsförderung und Existenzgründung in dem Einzugsbereich von 14 Staaten. NxLevel ist im Colorado Center for Community Development, University of Colorado in Denver ansässig und hat durch die Qualität seiner Programme bereits nationales und internationales Ansehen erworben.

Zusammenfassend heißt das, dass die unterschiedlichen Entrepreneurship-Programme über die gesamte USA verteilt anzutreffen sind, die je nach Zielstellung verschiedene Themen und organisatorische Strukturen aufweisen und die den Schwerpunkt auf die schulische Vermittlung von „Entrepreneurship“ legen. Weitere aktuelle Programme sind zum Beispiel:

- Entrepreneurship Academy in Florida „Learning Can Be Fun“,

- Franchising Program for the School,
- Texas „Student Entrepreneur Center“,
- innovative Programs from Missouri, Nebraska, and Oklahoma.

6.2 *Das Detroit Entrepreneurship Institute*

Auf kommunaler Ebene sind verschiedene Aktivitäten zum Thema Unternehmertum in USA anzutreffen. Das *Detroit Entrepreneurship Institute (DEI)* hat das Ziel, Menschen zu helfen, eine Idee oder ein Hobby aufzugreifen und es in eine erfolgreiche Geschäftsidee umzusetzen. Zu diesem Zweck hat das DEI zwei unterschiedliche Programme für verschiedene Zielgruppen eingerichtet.

Das erste Programm richtet sich an Menschen mit geringem Einkommen, die Familienunterstützung erhalten (SEI). *Das zweite Programm* (EDI) richtet sich an Arbeitnehmer mit geringem Einkommen. Das DEI hat 1990 seine Arbeit für den Großraum Detroit aufgenommen und fokussiert auf Existenzgründungsprogramme in den Bereichen Pflegedienste, ärztliches Kostenwesen, Bau, Lebensmittelservice, Buchhandlungen, Automechanik und Kleiderboutiquen. Den Teilnehmern/Teilnehmerinnen an den Trainingsprogrammen erwachsen keine Seminarkosten.

6.3 *Das MIT Entrepreneurship Center in Massachusetts*

Auf universitärer Ebene sind in den USA verschiedene Einrichtungen zur Förderung des Unternehmertums anzutreffen, wie das MIT Entrepreneurship Center am Massachusetts Institute of Technology. Ziel des MIT Entrepreneurship Center ist es, Studenten und Lehrkörper am MIT durch Trainingsprogramme und das weltweite Netzwerk des MIT methodisches und umsetzbares Wissen zur Existenzgründung zu vermitteln. Die Trainingsprogramme satteln auf Studienprogrammen der BWL und VWL des MIT- Muttercampus auf.

Studieninhalte sind:

- Märkte, Nationalpolitik und Wettbewerbsvorteile von Unternehmen,
- unternehmerische Strategien für Technologie und Neugeschäftentwicklung,
- globales Unternehmensplanspiel,
- neue Unternehmen,
- Startkapitalstrategien,
- Businesspläne als Finanzierungsinstrument,
- Technologie und unternehmerische Strategien,
- Venture Kapital ohne Grenzen,
- Technologieverkauf und Verkaufsmanagement,

- Unternehmen in Technologiemarkten: Energie und Biotechnologie,
- Recht für Unternehmer und Manager,
- Gründung eines biomedizinischen Unternehmens.

6.4 *Das Santa Clara Center for Innovation and Entrepreneurship*

Eine ähnliche Struktur zur Ausbildung in Themen zur Existenzgründung wie am MIT Entrepreneurship Center weist das Santa Clara Center for Innovation and Entrepreneurship an der Santa Clara University's Leavey School of Business in Kalifornien auf, die 1998 gegründet wurde. Da das Center nahe am Silicon Valley gelegen ist, konzentrieren sich die Existenzgründungsthemen in den Studienseminaren insbesondere auf die Themen der Technologien und Märkte, die in den Unternehmen des Silicon Valley anzutreffen sind.

6.5 *Das Rice Alliance in Houston/Texas*

Die *Rice Alliance* setzt ihren Schwerpunkt auf Universitätsebene am Rice University Center Houston/Texas auf die Vermittlung von Existenzgründungswissen, insbesondere auf die angeschlossenen *Ingenieursschulen, die Managementschulen und die Hochschulen für Naturwissenschaft*. Die *Rice Alliance* ist als Partnerschaft dieser universitären Ausbildungseinrichtungen zum Thema Entrepreneurship konzipiert.

Des weiteren pflegt die *Rice Alliance* eine Partnerschaft mit dem Houston Technology Center und dem Houston-area MIT Enterprise Forum. Auch ist The *Rice Alliance* Mitglied des Stanford's Roundtable zur Entrepreneurship Erziehung für Ingenieure (REEE). Das REEE zählt wiederum zu den Top 20 Business- und Ingenieur-Hochschulen der USA.

7. Entrepreneurship-Kultur und entsprechende Projekte in Kanada

Mehr noch als in den USA ist das Thema Unternehmertum und Existenzgründung als nationale Aufgabe im gesamten Staat Kanada quer durch alle Politikbereiche und Bildungsinstitutionen angesiedelt. Dies wird am Beispiel der Provinz Québec besonders deutlich.

So wird in Québec ein ehrgeiziges Schlüsselprojekt zur Förderung des Unternehmertums in der Jugend von 2002 – 2005 mit dem Ziel umgesetzt, dass die stetige Entwicklung von Unternehmergeist lebenswichtig für die zukünftige Entwicklung der Provinz Québec ist.

Die verschiedenen Teilprojekte werden zu diesem Zweck umgesetzt (eine Auswahl):

- Von der Handelskammer Québec werden Preise ausgelobt, die speziell die Unterstützung von Unternehmen für kulturelle Zwecke zum Thema haben.
- Die Vereinigung der studentischen Unternehmer stellt ihre neue Programmatik anlässlich eines Kolloquiums vor.
- Mehr als 500 Geschäftsleute in Québec haben mit der Handelskammer eine gemeinsame Zukunftsvision für ihre Stadt entwickelt.
- Die Jungunternehmer von Quebec befassen sich auf ihrer Jahrestagung mit der zukünftigen Gestaltung der Lebensqualität von Québec.
- Das Netzwerk „Entrepreneurs ATTAC – Québec“ setzt in 2002 – 2003 seinen Schwerpunkt auf die Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen zwischen Freiberuflern und Mikro-Unternehmen.
- Die Organisation „Junge Unternehmen von Québec“ bietet Jugendlichen zwischen 16 und 18 Jahren an, durch das Programm Mini-Entreprise gemeinschaftlich ihre eigenen Jugendunternehmen aufzubauen.
- Das Netzwerk „Unternehmerarbeitsplätze“ in Québec bietet seit 1993 Coaching-Programme für Freiberufler und Geschäftsführer von Mini-Unternehmen gemeinsam mit dem Centre Local d'Emploi de Vaudreuil an.

7.1 Scout für Entrepreneurship und Angebote für die ländliche Jugend

Der kanadische ländliche Informationsdienst (Canadian Rural Information Service) bietet einen scout mit dem Ziel der Bereitstellung von qualifizierten Informationen zum Thema „Entrepreneurship und Möglichkeiten“ für die ländliche Jugend Kanadas an. So werden spezielle Artikel, Regierungspublikationen, Links zu Interessenverbänden, Tutorprogramme und Austauschprogramme zum Thema „Entrepreneurship“ angeboten. Der Scout ist als Einstiegsinformation zum Thema „Entrepreneurship“ für die Zielgruppe Jugendliche auf dem Land in Kanada konzipiert.

Inhalte:

- Entrepreneurship für Jugendliche,
- Entrepreneurship für ländliche Jugendliche,
- Videos,
- Software,
- Organisationen und Verbände,
- Organisationen und Verbände für junge Unternehmer,
- Stiftungen/Mentorprogramme, Schulbetreuung,
- Nationale Programme,

- Westkanadische Programme,
- Zentralkanadische Programme,
- Atlantisch-kanadische Programme.

7.2 *Der große Entrepreneur-Wettbewerb in Québec 2002*

Der große Unternehmenswettbewerb 2002 in Québec wurde durch das Netzwerk der staatlichen und privaten Bildungsträger Kanadas organisiert und hatte zum Ziel, das Unternehmertum und die Gründung von Unternehmen auf allen Ebenen zu fördern. Zielgruppen waren ausschließlich Schüler und Studenten.

Die Zielgruppen im einzelnen:

- Schüler/-innen der Grundschule,
- Schüler/-innen der Hauptschule,
- Schüler/-innen der Realschule,
- Schüler/-innen aus der Berufsschule,
- Schüler/-innen aus der Gymnasium,
- Schüler/-innen aus der Fachoberschule,
- Universitätsstudenten/Universitätsstudentinnen,
- Mini-Unternehmen von Jugendlichen der „Jungunternehmen in Québec“.

Folgende Themen sind zu gestalten:

- Die Errichtung eines Schüler- oder Jugendunternehmens,
- Die Errichtung einer Kooperative in der Schule oder im außerschulischen Bereich,
- Die Organisation einer pädagogischen, sportlichen oder kulturellen Veranstaltung.

Partner sind die Regierung und Ministerien von Québec, Berufsverbände, Kammern und Organisationen zur Förderung des Unternehmertums in Québec.

8. Internationale Zusammenschlüsse zur Entrepreneurship-Education

8.1 *Center for Entrepreneurial Leadership*

Das *Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education (CELCEE)* in USA wurde 1996 gegründet und ist eine Non-Profit Organisation, die gänzlich von der Ewing Marion Kauffman Stiftung finanziert wird.

CELCEE ist ein gemeinsames Projekt der University of California, Los Angeles und des Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City, Missouri.

Die Aktivitäten: CELCEE sammelt weltweit Informationen zu Themen der Erziehung zum Unternehmertum in einer Datenbank. Die Quellen sind Zeitungsartikel, Regierungspublikationen, Videos, Computer Software, Bücher, Curricula Web-Seiten etc. Das CELCEE stellt diese Dokumente Interessenten für individuelle Anfragen zum Thema der Erziehung zum Unternehmertum kostenlos zur Verfügung.

8.2 *The Global Entrepreneurship Monitor research program*

The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) research program ist eine jährliche Überprüfung von nationalen Aktivitäten zum Thema Entrepreneurship auf Universitätsebene. Das GEM Programm wurde 1999 mit 10 Staaten initiiert, wuchs auf 21 Staaten in 2001 an und versammelte 2002 knapp 40 nationale Teams. Das GEM Forschungsprogramm konzentriert sich auf die Rolle des Unternehmertums in der jeweiligen nationalen Wirtschaft.

Projektleitung und zuständig für die Koordination des Netzwerks sind das Babson College, das Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership sowie die London Business School. Nationale Teams wurden in 26 Ländern eingerichtet: In Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Irland, Israel, Italien, Japan, Kanada, Korea, Mexiko, Niederlande, Neuseeland, Norwegen, Portugal, Singapur, Südafrika, Spanien, Ungarn und USA.

8.3 *Virtuelle Gemeinschaft für Unternehmen*

The World's First Global Community for Advancing Studies on Entrepreneurship (Gcase.org) ist die erste virtuelle open-source Wissensgemeinschaft für Unternehmer im Internet. Sie ist gemeinnützig und wird vom Global Entrepreneurship Institute in den USA unterhalten. In diesem virtuellen Think-Tanks sind über 5000 Links zu Themen des Entrepreneurship katalogisiert.

Der Zielmarkt von gcase.org sind College Studenten in Entrepreneurship-Kursen, die Businesspläne aufstellen oder sogar globale Start-ups einrichten möchten. Weitere Zielgruppen sind die Unternehmer selbst sowie Lehrer und Berater, die dieses spezielle Wissen vermitteln wollen. Der virtuelle Web-Ring beinhaltet Mitglieder von folgenden Ländern: USA, Großbritannien, Schweden, Kanada, Japan, Italien, Deutschland, Frankreich, Spanien, Finnland, Belgien, Mexiko, Neuseeland, Australien, Peru, Singapur, Hongkong, Thailand, Israel, Brasilien, Portugal, Niederlande, Südafrika, El Salvador, Dänemark, Wake Island, Indien, Irland, Russland.

9. Zusammenfassung und Fazit

Die überwiegende Anzahl von Bildungs- und Qualifizierungsinitiativen und -konzepten zum Thema „entrepreneurship“ kommt aus dem angelsächsischen Raum, insbesondere aus Kanada und den USA.

Eine Erziehung zum Unternehmertum bzw. Entrepreneur findet in den USA und Kanada national, regional und kommunal für die verschiedenen Zielgruppen, wie z. B. Schüler/-innen, Studenten/Studentinnen, Erwachsene, systematisch und flächendeckend über mehrere Schüler- und Studentengenerationen hinweg statt, so dass eine Bewusstseinsbildung für eine Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft heranwachsen kann.

Insbesondere in den USA ist ein besonderes Merkmal die Zusammenarbeit zwischen privaten Stiftungen, staatlichen Einrichtungen und der Wirtschaft, die ein wesentlicher Garant für die Langlebigkeit von Bildungsprogrammen zu Entrepreneurship sind.

In Kanada wird sogar die Entwicklung einer Unternehmerrkultur unter der Jugend als politisches Leitziel propagiert, da sie als wesentlich für die Entwicklung des Landes angesehen wird. Dies wird besonders in der Provinz Quebec deutlich, wo wesentliche gesellschaftliche Gestaltungsansätze im harmonischen Dreiklang von Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Politik durchgeführt werden.

Am weitesten fortgeschritten sind die Konzepte auf Universitätsebene, wobei die Integration von Inhalten aktueller Unternehmens- und Markterfordernisse zur Vermittlung an Studenten/Studentinnen als Zielgruppe zukünftiger Unternehmer/-innen erfolgt und systematisch nach den jeweiligen nationalen marktorientierten und fachlichen Interessenschwerpunkten unterrichtet wird wie:

- Basiswissen zur Unternehmensgründung,
- Wissensbasierte und forschungsorientierte Neugründungen im Hochtechnologiebereich,
- Naturwissenschaftlich orientierte Neugründungen,
- Ingenieursneugründungen,
- weitere Beispiele.

Die Netzbildung universitärer Zentren für Entrepreneurship findet im nationalen und internationalen Rahmen statt (siehe die Netzbildung in Zentren wie USA und Kanada). Interaktiv und weltweit organisierte Kommunikationsstrukturen und -foren zum Austausch von Wissen über das Thema „Erziehung zum Entrepreneurship“ sind ebenfalls etabliert.

Besonders hervorzuheben ist der systematische, vernetzte und sich ergänzende Qualifizierungsansatz auf mehreren Bildungsebenen zum Thema „entrepreneurship“ (Schule, Handelskammer, Universität, regionale und bundesstaatliche Angebote) aus Kanada.

Methodisch sind international drei hauptsächliche Tendenzen der Erziehung zum Entrepreneur zu beobachten:

1. Ansatz: Es soll hauptsächlich praktisches Wissen und Methoden für zukünftige Unternehmer/-innen vermittelt werden.
2. Ansatz: Forschung, Lehre und praktisches Unternehmerwissen sollen integrativ für eine Erziehung zum Entrepreneur in ausgewählten Disziplinen vermittelt werden (Ingenieurwesen, Hochtechnologie, Management und Naturwissenschaften).
3. Ansatz: Die Vernetzung von Entrepreneurship zwischen den Zielgruppen steht im Fokus. Die Strukturbildung von global communities of entrepreneurship, die informationellen und wissensbasierten Transfer via Internet zwischen allen Zielgruppen (Schüler, Studenten, künftige und bisherige Unternehmer/-innen) ermöglicht, die daran interessiert sind, sich als Unternehmer/-innen auszutauschen oder bestehenden Geschäftskonzepte zu verändern.

VII. Konsequenzen und erste Ansätze eines Qualifizierungskonzepts

1. Ergebnisse im Überblick

Grundsätzlich hat sich die These bestätigt, dass für das Gelingen einer Existenzgründung oder einer Unternehmensübernahme eine Ausstattung mit passgerechten Qualifikationen entscheidend ist und dass mit ihnen gute Voraussetzungen geschaffen werden, eine positive Erfolgsbilanz für die Unternehmensentwicklung im speziellen und im gesamtwirtschaftlichen Sinne zu erzielen. Allerdings ist es erforderlich, dass mit der Qualifizierung als Unternehmer/-in früh begonnen und die Möglichkeit der Erprobung von Unternehmerqualifikationen angeboten werden muss.

Die wichtigsten Ergebnisse der unterschiedlichen Untersuchungen und Analysen werden im Folgenden abschließend zusammengestellt:

- Die Analyse der Existenzgründermaßnahmen hat ergeben, dass in diesem Rahmen ein generelles Gründungswissen im Überblick vermittelt wird. Es enthält hauptsächlich betriebswirtschaftliche und juristische Inhalte, die für den Prozess der Gründung erforderlich sind. Im einzelnen werden Fördermöglichkeiten und Finanzierungsfahrpläne thematisiert, gefolgt von Rechtsformen, Unternehmenskonzepten sowie Fragestellungen des Absatzes, des Marketings und der Werbung. Es wird aber auch deutlich, dass die Existenzgründerkurse zu kurz greifen, da sie in kurzer Zeit zu viele Inhalte nacheinander ohne Anwendungsbezug und Praxisnähe vermitteln.
- Die Auswertung der Literatur zur Gründungsforschung zeigt, dass für Existenzgründer/-innen und Unternehmer/-innen kaufmännische, managementbezogene, branchenbezogene und persönlichkeitsbezogene Faktoren bzw. Qualifikationen für das erfolgreiche Führen eines Unternehmens Voraussetzung sind. Die fachlich-betriebswirtschaftlichen Qualifikationen nehmen hier einen großen Umfang ein. Es handelt sich um Qualifikationen in den Bereichen „Kaufmännische Steuerung und Kontrolle“, „Personalwirtschaft“, „Recht“, „Marketing“, „Kommunikation und Kooperation“ sowie „Arbeits-techniken und Selbstmanagement“.
- Die Unternehmerbefragung hat als Resultat ergeben, dass Finanzierung, Marketing und Kostenrechnung/Controlling den Kern der Unternehmerqualifikation bilden. Erforderlich sind auch als spezielle fachliche Qualifikationen die Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern. Instrumente des Marketings, die Preisgestaltung sowie bestimmte Controlling- und Kostenrechnungsinstrumente, werden als ähnlich bedeutsam erachtet. Die Experten ergänzen zusätzlich die Inhalte „Standortwahl“ und „strategisch ausgerichtete Unternehmensführung“. Sämtliche methodische und soziale Qualifikationen sind für unternehmerisch agierende Personen bedeutsam, insbesondere

„Entscheidungsfähigkeit“ und „Flexibilität“, gefolgt von der „Fähigkeit zu planen, zu organisieren und sich Ziele zu setzen“.

Die erforderlichen Unternehmerqualifikationen sind nach Wirtschaftsbereichen und Gründungsform vergleichbar, sie unterscheiden sich nur in einzelnen Punkten und bei speziellen und branchenbezogenen Qualifikationen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass – jenseits von Branchen und Gründungsformen – eine allgemeine Gründerqualifikation erforderlich ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Frage, in welchen Bildungsbereichen unternehmerische Selbstständigkeit vermittelt werden soll. Die Ergebnisse zeigen, dass im Rahmen der Berufsausbildung genereller auf das Thema unternehmerische Selbstständigkeit eingegangen werden soll, indem unternehmerisches Denken und Handeln eingeübt und Existenzgründung als berufliche Perspektive eröffnet und erste Erprobungsformen im Kleinen geschaffen werden sollen, ohne den Auszubildenden in diese Richtung zu drängen. Darüber hinaus kann im Rahmen der Berufsausbildung eine Zusatzqualifikation angeboten werden, die tiefer auf unternehmerische Selbstständigkeit eingehen kann, z. B. kann eine freiwillige Maßnahme für Leistungsstarke die Attraktivität der dualen Berufsbildung erhöhen. In der beruflichen Aufstiegsfortbildung dagegen sollte konkret und detaillierter auf die Gründung und Übernahme eines Unternehmens ebenso wie auf die Unternehmensführung eingegangen werden.

Der (die) typische Existenzgründer/-in oder Übernahmekandidat/-in verfügt neben fachlichen Qualifikationen und spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen auch über eine langjährige Berufserfahrung, wenn er (sie) als Unternehmer/-in erfolgreich ist: Von den befragten Unternehmern/Unternehmerinnen machten sich mehrheitlich diejenigen selbstständig, die bereits rund 10 Jahre in einem Beschäftigungsverhältnis gearbeitet haben und Personalverantwortung inne hatten. Diese lange Vorlaufzeit bestätigt noch einmal die Notwendigkeit, frühzeitig mit der Vorbereitung auf unternehmerische Selbstständigkeit zu beginnen.

- Die Auswertung der nationalen Good-Practice-Beispiele zeigt, dass zahlreiche Einzelbeispiele erfolgreich meist in Form von Modellvorhaben durchgeführt wurden. Um die Erfahrung mit Projekten zu stärken und ein größeres Bewusstsein über unternehmerische Selbstständigkeit in der Berufsbildung zu schaffen, ist es geboten, dass diese als Standardangebot eingerichtet, verbreitert und vernetzt werden. Inhaltlich enthalten die bisherigen einzelnen Good-Practice-Angebote in der Berufsausbildung die Vermittlung betriebswirtschaftlicher, methodischer und sozialer Qualifikationen sowie Zusammenhangsdenken im wirtschaftlichen Umfeld. Die Notwendigkeit der Vermittlung dieser Inhalte hat sich auch durch die Unternehmerbefragung bestätigt. Es stellt sich heraus, dass Qualifizierungsangebote mit praktischen Aufgaben verbunden sein müssen und dass methodisch-didaktisch bewährte Methoden

und Lernorte eingesetzt werden müssen, wie Schülerfirmen, Juniorenfirmen, Planspiele, sonstige Möglichkeiten wie konkrete praktische unternehmerische Aufgaben, Gesprächsrunden mit Selbstständigen und das zeitweise selbstständige Führen einer Filiale oder einer Abteilung durch Auszubildende. Die universitären Angebote sind bereits weiterentwickelt, sowohl was die inhaltlichen Angebote als auch ihre Vernetzung betrifft.

- Die ausgewählten internationalen Qualifizierungskonzepte zeigen, dass die Erziehung zum Unternehmertum bereits zu einer Bewusstseinsänderung für eine Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit geführt hat. Besonders hervorzuheben ist der systematische, vernetzte und sich ergänzende Qualifizierungsansatz auf mehreren Bildungsebenen zum Thema „Entrepreneurship“ mit der Zusammenarbeit von Schule, Handelskammer, Universität, regionale und bundesstaatliche Angebote in Kanada. Hier ist besonders die Zusammenarbeit von privaten Stiftungen, staatlichen Stellen und Wirtschaft zu erwähnen. Grundsätzlich ist jedoch auch feststellbar, dass die universitären Konzepte auch im Ausland am weitesten fortgeschritten sind. Ferner ist die Netzwerkbildung ausgebaut und international ausgerichtet.

2. Fazit und erste Ansätze eines Qualifizierungskonzepts

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Forschungsprojekts werden nunmehr Schlussfolgerungen für die Entwicklung eines Qualifikationskonzeptes für unternehmerische Selbstständigkeit in der Berufsbildung gezogen.

Die Grundidee dabei ist, dass künftige Unternehmer/-innen kurz vor der Realisierung einer Gründungsidee meist wenig Zeit haben, neben anderer finanzieller, organisatorischer und personalpolitischer Vorbereitungsmaßnahmen auch zu prüfen, welchen Qualifikationsbedarf sie selbst haben und welche Qualifizierung für sie auf jeden Fall erforderlich ist. Es wird daher empfohlen, bundesweit frühzeitig Angebote zur Qualifizierung und Motivierung in Richtung unternehmerischer Selbstständigkeit zu machen und in den anschließenden Bildungsbereichen entsprechende Angebote auf einer höheren Ebene zu vertiefen und weiter einzuüben. Hier ist besonders wichtig, gesamtgesellschaftlich eine Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit zu fördern und von der qualifikatorischen Seite rechtzeitig entsprechende Vorbereitungen zu treffen. Die Einrichtung von differenziert ausgestatteten materiellen und immateriellen Anreizsystemen für Schüler/-innen, Jugendliche und Studenten/Studentinnen kann Selbstständigkeit als gesellschaftlich lohnende Alternative zum Angestelltenverhältnis schmackhaft machen.

Konzeptionell sollte ein Qualifikationskonzept für unternehmerische Selbstständigkeit nach Berufsausbildung, Zusatzqualifikation, Aufstiegsfortbildung, Existenzgründerkursen und sonstigen Maßnahmen ausdifferenziert werden. Ferner ist die Vernetzung der Maßnahmen, die in sämtlichen Bildungsbereichen auch im Hochschulbereich angeboten werden, erstrebenswert. Darüber hinaus sollte

die Zusammenarbeit zwischen Landes-, Bundeseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Betrieben und Berufsschulen sowie privaten Stiftungen gefördert werden. Solche erfolgreichen Kooperationen sind bereits im internationalen Kontext auffindbar.

Unabhängig von den Bildungsbereichen müssen die Qualifizierungsangebote für die Vermittlung von Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit ebenso für die direkte Vorbereitung einer Existenzgründung oder Übernahme folgende Aspekte enthalten, die miteinander verknüpft werden müssen:

- gründungsspezifische Inhalte,
- geeignete Lernorte,
- geeignete methodisch-didaktische Instrumente.

Im Folgenden werden auf den Stellenwert unternehmerischer Selbstständigkeit in den unterschiedlichen Bildungsbereichen eingegangen, Vorschläge zur Organisation der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit unterbreitet sowie erste Umsetzungsstrategien der Ergebnisse des Forschungsprojekts aufgezeigt.

Zur Berufsausbildung

Grundsätzlich soll die Berufsausbildung – bezogen auf die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit – dazu dienen, eine Orientierung und erste Gehversuche als Unternehmer/-in zu ermöglichen. Darauf deutet hin, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmer/-innen der Überzeugung ist, dass unternehmerisches Denken und Handeln in der Berufsausbildung vermittelt werden soll und immerhin eine stattliche Minderheit, d. h. über ein Drittel der Befragten, sich im Rahmen der Ausbildung für eine ausdrückliche Vorbereitung auf eine eigene Existenzgründung ausspricht. Die Aufnahme von unternehmerischer Selbstständigkeit bestätigt sich auch dadurch, dass die Berufsausbildung einen relativ guten Platz bei der Beurteilung der Relevanz dieses Qualifizierungsweges für die Vermittlung unternehmerischer Selbstständigkeit erhalten hat, obwohl die Vorbereitung auf Gründung oder Übernahme eines Unternehmens bisher nicht in die Ausbildung einbezogen wurde. Hier gibt es ein Potenzial im Rahmen der Berufsausbildung, das noch stärker für die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit genutzt werden kann.

Die Auffassungen darüber, welche Aspekte das unternehmerische Denken und Handeln beinhaltet, sind unterschiedlich. Der kleinste gemeinsame Nenner sind kaufmännische Qualifikationen, die das Wirtschaftlichkeitsdenken fördern sowie soziale/methodische Qualifikationen, die teilweise auch zu Persönlichkeitsänderungen führen können. Hier sind die Auszubildenden im kaufmännischen Bereich besonders prädestiniert, ein wirtschaftliches Verständnis zu erwerben, weil das ein wesentliches Prinzip der kaufmännischen Ausbildung darstellt.

Die Vermittlung unternehmerischen Denkens und Handelns soll dazu befähigen, im Unternehmen selbstständig und eigenverantwortlich Fachaufgaben auszuüben, für die die wirtschaftliche Verantwortung partiell übernommen werden soll. So ist eine Teilmenge der unternehmerischen Qualifikationen erforderlich für eine unternehmerische Selbstständigkeit als auch für eine erfolgreiche abhängige Beschäftigung, da immer mehr Unternehmen ihre Organisationsstruktur hin zu größerer Marktnähe und höherer Kundenorientierung umgestalten. Aus dieser Reorganisation resultiert eine höhere Anforderung an die Selbstorganisation der Mitarbeiter/-innen, verbunden mit der Erwartung, im eigenen Verantwortungsbereich unternehmerisch zu agieren. Andererseits soll im Rahmen der Berufsausbildung als berufliche Perspektive Gründung und Übernahme eines Unternehmens alternativ zur abhängigen Beschäftigung aufgezeigt und eröffnet werden. Dabei sollen Chancen, Risiken und Voraussetzungen einer unternehmerischen Selbstständigkeit thematisiert werden. Hierzu kann die Berufsausbildung auch eine motivierende Funktion übernehmen, um dadurch die Bereitschaft zur Eigeninitiative und Verantwortung in der Arbeit zu stärken und somit zu einer Einstellungsänderung in Richtung Selbstständigkeit anzuregen.

Die kaufmännische Berufsausbildung mit den klassischen Inhalten Beschaffung, Marketing, Absatz, Rechnungswesen, Personalwesen kann als Basisqualifikation für „Unternehmer/-innen“ verstanden werden. Um auch für die Unternehmerfunktion genutzt werden zu können, müssten die kaufmännischen Ausbildungsinhalte anders gewichtet werden, indem auch die Unternehmer-Perspektive berücksichtigt wird. Ein Ansatz dabei ist es, in der Ausbildung die Prozessorientierung, d. h. die betrieblichen Geschäfts- und Leistungsprozesse stärker in den Mittelpunkt unter Berücksichtigung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung zu stellen. Das reicht aber noch nicht aus: Zusätzlich müssen konkrete Inhalte und Aktivitäten zu den Voraussetzungen für eine Gründung oder Übernahme eines Unternehmens in die Berufsausbildung mit aufgenommen werden, um sicherzustellen, dass im geschützten Bereich der Ausbildung erste Erfahrungen als „Unternehmer/-in“ gesammelt werden können.

Die wichtigsten Qualifikationen, die nach den Ergebnissen der branchenbezogenen Gründerbefragung für eine unternehmerische Selbstständigkeit erfolgsversprechend gelten, sind Finanzierung, Marketing und Kostenrechnung/Controlling. Dieses Ergebnis deckt sich weitgehend mit den Befunden anderer branchenübergreifender Erhebungen (vgl. INMIT/IFM, 1998). Aber auch die Qualifikationen Personalwesen, Standortentscheidung, EDV/Informations- und Kommunikationstechnologien, langfristige Planung/Strategie, Bilanzierung/Buchführung, Recht und Steuern werden für Unternehmer/-innen noch als wichtig eingestuft. Jedoch nicht alle angegebenen Qualifikationen müssen in der Ausbildung bis in die Tiefe gehend vermittelt werden. Je nach dem fachlichen Schwerpunkt und den Anforderungen der Arbeit können z. B. bei Finanzierung, Buchführung, Recht und Steuern Grundlagen gelegt werden, die später bei wei-

terführenden Bildungsmaßnahmen wieder aufgegriffen und vertieft werden. Ein Teil der Unternehmerqualifikationen muss auch in der Aufstiegsfortbildung sowie in den konkreten Existenzgründerkursen behandelt werden.

Da es nur im Einzelnen branchenspezifische und gründungsformspezifische Besonderheiten gibt, soll darauf geachtet werden, dass im Hotel- und Gaststättenbereich stärker als in anderen Branchen auf die Vermittlung von Kenntnissen in den Bereichen Personalwesen, Kostenrechnung/Controlling sowie Standortentscheidung Wert gelegt werden muss. Für die Reisebranche dagegen müssen EDV-Inhalte stärker integriert werden. Diejenigen die ein Unternehmen übernommen haben und die häufig größeren Unternehmen vorstehen, benötigen verstärkt Qualifikationen über den Personalbereich.

Als spezielle fachliche Qualifikationen ist an erster Stelle die Kommunikation mit Kunden zu sehen, gefolgt von Produkt- und Angebotskenntnissen sowie den Umgang mit Instrumenten des Marketing, der Preisgestaltung sowie bestimmten Controlling- und Kostenrechnungsinstrumenten wie Liquiditätsplanung und Kennzahlenmanagement und der Kommunikation mit Lieferanten und Kapitalgebern. Das sind allerdings Qualifikationen, die unterschiedlich komplex sind, die z.T. in der Berufsausbildung vollständig abgedeckt werden, wie Kenntnisse über das Warensortiment; andere Qualifikationen können dagegen nur ansatzweise in der Ausbildung verankert sein, wie z.B. Liquiditätsplanung und Kennzahlenmanagement. Für die Unternehmer/-innen der Reisebranche sind auch – mehr als in anderen Branchen „Auslandserfahrung“ und „Fremdsprachen“ erforderlich.

Bezogen auf die Gründungsform gibt es einige Abweichungen: Die Nachfolger/-innen benötigen verstärkt Qualifikationen in den Bereichen Personalwesen, Arbeitsschutz, Lagerwirtschaft, Versicherungen, Beschaffung/Sortimentsplanung, die Existenzgründer/-innen dagegen stärker Qualifikationen im Bereich Marketing und EDV/luK-Technologie. Bei einigen dieser Qualifikationen ist vermutlich ein Brancheneffekt der Auslöser, wie z.B. bei Lagerwirtschaft, Beschaffung/Sortimentsplanung.

Für unternehmerisch agierende Auszubildende stehen – nach der Unternehmerbefragung – soziale und methodische Qualifikationen im Zentrum, insbesondere Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität sowie Planen, Organisieren, Ziele setzen. Aber auch andere Qualifikationen wie Führungsfähigkeit, Mitarbeiter motivieren können, Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktbewältigung, Kreativität und Teamfähigkeit sind noch sehr wichtig. Kreativität und Entscheidungsfreude ebenso wie Motivationsfähigkeit, Projektplanung und zielgerichtetes Vorgehen sollen auch – nach Meinung der Experten – gefördert werden.

Die für Unternehmer/-innen wichtige Sicht der Prozessorientierung hat als Prinzip der Strukturierung der Arbeit in den Betrieben bereits Eingang in neuere kaufmännische Ausbildungsberufe gefunden, bei den Industriekaufleuten ebenso wie bei den Kaufleuten im Einzelhandel. Dieses strukturierende Prinzip

korrespondiert mit dem Wechsel von der Fachsystematik zur Prozessorientierung. Bei der Geschäftsprozessorientierung, z.B. im Einzelhandel wird von folgendem Verständnis ausgegangen: Die Einzelhandelsprozesse gruppieren sich entlang der Wertschöpfungskette und sind miteinander vernetzt. Sie können aufgeteilt werden in die Kernprozesse und die dabei unterstützenden Prozesse. Die Kernprozesse im Einzelhandel umfassen die Prozesse vom Einkauf über Sortimentsgestaltung und logistische Prozesse bis zum Verkauf, die unterstützenden Prozesse beinhalten Rechnungswesen, Personalwirtschaft, Marketing, IT-Anwendungen und warenwirtschaftliche Analysen. Dieses veränderte Verständnis trägt daher stärker dazu bei, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern.

Für die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit ist neben der Vermittlung der entsprechenden Ausbildungsinhalte auch der Einsatz von aktivierenden und selbstständigkeitsfördernden Lehr-/Lernmethoden erforderlich. Wie die Unternehmerbefragung gezeigt hat, können praxisnahe Beispiele und Aufgaben zur Existenzgründung, Gesprächsrunden mit Selbstständigen sowie Projektarbeit die Aufgaben von Unternehmern/Unternehmerinnen näher bringen, aber auch der Einsatz von Planspielen sowie die Arbeit in einer Junioren- oder Schülerfirma und die zeitlich befristete Führung einer speziellen Abteilung im Betrieb durch Auszubildende. Das zeigt insbesondere die Auswertung der Good-Practice-Beispiele: In Schülerfirmen und Juniorenfirmen lernen Jugendliche, ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen und zu führen. Fachliche, und fachübergreifende Qualifikationen (kaufmännische Aufgaben, Kommunikations- und Kooperationsaufgaben, Zusammenhangswissen) werden dabei vermittelt, um die Anforderungen im kaufmännischen Bereich bewältigen zu können.

Als Lernort für die Vermittlung von unternehmerischer Selbstständigkeit im Rahmen der Berufsausbildung kommt insbesondere der betriebliche Arbeitsplatz in Frage, da für die Einübung unternehmerischer Qualifikationen ein Praxisfeld erforderlich ist. Gleichzeitig müssen jedoch auch Qualifizierungsmaßnahmen im Lehrgang besucht werden, sowohl als inner- und überbetriebliche Seminare oder aber auch in der Berufsschule.

Hier soll auch erwähnt werden, dass eine obligatorische Gründungsvorbereitung für alle Auszubildenden nur geringe Zustimmung bei den befragten Unternehmern/Unternehmerinnen findet. Diese Befunde widersprechen dem Anliegen des BMWA und des BMBF, obligatorisch in *allen* anerkannten Ausbildungsberufen den Aspekt unternehmerischer Selbstständigkeit zu integrieren.

Die Good-Practice-Beispiele können einen ersten Ansatz bieten, in welche Richtung die Integration unternehmerischer Selbstständigkeit gehen kann. Im Modellversuch JeeNet wurden für den Bereich des E-Business auch unternehmerische Qualifikationen erarbeitet und erprobt. Die Gründung von Juniorenfirmen auf der Basis projektorientierter Strukturen mit hohen Anforderungen an die Selbstständigkeit und die Eigenverantwortlichkeit der teilnehmenden Auszubil-

denden ist ein erfolgsversprechender Weg für größere Unternehmen. Allerdings erscheint diese Möglichkeit für kleine Unternehmen bzw. für Unternehmen mit wenigen Auszubildenden aus Kapazitätsgründen nur wenig geeignet.

Erfahrungen des schulischen Modellversuchs KUS haben gezeigt, dass auch innerhalb der Berufsschule erfolgreich eine unternehmerische Qualifizierung integriert werden kann, indem die Berufsschule sich den ausbildenden Unternehmen gegenüber öffnet und gezielt Angebote zur Entwicklung der Methoden- und Persönlichkeitskompetenz anbietet. Von diesem Angebot profitieren auch die Auszubildenden aus kleinen und mittleren Unternehmen.

Zu den Zusatzqualifikationen

Da sich über die Hälfte der befragten Unternehmer/-innen die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit als Zusatzqualifikation (57 %) oder als Wahlmöglichkeit innerhalb eines Pflichtkanons (32 %) vorstellen, werden diese beiden Möglichkeiten der Vermittlung in Erwägung gezogen. Bisher ist die Vermittlung einer Zusatzqualifikation ergänzend zur Ausbildung vorgesehen. Zusatzqualifikationen werden häufig von leistungsstarken Auszubildenden gewählt und können nach § 44 Berufsbildungsgesetz von den zuständigen Stellen zertifiziert werden. Die häufigsten Zusatzqualifikationen sind bisher Fremdsprachenzertifikate. Betrachtet man die Option der Auswahlmöglichkeit innerhalb eines Pflichtkanons, die bei den Befragten nicht so hohe Akzeptanz wie die Zusatzqualifikation findet, so ist hierbei eine Auswahl von Qualifikationseinheiten aus einer größeren Menge möglich. Eine solche Qualifikationseinheit könnte auch unternehmerische Selbstständigkeit sein. Bisher gibt es nur wenige Ausbildungsberufe auf der Basis eines Bausteinsystems, in dem solche Auswahlmöglichkeiten im Rahmen der regulären Ausbildung angeboten wurden: es sind die Medien- und Druckberufe, die Laborberufe, der Ausbildungsberuf Kosmetiker/-in und ganz aktuell auch die Einzelhandelsberufe, in denen Pflicht- und Wahlqualifikationseinheiten angeboten werden. Die geringere Bewertung der unternehmerischen Selbstständigkeit im Rahmen eines Wahlpflichtangebots hängt aller Voraussicht damit zusammen, dass differenzierte und gestaltungsoffene Ausbildungsgänge bisher nur Einzelfälle darstellen.

Eine Zusatzqualifikation „Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit“ bietet sich an, wenn es sich um einen einheitlichen Beruf ohne Differenzierungsmöglichkeiten handelt, für den eine Qualifizierungsmöglichkeit in Richtung unternehmerischer Selbstständigkeit für die Branche wichtig ist, weil beispielsweise Unternehmensgründung oder Unternehmensübernahme eine sinnvolle Ergänzung sind ebenso wie das Erproben der verantwortlichen Führung einer Filiale oder einer Abteilung. Zur Unternehmensgründung gehört auch die Erstellung eines Businessplans, der dann potenziellen Kunden (Finanziers) vorgestellt wird. Eine solche Zusatzqualifikation bietet sich im letzten Drittel der Ausbildung in kaufmännischen Ausbildungsberufen an, wenn schon sehr viel kaufmännisches Know-

How verfügbar ist. Da bereits im allgemeinbildenden Bereich (vgl. Abschnitt V, Kapitel 1) unternehmensbezogene Themen bis zur befristeten Gründung von Schülerfirmen thematisiert und erprobt werden, so muss die Berufsbildung auch stärker diese Thematik aufgreifen. Allerdings reicht es nicht aus, nur kognitiv Kenntnisse zur Gründung oder Übernahme zu vermitteln und zu zertifizieren, sondern praktische Erfahrungen als Unternehmer/-in müssen gesammelt werden, damit die Auszubildenden mit den Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen konfrontiert werden.

Im Rahmen der Zusatzqualifikation kann ergänzend oder abschließend ein Planspiel im Wettbewerb mit anderen Auszubildenden durchgeführt werden, hier können die erworbenen Qualifikationen wiederholt und vertieft sowie die betrieblichen Zusammenhänge erkannt werden.

Im Rahmen der Zusatzqualifikation besteht die Möglichkeit, tiefer in den gesamten Themenbereich unternehmerischer Selbstständigkeit einzusteigen, als das im Rahmen der regulären Ausbildung möglich ist. Auch können Zusatzqualifikationen eine Brücke zu Inhalten der Aufstiegsfortbildung bieten, die angerechnet werden können.

Zur Aufstiegsfortbildung

Die Befunde der Unternehmerbefragung zeigen, dass sich zwei Drittel der Befragten dafür aussprechen, dass die Qualifizierung zum (zur) Unternehmer/-in ausdrückliches Ziel der Fortbildung sein soll, d. h. dass eine konkrete Vorbereitung auf die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens ebenso wie die Vorbereitung auf die Unternehmensführung (auch als Führungskraft) im Zentrum stehen muss. So können aufbauend auf den in der Ausbildung vermittelten grundlegenden unternehmerischen Qualifikationen im Lehrgang für die Vorbereitung auf die Prüfung in der beruflichen Aufstiegsfortbildung (Fachwirte oder Fachkaufleute) Unternehmensführungs-, Gründungs- und Übernahme-Know-how erworben werden. Auch kann bei der Neukonzipierung von Prüfungsanforderungen ausdrücklich Inhalte zur unternehmerischen Selbstständigkeit aufgenommen werden, wie z. B. bei der bevorstehenden Erarbeitung der Fortbildungsordnung für den/die Handelsfachwirt/-in. Auch sollte in der Fortbildung soziale und methodische Qualifikationen, insbesondere Führungskompetenz, Entscheidungs-, Planungsfähigkeit schwerpunktmäßig behandelt und vertieft werden.

Die Aufnahme branchenspezifischer Erfolgsfaktoren in die Aufstiegsfortbildung ist zu prüfen, diese müssten sich auf die Unternehmensführung beziehen, die sich wiederum aus der generellen Marktsituation ableiten lässt. Die Situation im Einzelhandel als auch im Tourismus ist geprägt von hoher Wettbewerbsintensität und intensivem Preiskampf. Für kleine Unternehmen und für Unternehmensgründer/-innen besteht daher der Zwang, sich von den Mitbewerbern durch vom Kunden wahrnehmbare Differenzierungsmerkmale abzuheben. Der hohe Dienstleistungs-

anteil im Einzelhandel und im Tourismus bietet hierzu entsprechendes Terrain. Aus allgemeinen Erfolgsfaktoren wie Unternehmensführung, Dienstleistungsorientierung, Standortwahl und Marktauftritt werden branchenspezifische durch deren Verknüpfung untereinander. Daher gilt es, Produkt- und Dienstleistungs-nischen zu identifizieren und mit Hilfe einer strategisch auf diese Nischen ausgerichtete Unternehmensführung diese in eine Geschäftsidee zu überführen und diese Geschäftsidee mit einem hohen Maß an Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung umzusetzen.

Es wäre darüber hinaus sinnvoll, wenn es bei der Konzeption von Aufstiegsfortbildung generell zu einer Neuorientierung kommen würde: weg von der ausschließlichen Orientierung der Qualifizierung an einer Beschäftigung im Unternehmen hin zur zusätzlichen Berücksichtigung der Gründung und Übernahme eines Unternehmens.

Zu den Existenzgründerkursen und sonstigen Maßnahmen

Existenzgründerkurse werden durch die stärkere Verankerung der unternehmerischen Selbstständigkeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung nicht überflüssig, sie haben nach wie vor ihre Berechtigung, wenn eine Gründung oder Übernahme unmittelbar bevorsteht.

Nach den Ergebnissen der Untersuchungen und Analysen zeigt sich aber, dass das Konzept für Existenzgründerkurse von dem Prinzip der Vollständigkeit mehr in Richtung exemplarischer Vermittlung verändert werden sollte. Die Existenzgründerkurse, die bisher mehr oder weniger umfassend auf die Aufgaben als Unternehmer/-in vorbereiten, müssten anwendungsorientierte, praxisnahe Inhalte vermitteln und besser auf branchenspezifische und individuelle Qualifizierungsanforderungen eingehen. Diese Kurse müssten den unmittelbaren Gründungsprozess vorbereiten und begleiten sowie auf die Probleme der Gründung oder Übernahme detailliert eingehen. Die bisher viel zu kurzen, kognitiv aufgebauten Existenzgründerkurse sollten die betriebswirtschaftlichen, sehr wissensintensiven Inhalte, abkoppeln und dafür spezielle Kurse für Existenzgründer/-innen ohne entsprechende Vorqualifikationen anbieten, die für einen längeren Zeitraum mit entsprechenden Praxisphasen andauern müssen. Für Gründer/-innen mit kaufmännischen Vorqualifikationen ist ein entsprechend kurzes Angebot ausreichend und kann sich auf Hilfen zum konkreten Gründungsprozess und für die Erarbeitung von Finanzierungsfahrplänen konzentrieren oder nur ausgewählte Themen enthalten, die bereits vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten vertieft.

Ein neues Konzept könnte evtl. die Akzeptanz bei den Existenzgründern/Existenzgründerinnen erhöhen und stärker von dieser Gruppe in Anspruch genommen werden. Denn dass es einen Qualifikationsbedarf gibt, zeigen die festgestellten Qualifikationsdefizite, die häufig zum Scheitern eines Unternehmens in den ersten Jahren führen (BMWA 2003).

Die Analyse von modellhaft durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen für Unternehmer/-innen und Existenzgründer/-innen bei den Good-Practice-Beispielen in Abschnitt IV hat ergeben, dass ein erfolgreiches, nachhaltig wirksames Konzept die ein Jahr dauernde, komplexe Maßnahme ist, in dem Wissen vermittelt wird, praktische Fälle und Probleme gelöst werden und Hilfe zur Selbsthilfe berufsbegleitend gegeben wird. Fernlehrbriefe, Kommunikation über Internet und in Präsenzphasen, Einsatz eines Lernberaters/Coach in der Gruppe oder einzeln tragen zu diesem Gesamtkonzept bei.

Neben dem Besuch von Existenzgründerkursen hat das Selbststudium eine hohe Relevanz für die Gruppe der künftigen Unternehmer/-innen. Diese Art der Wissensvermittlung kann auch in ein Konzept mit Präsenzphasen eingebunden werden, unterstützt durch spezielle Weiterbildungskurse, die durch einen aktuellen, in der Praxis entstehenden Bedarf besucht werden.

Zu den ergänzenden Aktivitäten gehören auch die Maßnahmen für die Einrichtung einer Ich-AG im Rahmen des Hartz-Konzeptes zur Gründung aus der Arbeitslosigkeit heraus. Bisher wird vorwiegend auf die monetäre *Förderung von Ich-AGs* gesetzt; ferner werden besonders förderungswürdige Gründertypen definiert. Diese Fördermaßnahmen müssten aber durch eine Qualifizierungsoffensive ergänzt werden, um nachhaltig wirksam zu sein. Hier bieten sich Angebote an, die geförderte Qualifizierung und Beratung von Gründern/Gründerinnen von Ich-AGs zum Beispiel für die Dauer eines Jahres – gemäß des o.g. Good-Practice-Beispiels – in Gründerzentren, aber auch in Einkaufs- und Businesszentren zu bündeln und zu begleiten.

Entwicklung von Konzepten zur unternehmerischen Selbstständigkeit

Bei den ausgewählten Bildungsansätzen zur unternehmerischen Selbstständigkeit in den verschiedenen Bildungsbereichen ebenso wie bei den Befunden des Forschungsprojekts zeigt sich, dass Möglichkeiten zur Einrichtung von Strukturen der Erziehung zum Unternehmertum bzw. der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit längst nicht in dem Maße ausgeschöpft sind, wie es im internationalen Rahmen der Fall ist.

Von einem Strukturkonzept in Deutschland, das verschiedene gesellschaftliche Interessengruppen, die sich z. B. wie in Kanada um einen Tisch versammeln, kann keine Rede sein.

Grundsätzlich stehen in Deutschland die Bildungsstrukturen zur Vermittlung einer Erziehung zu Entrepreneurship ebenso zur Verfügung wie im Ausland. Aufgrund unterschiedlicher Traditionen, Kompetenzverteilungen, Bildungsgesetzgebungen und dem Selbstverständnis von Bildungsinstitutionen sind veränderte Leitbilder und Ziele in der Berufsbildung in Deutschland schwerer als im Ausland zu realisieren.

So finden beispielsweise nur zögerlich und bislang nur als Modetrends Modelle wie z. B. die Arbeitsgemeinschaft „Schule Wirtschaft“ in der Konkretisierung von Schülerfirmen (auch zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsforderungen der Agenda 21) Einzug in deutsche Klassenzimmer; ebenso sind Ansätze zur unternehmerischen Selbstständigkeit in der betrieblichen Ausbildung außerhalb von Modellvorhaben kaum zu finden.

Ausgehend von der Analyse von Konzepten aus dem Ausland wird angemerkt, dass beispielsweise differenzierte Konzepte für verschiedene Zielgruppen wie für die städtische und ländliche Jugend, Arbeitnehmer/-innen mit geringem Einkommen oder Familien in Deutschland nicht existent sind.

Die Industrie- und Handelskammern sowie Bildungsträger bieten in Deutschland Existenzgründungskurse und -seminare an, die aber mit einem auf lange Sicht angelegten Erziehungskonzept zum Unternehmertum, das durch Schulen, Universitäten, privaten Bildungsträgern und Stiftungen aufgegriffen und vermittelt wird, nicht gleich gesetzt werden kann.

So fällt im Vergleich zum Ausland auf, dass es in Deutschland kein gemeinsam getragenes Engagement von Wirtschaft, privaten Stiftungen sowie staatlichen Bildungseinrichtungen und Behörden für eine Erziehung zur unternehmerischen Selbstständigkeit als gemeinsames Konzept gibt, das in ein Netzwerk eingebunden ist und dessen Umsetzung gemeinsam angegangen wird. Die Notwendigkeit einer Implementierung von Entrepreneurship als wichtiges politisches Leitziel muss längerfristig anerkannt und realisiert werden. Erste Ansätze sind im Hochschulbereich in Deutschland auffindbar.

Für die Entwicklung eines Qualifikationskonzepts für unternehmerische Selbstständigkeit in die Berufsbildung müssten berufliche Aus- und Weiterbildung sowie Existenzgründerkurse und ggf. auch die Angebote an Hochschulen einbezogen werden, die ihre jeweils inhaltliche Ausprägung und Reichweite der Qualifizierung aufeinander abstimmen und miteinander vernetzen. 1996 hat die BLK bereits eine Koordinierungsfunktion übernommen und in diesem Zusammenhang Vorschläge für alle Bildungsbereiche zur Umsetzung gemacht (vgl. BLK 1997). Das müsste jedoch weiter ausgebaut werden. Um die Aufgaben zu koordinieren und zu vernetzen, wird vorgeschlagen, eine Arbeitsgruppe zu bilden oder eine Leitstelle einzurichten bzw. aber auch in internetbasierter Form die Vernetzung der Aktivitäten vorzunehmen. Hier könnten auch Stiftungen wie im Ausland helfen, einzelne innovative Maßnahmen zu unterstützen.

Um in diesem unbearbeiteten Feld der Berufsbildung Fortschritte zu erzielen, ist es sinnvoll, exemplarisch Qualifizierungsmaßnahmen und/oder Qualifizierungsbausteine für die Aus- und Weiterbildung zu entwickeln, zu erproben und wissenschaftlich zu begleiten, z. B. im Rahmen von Projekten. Auch Modellversuche könnten dazu dienen, die Förderung und Entwicklung von Qualifikationskonzepten zur unternehmerischen Selbstständigkeit zu initiieren und fortzuschreiben.

Noch wirksamer wäre die Auflegung eines Programms zur Entwicklung von Qualifizierungskonzepten zur unternehmerischen Selbstständigkeit in der Berufsbildung. Hierzu bedarf es aber noch der Überzeugungsarbeit in den gesellschaftlichen Gruppen, eine solche Qualifizierungsoffensive anzugehen. Es soll daran erinnert werden, dass im allgemeinbildenden und universitären Bereich bereits verstärkt Aktivitäten laufen, während der Bereich der Berufsbildung hinterhinkt. Wenn bereits in der allgemeinbildenden Schule solche Aktivitäten zur Förderung von Unternehmergeist und Unternehmerqualifikationen erfolgreich durchgeführt werden, so muss die Berufsbildung auf nationaler Ebene erst recht solche Aktivitäten unterstützen und fördern. Das bestätigt sich auch durch die EU-Programme, wie z. B. beim Programm Leonardo, das als eine Zielsetzung die Förderung von Unternehmergeist und -kultur beinhaltet.

Auswirkungen des Forschungsprojekts

Da der Einzelhandel einer der Wirtschaftsbereiche ist, der bei der Unternehmerbefragung im Fokus stand, war eine erste Konsequenz des Forschungsprojekts, dass bei der Modernisierung der Einzelhandelsberufe die Integration unternehmerischer Selbstständigkeit geprüft wurde. Dadurch war intendiert, eine frühzeitige Orientierung in Richtung Selbstständigkeit in der Ausbildung zu realisieren und in einem Ausbildungsberuf beispielhaft curriculare Ansätze zu entwickeln.

Die Einzelhandelsberufe „Verkäufer/-in“ (zweijährige Ausbildung) und „Kaufmann/frau im Einzelhandel“ (dreijährige Ausbildung), die unter Federführung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) gemeinsam mit den Sozialparteien grundlegend modernisiert wurden, gehen in stark veränderter Form und erheblich veränderten Inhalten am 1. August 2004 an den Start. Sie lösen die seit 1968 bzw. 1987 gültigen Vorschriften ab und setzen an ihre Stelle ein in hohem Maße flexibles und durchlässiges Ausbildungskonzept: Den Ausbildungsunternehmen ermöglichen sie, die Ausbildung an dem jeweiligen Betriebsbedarf auszurichten. Auszubildenden bieten sie die Chance, ihren Interessen zu folgen und ihre Ausbildungsinhalte aus einer Vielzahl angebotener Wahlqualifikationseinheiten zu kombinieren. Diese Wahlqualifikationseinheiten sind eingebunden in ein Bausteinsystem mit Pflichtqualifikationseinheiten und zwei Arten von Wahlqualifikationseinheiten, die – je nach dem Bedarf der Betriebe und den Bedürfnissen und Neigungen der Auszubildenden – kombiniert werden können. Kaufleute im Einzelhandel wählen im dritten Ausbildungsjahr drei von sieben zur Verfügung stehenden Wahlqualifikationseinheiten aus, die jeweils eine Dauer von drei Monaten haben. Ursprünglich war geplant, im Rahmen dieser flexiblen Auswahlmöglichkeiten in der regulären Ausbildung auch eine Wahlqualifikationseinheit zur unternehmerischen Selbstständigkeit im dritten Ausbildungsjahr anzubieten. Das konnte jedoch nicht durchgesetzt werden. Realisiert werden konnte aber die Aufnahme einer nicht abprüfaren Wahlqualifikationseinheit „Grundlagen zur unternehmerischen Selbstständigkeit“, die zusätzlich zu den anderen Wahlqua-

lifikationseinheiten im dritten Ausbildungsberuf vermittelt werden kann und dadurch die Funktion einer Zusatzqualifikation einnimmt, wenn die zuständige Stelle nach § 44 BBiG eine Zertifizierung nach dem Absolvieren dieser Zusatzqualifikation vornimmt. Auch diese Möglichkeit deckt sich mit den Ergebnissen des Forschungsprojekts. So wird unternehmerische Selbstständigkeit explizit erstmals in die Ausbildung einbezogen, was eine Innovation im Bereich der Berufsbildung darstellt.

Auch bei der Formulierung des Ausbildungsprofils der Kaufleute im Einzelhandel wurde bei den Einsatzfeldern angegeben, dass die Beschäftigten in diesem Beruf in Handelsunternehmen unterschiedlicher Größen, Betriebsformen und Sortimente oder aber auch als selbstständige Kaufleute tätig sein können. Bei Verbundunternehmen, insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel besteht sehr früh – ein paar Jahre nach der Ausbildung – eine Chance, in die Selbstständigkeit überführt zu werden und beispielsweise einen bereits bestehenden Betrieb der Verbundgruppe zu übernehmen. Die Verbundgruppen, wie z. B. REWE und Edeka, unterstützen solche Aktivitäten.

In der zusätzlichen Wahlqualifikationseinheit „Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit, die für die Dauer von drei Monaten vorgesehen ist, wurden folgende Inhalte aufgenommen:

- Perspektive unternehmerischer Selbstständigkeit in der Berufs- und Lebensplanung;
- persönliche und fachliche Eignung;
- Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken;
- Schritt in die Selbstständigkeit, Geschäftsidee, Gründungskonzept;
- Marktforschungsdaten und Standortanalyse;
- rechtliche Bedingungen bei Gründung und Übernahme;
- geeigneten Rechtsform, zugehörige Verträge;
- Finanzierungsquellen und Fördermöglichkeiten, Finanzierung;
- Versicherungsarten, Steuerarten;
- Kennziffern zur Steuerung des Unternehmens.

In Abbildung 103 sind die Lernziele des Ausbildungsrahmenplans zur Qualifikationseinheit konkret aufgeführt.

Abbildung 103: **Unternehmerische Inhalte in einem Ausbildungsberuf**

Sachliche Gliederung des Ausbildungsrahmenplans Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel, Abschnitt IV: Fertigkeiten und Kenntnisse in der Qualifikationseinheit „Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit“ gemäß § 12 Absatz 4 der AO

- a) unternehmerische Selbstständigkeit als Perspektive der Berufs- und Lebensplanung begründen
- b) Anforderungen an persönliche und fachliche Eignung für unternehmerische Selbstständigkeit beurteilen
- c) Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken unternehmerischer Selbstständigkeit aufzeigen
- d) Schritt in die Selbstständigkeit planen, Geschäftsidee entwickeln, Gründungskonzept erstellen und präsentieren
- e) Marktforschungsdaten und Standortanalyse bei Gründung oder Übernahme eines Unternehmens berücksichtigen
- f) rechtliche Bedingungen bei Gründung und Übernahme eines Unternehmens erläutern
- g) Rechtsformen unterscheiden und eine geeignete auswählen
- h) Finanzierungsquellen und Fördermöglichkeiten für unternehmerische Selbstständigkeit erkunden und auswählen, Finanzierung planen
- i) Versicherungsarten für unternehmerische Selbstständigkeit auswählen
- k) Steuerarten im Rahmen der unternehmerischen Selbstständigkeit aufzeigen
- l) Kennziffern zur Steuerung des Unternehmens bewerten

Quelle: Auszug aus der Ausbildungsordnung Verordnung über die Berufsausbildung im Einzelhandel in den Ausbildungsberufen Verkäufer/Verkäuferin und Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel vom 16. Juli 2004 (BGBl. 2004, Teil I, Nr. 38 vom 26. Juli 2004, S. 1806–1832).

In einer nachfolgend geplanten wissenschaftlichen Begleitung zur Umsetzung der Einzelhandelsberufe in die Praxis soll u. a. untersucht werden, wie die frei wählbare Qualifikationseinheit „Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit“ in der Praxis angenommen wird, ob sie als Zusatzqualifikation gut platziert ist oder ob sie eher zu einer obligatorischen gestaltungsoffenen Ausbildung gehört. Diese Überprüfung der Implementierung der Ausbildungsordnung soll für die Dauer von 5 Jahren im Rahmen eines Forschungsprojekts des Bundesinstituts für Berufsbildung durchgeführt werden.

Was eine mögliche Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit unterstützt, ist die Prozessorientierung, die sind in den obligatorischen Ausbildungsinhalten im Ausbildungsberuf Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel in der

Pflichtqualifikationseinheit „Einzelhandelsprozesse“ im Überblick niederschlägt. Diese Pflichtqualifikationseinheit wird – je nach Bedarf und Betriebsform – vertieft in den Wahlqualifikationseinheiten behandelt, sei es im Bereich des Verkaufs und des Marketings, der Warenwirtschaft und der IT-Anwendung sowie der Personalwirtschaft.

Eine weitere Aktivität der Umsetzung unternehmerischer Selbstständigkeit wird durch die geplante Erarbeitung des Fortbildungsberufs „Handelsfachwirt/-in“ gesehen. Vor dem Hintergrund, dass nach den Ergebnissen der Unternehmerbefragung – ein Fortbildungsberuf explizit auf unternehmerische Selbstständigkeit vorbereiten soll, werden entsprechende unternehmensbezogene Inhalte in das Neuordnungsverfahren eingebracht.

Bisher bereitet die branchenbezogene Aufstiegsfortbildung Handelsfachwirt/-in auf die Wahrnehmung von Führungsfunktionen im Handel vor. Wenn Beschäftigte sich für einen Vorbereitungslehrgang für die Fortbildungsprüfung nach § 46 Berufsbildungsgesetz anmelden, so haben sie als Voraussetzung für die Anmeldung zur Prüfung eine mehrjährige einschlägige Berufspraxis nach der Ausbildung nachzuweisen, die nach der Untersuchung auch sehr wichtig ist für die Realisierung unternehmerischer Selbstständigkeit. Vorwiegend wird eine Aufstiegsfortbildung (wie es der Begriff auch ausdrückt) genutzt, um sich beruflich weiterzuentwickeln und im Unternehmen eine Führungsfunktion zu übernehmen. Aber dieser Fortbildungsgang kann auch stärker für die Vorbereitung auf eine Gründung oder Übernahme eines Unternehmens eingesetzt werden, wie es in Einzelfällen schon geschieht.

Zur Zeit besteht die günstige Gelegenheit, am Beispiel des Fortbildungsberufs Handelsfachwirt/-in, Ansätze zur unternehmerischen Selbstständigkeit in der Fortbildung zu entwickeln. Damit können auch im Fortbildungsbereich erste Erfahrungen gesammelt werden. Hier muss allerdings berücksichtigt werden, dass der gesamte Handel und nicht nur den Einzelhandel diesen Fortbildungsberuf für seine Führungskräfte vorsieht.

Das bisherige Konzept der Spitzenorganisationen, das als Vorbereitung der Neuordnung bereits erarbeitet wurde, enthält Inhalte zur Unternehmensführung einschließlich Personalführung sowie Zusammenarbeit und Kommunikation, Logistik, konzeptionelle Arbeit bei der Vermarktung von Waren und Dienstleistungen, die auch für Selbstständige eine wichtige Grundlage darstellen. Es müsste jedoch noch stärker auf Unternehmensgründung und -übernahme sowie Finanzierung eingegangen werden. Auch hier bietet sich wie in der Ausbildung ein modular aufgebaut Konzept an, in dem es auch Auswahlmöglichkeiten gibt, was bisher konzeptionell noch nicht vorgesehen ist. Im Unterschied zur Ausbildung wird jedoch kein Curriculum erarbeitet, sondern nur die Prüfungsanforderungen formuliert. Der Weg der Aneignung der Prüfungsinhalte ist offen und kann individuell gewählt werden.

Diese ersten Ansätze verbreitern die Basis für stetige Fortschritte bei der Förderung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit. Der Weg hat begonnen, das Ziel ist noch weit.

Literaturverzeichnis

BARKAM, R. J.: Entrepreneurial Characteristics and the Size of the New Firm. A Model of an Econometric Test. In: *Small Business Economics* 1994.

BAUSCH, Thomas: Ausbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit: Entwicklungsperspektiven für Absolventen des dualen Systems? In: *BWP* 6/1998, S. 9–13.

BIBB. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

BEYER, H. J.: Junge Unternehmer in den neuen Bundesländern, in: *Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik*, Heft 226, Köln 1996.

BLK. BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): Aus- und Weiterbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit für Absolventen des beruflichen Bildungswesens. (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung; Heft 55), Bonn 1997.

BLK. BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens auf eine selbstständige Tätigkeit. Fachtagung der BLK in Düsseldorf, 25./26. März 1998 (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung; Heft 65), Bonn 1998.

BMBF. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND TECHNOLOGIE (Hrsg.): Aufstiegsförderung – Gesetz und Beispiele, Wolfenbüttel 1997.

BOX, T. M.; WHITE, M. A.; BARR, S. H.: A Contingency Model of New Manufacturing Firm Performance, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1994, S. 31–45.

BRÜDERL, J.; PREISENDÖRFER, P.; BAUMANN, A.: Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Kleinbetriebe. In: *Mitteilung der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Heft 1, 1991, S. 91–100.

COOPER, A. C.; GINEMO-GASCON, F. J.; WOO, C. Y.: Initial Human and Financial Capital as Predictor of New Venture Performance. In: *Journal of Business Venturing* 1994, Vol. 9, S. 371–395.

BMWA. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT: Starthilfe, der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit. 19. überarbeitete Auflage Bonn, April 2003. herunterladbar von www.bmwa.bund.de.

BMWA. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT: Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Bericht der Hartz-Kommission 2002; www.bmwa.bund.de.

BRAUKMANN, U.; DIETRICH, A.; KREMER, H.H.; P.F.E. SLOANE, STICKLING, E. : Meisterprüfung: Lernen für die Praxis. Unternehmensführung im Handwerk 1. Dozentenhandbücher für Teil III: Existenzgründung, Marketing, Personalwirtschaft, Auftragsabwicklung. Düsseldorf 1996 (Verlagsanstalt Handwerk).

BRATER, Michael; MAURUS, Anna: Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister. Wie kann ein Bildungsträger marktfähige arbeitsintegrierte Lernangebote entwickeln und gestalten? In: BWP 6/2001, S. 43–46.

BRATER, Michael; RIETHMÜLLER, Helmut: Arbeitsintegriertes Lernsystem für Existenzgründung im Einzelhandel. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

BRÜDERL, J.; PREISENDÖRFER, P.; ZIEGLER, R.: Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin 1996.

CREDITREFORM, VERBAND DER VEREINE (Hrsg.): Insolvenzen und Zahlungsverhalten in Europa 1995/1996, Neuss 1997.

DASEKE, Rolf: Nachhaltige Schülerfirmen. Wirtschaften in ökologischer, gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

DIPPL, Zorana; ELSTER, Frank; ROUVEL, Jeanette: Neue didaktisch-methodische Anforderungsprofile an unternehmerisches Denken und Handeln durch virtuelle Netze und globales Lernen – Modellversuch JeeNet. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

DÖRING, Vera: Verbesserung der Motivation und Wissensvermittlung zur Selbstständigkeit. Möglichkeiten der Förderung von unternehmerischem Interesse und unternehmerischen Handeln bei Jugendlichen. Frankfurt a.M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Lang 2001 (Studien zur Wirtschaftspolitik, Bd. 68).

FÖRDERKREIS GRÜNDUNGSFORSCHUNG e.V.: FGF-Report. Gründungsprofessuren 2002. Eine Studie zum Stand der Institutionalisierung der Gründungsforschung und -lehre an deutschsprachigen Hochschulen von Klandt, Heinz; Knap, Ulrich. September 2002 (www.fgf-ev.de).

FOHRMANN, Magdalena: Modellversuch „Grundlegung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit in der Berufsbildung (KUS)“ In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

GÖBEL, Sigrun; FRESE, Michel: Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. In: MOSER, Klaus; BATINIC, Bernad; ZEMPEL, Jeanette: Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen 1999, S. 93–113.

GARNJOST, Petra; PAULINI-SCHLOTTAU, Hannelore: Förderung von Unternehmerqualifikationen in der Berufsbildung In: BWP 2/03.

GARNJOST, Petra; PAULINI-SCHLOTTAU, Hannelore: Stellenwert des unternehmerischen Denkens und Handelns in der beruflichen Bildung. Auszubildende und Fortbildungsabsolventen/-absolventinnen als Unternehmerinnen und Unternehmer? In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

HERTLE, Eva M.; KREMER, H.-Hugo: Förderung von unternehmerischer Selbstständigkeit in der beruflichen Rehabilitation In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

HUNSDIEK, D.; MAY-STROBL, E.: Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung NF, Nr. 9, Stuttgart 1986.

IAB-Kurzbericht 3/2004: Existenzgründungen. Die richtigen Typen sind gefragt.

IFM. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten, Internet-Seite; www.ifm-bonn.org.

IFM. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: Unternehmensnachfolge in Deutschland. Sonderdruck aus Anlass der zentralen Auftaktveranstaltung zur Initiative Unternehmensnachfolge des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie am 28. Mai. 2001 in Berlin, S. 31; www.ifm-bonn.org.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIE AN DER UNIVERSITÄT TRIER; INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: Erfolgsfaktor Qualifikation. Unternehmerische Aus- und Weiterbildung in Deutschland, Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie, Bd. 2. Münster 1998.

KAISER, Lars; GLÄSER, Joachim: Entwicklungsphasen neugegründeter Unternehmen; Trierer Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie Nr. 6, Trier 1999.

KLANDT, H.: Zur Person des Unternehmensgründer, in: Dieterle; Winkler (Hrsg.): Unternehmensgründungen, Handbuch des Gründungsmanagements, München 1990.

KMK: Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz (KMK) für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule

und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Stand: 15.09.2000.

KUDA, Eva; STRAUSS, Jürgen (Hrsg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg 2002.

KUS. Grundlegung einer Kultur unternehmerischer Selbständigkeit in der Berufsbildung. BLK – Modellversuchsverbund: Modellversuchsinformation Nr. 2. Unternehmerische Selbstständigkeit in beruflichen Schulen. Konzepte und Praxisbeispiele. Dezember 2001.

KUS. Grundlegung einer Kultur unternehmerischer Selbständigkeit in der Berufsbildung. BLK – Modellversuchsverbund der Länder Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein: Erster und zweiter Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung 2001 und 2002.

KUS. Grundlegung einer Kultur unternehmerischer Selbständigkeit in der Berufsbildung. BLK – Modellversuchsverbund der Länder Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein: Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung 2003.

LAGEMANN, B. et al: Kleine und mittlere Unternehmen im sektoralen Strukturwandel, Essen 1999.

LORENTZ, Ellen: Weiterentwicklung des Fachwirtinnenansatzes zur Unternehmensleitung im Team. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

MARIEN, Stefan; GRIESEHOP, Klemens; LEMKE, Jon: Nachhaltiges unternehmerisches Handeln im schulischen Modellunternehmen Bario OHG. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

MCCLELLAND, David C. (1987): Characteristics of Successful Entrepreneurs, in: *Journal of Creative Behavior*, Jg. 21 H. 3, S. 219–233.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.: Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, in: *Academy of Management Journal*, 25/3/1982, S. 465–499.

MÖHLIG, G.; DIETHELM, G.; FEIDICKER, H.: Problembereiche und Handlungsfelder bei Existenzgründungen, Neumagen-Drohn/Trier 1998.

MÜLLER, Günther F.: Dispositionelle und biographische Bedingungen beruflicher Selbstständigkeit. In: MOSER, Klaus; BATINIC, Bernad; ZEMPEL, Jeanette: Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen 1999, S. 173–192.

MÜLLER, G. F.: Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln, in: derselbe, Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung, Landau 2000.

MÜLLER, Günter F.: Persönlichkeit und selbständige Erwerbsarbeit – Messung von Potentialfaktoren und Analyse ihres Einflusses, in: Wirtschaftspsychologie, Jg. 6, 2/1999.

NÖTZEL, K.: Warum Existenzgründungen zuweilen keinen Bestand haben – Ergebnisse einer Fragebogenaktion, Sonderdruck aus dem Jahresbericht 1987 der Deutschen Ausgleichsbank, Bonn 1987.

PAULINI, Hannelore: Beitrag der kaufmännischen Berufsbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit. In: Ingrid Stiller (Koordination): Fachtagung Wirtschaft. Dienstleistungsgesellschaft und kaufmännische Qualifikationen. Innovationen, Bedarfe, neue Berufe. Hochschultage Berufliche Bildung 1998. Neusäß 1999, S. 63–77.

PAULINI, Hannelore: Beitrag der kaufmännischen Berufsbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit. Ein neues Forschungsprojekt des BIBB. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Ausbildung für die Dienstleistungsgesellschaft. Kaufmännische, verwaltende und verwandte Berufe. Ergebnisse, Veröffentlichungen und Materialien aus dem BIBB, Juli 1999.

PAULINI-SCHLOTTAU, Hannelore: Unternehmerische Selbstständigkeit und (kaufmännische) Berufsbildung. Auf der CD-ROM: Das BIBB als Werkstatt. Eine Zusammenstellung aktueller Arbeiten aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung zu den elf Foren des 4. BIBB-Fachkongresses. Berufsbildung für eine globale Gesellschaft – Perspektiven im 21. Jahrhundert 23.–25. Oktober 2002, ICC Berlin.

PAULINI, Hannelore: Kaufleute im Einzelhandel. Stand und Perspektive eines Berufes. Hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung. Bielefeld 1998 (Materialien zur beruflichen Bildung, Heft 100).

PETERSON, KOZMETSKY, RIDGWAY: Perceived causes of small business failures. A Research Note, in: American journal of Small business, 1/1983, 8. Jg.

RICKETTS GASKILL, L. A.; VAN AUKEN, H. E.; MANNING, R.A.: A Factor Analytic Study of Perceived Causes of Small Business Failure. In: Journal of Small Business Management, 10/1993.

PICHLER, H. J.; PLEITNER, H. J.; SCHMIDT K.-H. (Hrsg.): Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelbetrieben, 3. aktualisierte Aufl., Stuttgart, Wien 2000.

PICOT, A.: Innovative Unternehmensgründungen: Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin 1989.

REICH, V. E.; UNRUH, J.: Insolvenzvermeidung, Insolvenzabwehr und Insolvenzbewältigung. Eschborn 1998.

SCHMITT-RODERMUND, Eva; SILBEREISEN, Rainer K.: Erfolg von Unternehmern: Die Rolle von Persönlichkeit und familiärer Sozialisation, in: Moser, Klaus (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen 1999, S. 119.

SEXTON, D. L.; BOWMANN, N.: Determining Entrepreneurial Potential of Students. Comparative Psychological Analysis, in: Academy of Management Proceedings 1983, S. 408–412.

STRUCK, Olaf: Biographie und neue Selbständigkeit in Ostdeutschland, in: Bögenhold, Dieter (Hrsg.): Unternehmensgründung und Dezentralität: Renaissance der beruflichen Selbstständigkeit in Europa? Opladen 1999.

STÜRZER, Thomas: Qualifizierung für die Unternehmensführung für KMU und Handwerk durch Planspieleinsatz. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

TRAMM, Tade: Unternehmerisches Denken und Handeln – ein Leitziel von Übungsfirmen, Lernbüros und Juniorenfirmen. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

VIEHL, Pia: Fit-exist-trier – Motivieren und qualifizieren zum Unternehmersein. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

VOLK, Hartmut: Vom Spielball zum Mitgestalter. Privates Veränderungsmanagement. In: Der Tagesspiegel vom 20.01.2002.

WANZENBÖCK, H.: Überlebensquoten und Wachstumsverläufe von Unternehmensgründern. In: MUGLER, J. (Hrsg.): Materialien des Institutes für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien 1996.

WEIHE, H. H.: Entrepreneurship – Neue Wege zum Unternehmertum, Hamburg 1994.

WIESSNER, F.: Das Überbrückungsgeld als Instrument der Arbeitsmarktpolitik – eine Zwischenbilanz, In: IAB Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 1/1998.

VOGELAUER, Werner (Hrsg.): Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen. 3. Auflage Neuwied, Kriftel 2000 (Manz Verlag Wien, Hermann Luchterhand Verlag GmbH).

ZEDLER, Reinhard: Früh übt sich, wer ein (selbstständiger) Meister werden will. Schülerfirmen – mehr als eine Einführung in eine praxisnahe Wirtschaftskunde? In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Berufsbildung im 21. Jahrhundert – Perspektiven für eine globale

Gesellschaft. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Bielefeld 2003.

ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. E.; DECARO, J.: Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs, in: *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no. 3, 1999, S. 1–14.

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1: Anzahl der Erwerbstätigen nach Gruppen von 1995 bis 2001 in Tausend	12
Abbildung 2: Gründungen und Liquidationen 1994 in Deutschland – in Tausend	13
Abbildung 3: Insolvenzen und ihre Quoten bei Unternehmen und Freien Berufen.....	13
Abbildung 4: Dimensionen unternehmerischen Denkens und Handelns	16
Abbildung 5: Leitbild in der beruflichen Aus- und Fortbildung	17
Abbildung 6: Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen.....	20
Abbildung 7: Maßnahmentypen.....	21
Abbildung 8: Adressatenkreis der Angebote	22
Abbildung 9: Dauer der Schulungsangebote	23
Abbildung 10: Theorie- und Praxisanteil der Angebote	23
Abbildung 11: Berücksichtigung der Branche bei den Angeboten	24
Abbildung 12: Fachliche und persönlichkeitsbildende Angebote.....	25
Abbildung 13: Qualifizierende und motivierende Angebote	26
Abbildung 14: Themenbereiche der Existenzgründungskurse	27
Abbildung 15: Themenkomplexe der Seminare	28
Abbildung 16: Rangfolge der in Seminaren behandelten Inhalte	29
Abbildung 17: Management Know-how bei den untersuchten Fallbeispielen	30
Abbildung 18: Inhalte der Veranstaltungen, orientiert an einem Business-Plan	31
Abbildung 19: Sonstiges gründungsrelevantes Wissen.....	32
Abbildung 20: Determinanten des Gründungserfolgs.....	38
Abbildung 21: Übersicht über die Ergebnisse der Gründerliteratur	42
Abbildung 22: Übersicht der ausgewählten Kammern für die Stichprobenziehung.....	46
Abbildung 23: Art der Gründung insgesamt und differenziert nach Branchen.....	49
Abbildung 24: Gründungsart nach Unternehmensgröße (klassifiziert)	50
Abbildung 25: Gründungsform insgesamt und nach Branchen	50
Abbildung 26: Gründungsform nach Gründungsalter	51
Abbildung 27: Gründungsform nach Unternehmensgröße (klassifiziert)	51

	Seite
Abbildung 28: Einschätzung der wirtschaftlichen Lage	52
Abbildung 29: Geschlechtsspezifische Einschätzung der wirtschaftlichen Lage.....	53
Abbildung 30: Schulabschlüsse der Unternehmer nach Branchen.....	54
Abbildung 31: Erlernter Ausbildungsberuf.....	55
Abbildung 32: Erlernter Ausbildungsberuf insgesamt und nach Branchen	55
Abbildung 33: Weiterführende Bildungsabschlüsse der Gründer nach Branchen.....	56
Abbildung 34: Weiterführende Bildungsabschlüsse nach Geschlecht.....	56
Abbildung 35: Tätigkeit vor der Selbstständigkeit insgesamt und nach Branchen.....	58
Abbildung 36: Tätigkeit vor der jetzigen Selbstständigkeit nach Gründungsart	58
Abbildung 37: Vorherige berufliche Tätigkeit nach Geschlecht.....	59
Abbildung 38: Wirtschaftsbereich der vorherigen Tätigkeit nach Branchen.....	59
Abbildung 39: Branchenerfahrung vor der Gründung	60
Abbildung 40: Branchenerfahrung nach Gründungsart	61
Abbildung 41: Branchenerfahrung nach Geschlecht	61
Abbildung 42: Berufserfahrung vor der Gründung	62
Abbildung 43: Bedeutung der Berufs- und Branchenerfahrungen für den Erfolg.....	62
Abbildung 44: Branchen- und Berufserfahrungen nach Gründungsart.....	63
Abbildung 45: Branchen- und Berufserfahrung geschlechtsspezifisch betrachtet.....	63
Abbildung 46: Bedeutung genereller betriebswirtschaftlicher Qualifikationen.....	65
Abbildung 47: Branchenspezifische Bedeutung betriebswirtschaftlicher Qualifikationen.....	66
Abbildung 48: Bedeutung von Standortentscheidung für Franchisenehmer.	67
Abbildung 49: Betriebswirtschaftliche Qualifikationen für diverse Zielgruppen	68
Abbildung 50: Bedeutung von Recht nach vorheriger Position.....	69
Abbildung 51: Bedeutung von Personalwesen nach Unternehmensgröße (klassifiziert)	69

	Seite
Abbildung 52: Ausgewählte betriebswirtschaftliche Qualifikationen nach Geschlecht	70
Abbildung 53: Bedeutung spezieller fachlicher Qualifikationen	72
Abbildung 54: Branchenspezifische Bedeutung spezieller fachlicher Qualifikationen.....	73
Abbildung 55: Branchenspezifische Unterschiede spezieller fachlicher Qualifikationen.....	74
Abbildung 56: Spezielle fachliche Qualifikationen für diverse Zielgruppen in %	75
Abbildung 57: Bedeutung des Umweltschutzes nach Lebensalter (klassifiziert)	77
Abbildung 58: Weitere spezielle fachliche Qualifikationen nach Unternehmensgröße.....	78
Abbildung 59: Bedeutung von Versicherungen nach Lebensalter	78
Abbildung 60: Bedeutung methodischer und sozialer Qualifikationen	85
Abbildung 61: Fähigkeit zu planen, zu organisieren, Ziele zu setzen für Franchisenehmer	86
Abbildung 62: Geschlechtsspezifische Bedeutung von Durchsetzungsfähigkeit	86
Abbildung 63: Bedeutung von Kreativität nach Lebensalter	87
Abbildung 64: Keine Teilnahme an den angegebenen Qualifizierungsangeboten	89
Abbildung 65: Bewertung der Qualifizierungswege zur Vorbereitung	90
Abbildung 66: Branchenspezifische Bewertung einzelner Angebote.....	91
Abbildung 67: Bewertung der Berufsausbildung nach Unternehmensalter...	91
Abbildung 68: Bewertung der Berufsausbildung nach Lebensalter.....	92
Abbildung 69: Meinungsbild zur Selbstständigkeit in der Berufsausbildung	93
Abbildung 70: Meinung der Branchen zur Selbstständigkeit in der Berufsausbildung.....	94
Abbildung 71: Einschätzung, zur Unternehmensnachfolge – nach vorheriger Position.....	94
Abbildung 72: Umfang der Inhalte von unternehmerischer Selbstständigkeit.....	95
Abbildung 73: Umfang der Inhalte nach Geschlecht	95
Abbildung 74: Umfang der Inhalte nach Unternehmensalter	96
Abbildung 75: Organisatorische Einbindung in die Berufsausbildung	97

	Seite
Abbildung 76: Unternehmerqualifizierung in der Ausbildung nach Lebensalter.....	97
Abbildung 77: Differenzierung nach unterschiedlichen Gruppen.....	98
Abbildung 78: Differenzierung nach Lebensalter	98
Abbildung 79: Differenzierung nach Gründungsart	99
Abbildung 80: Differenzierung nach vorheriger Tätigkeit.....	99
Abbildung 81: Differenzierung nach Unternehmensgröße.....	99
Abbildung 82: Einschätzung des unternehmerischen Potenzials der Auszubildenden.....	100
Abbildung 83: Unternehmerisches Potenzial der Auszubildenden nach Branche.....	101
Abbildung 84: Eignung der Lernorte zur Vorbereitung auf eine Selbstständigkeit.....	102
Abbildung 85: Branchenspezifische Eignung des unterschiedlicher Lernorte	103
Abbildung 86: Eignung ausgewählter Lernorte nach Gründungsart	103
Abbildung 87: Bewertung der Berufsschule nach Lebensalter	104
Abbildung 88: Einschätzung der Berufsschule nach Unternehmensalter.....	104
Abbildung 89: Anteil derer, die bestimmte Ausbildungsmethoden kennen..	107
Abbildung 90: Rollenspiele als Vermittlungsmethode nach Unternehmensalter.....	108
Abbildung 91: Lehr-/Lernmethoden zur Vorbereitung auf eine Selbstständigkeit.....	108
Abbildung 92: Geschlechtsspezifische Einschätzung der Vermittlungsmethoden	109
Abbildung 93: Einschätzung von Gesprächsrunden nach früherer Tätigkeit.	110
Abbildung 94: Einschätzung von Unternehmensführung nach Unternehmensgröße.....	110
Abbildung 95: Einschätzung der Befragten zu Fragen der Gründerqualifizierung	112
Abbildung 96: Branchenspezifische Einschätzung zur Gründerqualifizierung	112
Abbildung 97: Einschätzung eines Gründerabschlusses nach Lebensalter	113
Abbildung 98: Einschätzung der Gründerqualifizierung nach Zahl der Beschäftigten.....	114

	Seite
Abbildung 99: Einschätzung zu Fragen der Gründerausbildung nach Gründungsart	114
Abbildung 100: Quantitative Entwicklung von JUNIOR.....	124
Abbildung 101: Unternehmerisches Denken und Handeln im Modellversuch	134
Abbildung 102: Qualifizierungsangebote im Rahmen von KUS.....	136
Abbildung 103: Unternehmerische Inhalte in einem Ausbildungsberuf	177

Abkürzungen und Begriffe

AdA	Ausbildung der Ausbilder/-innen
AG	Aktiengesellschaft
AO	Ausbildungsordnung
BBE	Gesellschaft für Unternehmensberatung im Einzelhandel
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
BMBF	Bundesministerium für Forschung und Technologie
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BWL	Betriebswirtschaftslehre
DtA	Deutsche Ausgleichsbank, wurde mit ehemals KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) fusioniert zu KfW Mittelstandsbank
EDV/IuK-Techniken	Elektronische Datenverarbeitung/Informations- und Kommunikationstechniken
Entrepreneur	Persönlichkeit, die ein Unternehmen plant, mit Erfolg gründet und/oder selbstständig und verantwortlich leitet, wobei persönliches Risiko oder Kapitalrisiko übernommen wird
FH	Fachhochschule
ggf.	gegebenenfalls
i. d. R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IHK	Industrie- und Handelskammer
InMit	Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier
Intrapreneur	Manager und Führungskräfte agieren als Unternehmer/-in im Unternehmen (meist größeren Unternehmen)
KMK	Sekretariat der Kultusministerien der Länder
KMU	kleine und mittlere Betriebe
M & A	Mergers and Acquisitions: Fusionen und Übernahmen
MBA	Master of Business Administration (Abschluss als Betriebswirt/-in)

MBI	Management-Buy-In: die Übernahme eines Unternehmens durch fremde Manager als Form der Unternehmensnachfolge
MBO	Management-Buy-Out: Übernahme des Unternehmens durch das eigene Management, in der Regel durch leitende Angestellte oder die Geschäftsführung, auch eine Form der Unternehmensnachfolge
NRW	Nordrhein-Westfalen
Venture Capital	Wagniskapital
VWL	Volkswirtschaftslehre
WBT	Web based training: internetgestütztes Lehren
u. a.	unter anderen
Uni	Universität
z. B.	zum Beispiel

Anhänge

Anhang 1: Fragebogen für die Befragung der Unternehmer/-innen

Ein Forschungsprojekt des
BiBB
 Bundesinstitut für Berufsbildung

Durchführung:
INMIT
 Institut für Mittelstandsökonomie
 an der Universität Trier e.V.

Beitrag der Berufsbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit Fragebogen für die Bereiche Einzelhandel und Tourismus

A. ANGABEN ZU UNTERNEHMEN UND PERSON

1. Welche Art der Gründung haben Sie gewählt?

- Neugründung Übernahme eines bestehenden Unternehmens

2. In welchem Jahr haben Sie Ihr Unternehmen gegründet oder übernommen? 19 _____

3. Uns interessieren weitere Einzelheiten Ihrer Gründung. Bitte beantworten Sie folgende Fragen. (Mehrfachnennung möglich)

	ja	nein
Haben Sie mit einem Partner gegründet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Sie Franchise-Nehmer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehören Sie einer Einkaufskooperation an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Sie einer anderen Kooperationsform angeschlossen? (Bitte nennen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

Einzelhandel

- Ernährung und Gesundheit
 Textilien, Bekleidung, Persönliche Ausstattung
 Bauen, Einrichten, Wohnen
 Technik
 Sonstige (Bitte nennen)

Tourismus

- Reisemittler
 Reiseveranstalter
 Gaststättengewerbe
 Beherbergungsgewerbe
 Sonstige (Bitte nennen)

5. Wie viele Personen waren zum 31.12.1999 in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

Beschäftigte (inklusive Eigentümer und Auszubildenden)
 davon Auszubildende

Anzahl	davon Frauen

6. In welchen Berufen bilden Sie aus?

bilde nicht aus

7. Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt ein?

eher besser im Branchendurchschnitt eher schlechter kann ich nicht einschätzen

8. Welchen höchsten Schulabschluss haben Sie?

ohne Schulabschluss Hauptschulabschluss mittlere Reife (Fach-) Abitur

9. Haben Sie einen der nachfolgenden Ausbildungsberufe erlernt?

<input type="checkbox"/>	Kaufmann / Kauffrau im Einzelhandel
<input type="checkbox"/>	Buchhändler / Buchhändlerin
<input type="checkbox"/>	Drogist / Drogistin
<input type="checkbox"/>	Florist / Floristin
<input type="checkbox"/>	Sonstige (<i>Bitte nennen</i>)

<input type="checkbox"/>	Reiseverkehrskaufmann / Reiseverkehrskauffrau
<input type="checkbox"/>	Hotelfachmann / Hotelfachfrau
<input type="checkbox"/>	Restaurantfachmann / Restaurantfachfrau
<input type="checkbox"/>	Koch / Köchin
<input type="checkbox"/>	keinen Ausbildungsberuf erlernt

10. Haben Sie einen weiterführenden Bildungsabschluss zum Betriebswirt, Fachwirt, Meister oder ähnlichem?

- Fachwirt (*Bitte nennen*) _____
- Betriebswirt (*Bitte nennen*) _____
- Meister (*Bitte nennen*) _____
- Fachschulabschluss (*Bitte nennen*) _____
- (Fach-)Hochschulabschluss (*Bitte nennen*) _____
- besitze keinen weiterführenden Bildungsabschluss

11. Bitte machen Sie einige Angaben zu Ihrer Person.

Geburtsjahr: 19 _____

Geschlecht: männlich weiblich

Nationalität: deutsch andere (*Bitte nennen*)

12. Welcher Tätigkeit sind Sie vor Ihrer jetzigen Selbstständigkeit nachgegangen?

a) Position	b) Wirtschaftszweig
Vorher Inhaber/Inhaberin eines anderen Unternehmens <input type="checkbox"/>	Im Handel <input type="checkbox"/>
Vorher in abhängiger Beschäftigung - mit Personalverantwortung <input type="checkbox"/> - ohne Personalverantwortung <input type="checkbox"/>	Im Handwerk <input type="checkbox"/>
Vorher arbeitslos <input type="checkbox"/>	In der Industrie <input type="checkbox"/>
Sonstiges (<i>Bitte nennen</i>) <input type="checkbox"/>	In den Freien Berufen <input type="checkbox"/>
	In anderem Wirtschaftsbereich (<i>Bitte nennen</i>): <input type="checkbox"/>

B. ANFORDERUNGEN UND QUALIFIKATIONEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

13. Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende allgemeine Qualifikationen für eine erfolgreiche Unternehmensführung? (Bitte bewerten Sie alle Punkte.)

Qualifikationen	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Personalwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilanzierung, Buchführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenrechnung und Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langfristige Planung / Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standortentscheidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV / Informations- und Kommunikationstechnologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Wie viele Jahre Berufserfahrung hatten Sie bei Ihrer Gründung? (Bitte nennen)

_____ Jahre

17. Wie viele Jahre Branchenerfahrung hatten Sie bei Ihrer Gründung? (Bitte nennen)

_____ Jahre

18. Wie wichtig waren diese Erfahrungen für den Erfolg Ihres Unternehmens?

sehr wichtig

wichtig

weniger wichtig

unwichtig

weiß nicht

C. BERUFSBILDUNG UND UNTERNEHMERISCHE SELBSTSTÄNDIGKEIT

19. Welche der folgenden Fähigkeiten sollten im Rahmen der Berufsausbildung vermittelt werden, um einen Grundstein für eine Selbstständigkeit zu legen? (Bitte bewerten Sie alle Punkte.)

Fähigkeiten	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchsetzungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktbewältigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter motivieren können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planen, Organisieren, Ziele setzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Stimmen Sie folgenden Aussagen zu? Bitte nennen Sie uns Ihre Meinung!

Aussagen	Ihre Meinung				
	stimme stark zu	stimme zu	teils / teils	lehne ab	lehne stark ab
Die Berufsausbildung sollte unternehmerisches Denken und Handeln fördern, auch wenn keine eigene Existenzgründung geplant ist.	<input type="checkbox"/>				
Die Berufsausbildung sollte die Existenzgründung als berufliche Perspektive aufzeigen.	<input type="checkbox"/>				
Die Berufsausbildung sollte auf die eigene Existenzgründung vorbereiten.	<input type="checkbox"/>				
Ich habe die Befürchtung, durch die Qualifizierung meiner Auszubildenden zum Unternehmer meine eigene Konkurrenz zu stärken.	<input type="checkbox"/>				
Nur meinen eigenen Nachfolger würde ich zum Unternehmer ausbilden.	<input type="checkbox"/>				

21. Die Berufsausbildung findet an verschiedenen Lernorten statt. Wie geeignet halten Sie die einzelnen Lernorte für eine Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit?

Lernorte der Qualifizierung	Eignung			
	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	ungeeignet
Betrieblicher Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerbetriebliche Seminare / Unterricht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überbetriebliche / außerbetriebliche Seminare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsschule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktika / Ausbildungsphasen in einem anderen Betrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Lernorte (<i>Bitte nennen</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Welche Ausbildungsmethoden halten Sie für geeignet, um bereits Auszubildende auf eine unternehmerische Selbstständigkeit vorzubereiten? (Bitte bewerten Sie die einzelnen Methoden.)

Methoden	mir unbekannt	Eignung			
		sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	ungeeignet
Projektarbeit	<input type="checkbox"/>				
Fallstudien	<input type="checkbox"/>				
Rollenspiele	<input type="checkbox"/>				
Praxisnahe Beispiele und Aufgaben zur Existenzgründung	<input type="checkbox"/>				
Unternehmensplanspiele	<input type="checkbox"/>				
Gesprächsrunden mit Selbstständigen	<input type="checkbox"/>				
Auszubildende führen zeitweise verantwortlich Betriebsteile	<input type="checkbox"/>				

23. Wie müßte die Vorbereitung auf die unternehmerische Selbstständigkeit in der Berufsausbildung organisiert werden?

	ja	nein	keine Meinung
Durch eine andere inhaltliche Gewichtung bisheriger Ausbildungsinhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch zusätzliche Fachinhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch zusätzliche gründungsrelevante Inhalte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In der Diskussion um die Ausbildungsreform wird auch über verschiedene Änderung nachgedacht. So könnten bestimmte Inhalte für alle Auszubildenden verpflichtend sein, während sie bei anderen frei zwischen mehreren Alternativen wählen könnten. Wieder andere Inhalte könnten zusätzlich, etwa in freiwilligen Abend- oder Wochenendkursen, vermittelt werden.

24. Wie könnte Ihrer Meinung nach die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit in die Berufsausbildung integriert werden?

(Bitte wählen Sie nur eine Möglichkeit aus.)

- Die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit sollte für **alle Auszubildenden verbindlich** sein.
- Die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit sollte als **Wahlmöglichkeit alternativ** zu anderen Ausbildungsinhalten angeboten werden.
- Die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit sollte als **ergänzende freiwillige Zusatzqualifikation** vorgenommen werden.

25. Die Vorbereitung auf die unternehmerische Selbstständigkeit sollte unterschieden werden nach ...

	ja	nein	keine Meinung
...der Vorbildung der Auszubildenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...den Ausbildungsberufen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Leistungsstärke der Auszubildenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Wie viele Ihrer derzeitigen Auszubildenden halten Sie für grundsätzlich geeignet, Unternehmer zu werden?

(Bitte nennen) _____ keine

27. Stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	ja	nein	keine Meinung
Wie im Handwerk (Meisterbrief) sollte für alle Existenzgründungen ein gesetzlich vorgeschriebener Abschluss Voraussetzung sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In bestehenden Fortbildungsabschlüssen (wie Fachwirt, Betriebswirt etc.) werden bereits genügend gründungsrelevante Inhalte vermittelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorbereitung auf die Existenzgründung sollte ein ausdrückliches Ziel der Berufsausbildung sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorbereitung auf die Existenzgründung sollte ein ausdrückliches Ziel der beruflichen Fortbildung sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang 2: Juniorenfirmen in Deutschland

– Juniorenfirmen (JuFi)³¹ in Firmen, Institutionen, Schule –

JuFi	Firma Ansprechpartner/in	Straße/Ort	Telefon / Fax	e-mail / Internet
1. Firmen				
AHD Auto-Hifi & Design GmbH	Adolf Würth GmbH & Co. KG Ursula Küblbeck	Eichendorffstr. 15 74653 Ingelfingen	Tel.: (0 79 40) 98 20-0 Fax: (0 79 40) 98 20-40	UrsulaKueblbeck@ahdgmhbh.de
biblioquest	ekz.bibliotheksservice GmbH Renate Müller	Bismarckstraße 3 72764 Reutlingen	Tel.: (0 71 21) 1 44-3 09 Fax: (0 71 21) 1 44 -2 80	Renate.Mueller@ekz-bibliotheksservice.de
Bigefa GmbH	Bizerba GmbH & Co. KG Birgit Gaartz/Jürgen Wiesheu	Postfach 10 01 64 72301 Balingen	Tel.: (0 74 33) 12 26 79 Fax: (0 74 33) 1 25 26 79	bigefa@bizerba.de www.juniorenfirmen.de
Carl Zeiss Juniorenfirma	Carl Zeiss Birgit Weingand-Renner	73446 Oberkochen	Tel.: (0 73 64) 20 30 43, 20 47 01, 20 33 92 Fax: (0 73 64) 20 45 68	cz-juniorenfirma@zeiss.de www.zeiss.de/juniorenfirma
CULTURE-e	Otto Versand Jeanette Rouvel	Wandsbeker Str. 3-7 22179 Hamburg	Tel.: (040) 64 61 51 04 Fax: (040) 64 61 80 58	info@culture-e.de www.culture-e.de
Diehl Juventus GmbH	Diehl Stiftung & Co Herr Wolfgang Böhm	Stephanstr. 49 90478 Nürnberg	Tel.: (09 11) 9 47 23 85 Fax: (09 11) 9 47 33 30	Wolfgang.boehm @hv.diehl-gruppe.de Susanne.Kuehnlein@hv.diehl-gruppe.de
Eckart Junior	Eckart GmbH & Co. KG, Werk Güntersthal Frau Daniela Maetz	91235 Velden	Tel.: (0 91 51) 77 75 06	M.Poehringer@eckart.de
Gödecke Junior Connection	Gödecke AG Herr Bechtel	Mooswaldallee 1-9 79090 Freiburg	Tel.: (07 61) 5 18 25 67 Fax: (07 61) 5 18 30 87	
Hüls Im Trend	Infracor GmbH Frau Vogel-Rehmann, Herr Strein	Postbereich 14 45764 Marl	Tel.: (0 23 65) 49 42 51 Fax: (0 23 65) 49 42 50	
JUBIT	Datev eG Herr Steffen Henne	Ergersheimerstr. 1 90329 Nürnberg	Tel.: (09 11) 3 19 49 29	Steffen.henne@datev.de
JuFi Schott Glas	Schott Glas Herr Martin Jobst	Hattenbergstr. 10 55122 Mainz	Tel.: (0 61 31) 66 49 06 Fax: (0 61 31) 66 40 30	Job@schott.de

³¹ Quelle: Internet-Seite der Arbeitsgemeinschaft der Juniorenfirmen – www.juniorenfirmen.de (zusammengestellt am 20. 1. 2003).

Jufi	Firma Ansprechpartner/in	Straße/ Ort	Telefon / Fax	e-mail / Internet
Junior Krone AG	Krone AG Frau Kubitz	Beeskowdamm 3-11 14167 Berlin	Tel.: (0 30) 84 53 19 83 Fax: (0 30) 84 53 19 82	junior@krone.com www.krone.com
Junior System	Märkisches Werk GmbH Herr Zirbes	Haus Heide 21 58553 Halver	Tel.: (0 23 53) 91 73 42 Fax: (0 23 53) 91 73 15 Tel./r.: (0 23 53) 91 73 00	
Juniorenfirma	Hymmer AG	Holzstrasse 19 88339 Bad Waldsee	Tel.: (0 75 24) 9 99 6 56, 3 58 Fax: (0 75 24) 9 99 1 45	
Juniorenfirma	Werner-Bizer, SSB Strassenbahnen AG	Schockenriedstr.50 70510 Stuttgart	Tel.: (07 11) 78 85 23 90 Fax: (07 11) 78 85 5 23 90	Heinrich.Werner-Bizer@mail.ssb-ag.de
Juniorenfirma	Boehringler Ingelheim Pharma KG Herr Kienzler	Birkendorferstr. 65 88397 Biberach	Tel.: (0 73 51) 54 75 78 Fax: (0 73 51) 21 82	
Juniorenfirma der Deutschen Bahn	Deutsche Bahn AG Herr Dietmar Baur	88214 Ravensburg	Tel.: (07 51) 38 23	
Juniorenfirma Wolfsburg	Volkswagen Coaching GmbH Herr Steffen Willer	Brieffach 1056/8 38436 Wolfsburg	Tel.: (0 53 61) 9-7 05 14 Fax: (0 53 61) 9-7 16 64	steffen.willer@volkswagen.de
Juniorenfirma	Gruener & Jahr Druck- und Verlagshaus Frau Nassauer	Am Baumwall 11 20459 Hamburg		
Juniorenteam Herpa	Herpa Miniaturmodelle Frau Gabriele Lange	Leonrodstraße 46-47 90599 Dietenhofen	Tel.: (0 98 24) 9 51-00 Fax: (0 98 24) 95 11 00	juniorenteam@herpa.de
Juniorfirma Bad Salzungen	Deutsche Bahn AG Frau Denner	Bahnhofstr. 6 36433 Bad Salzungen	Tel.: (0 36 95) 62 87 33	
JuzinIOR	Uzin UTZ AG Frau Claudia Kopp/Herr Andreas Renz	Postfach 4080 89030 Ulm	Tel.: (07 31) 4 09 70 Fax: (07 31) 4 09 71 10	azubi@uzin.de
PlexiStore GmbH & Co. KG	Röhm GmbH & Co. KG Herr Pabst	Kirschenallee 64293 Darmstadt	Tel.: (0 61 51) 18 40 67 Fax: (0 61 51) 18 42 46	braver1@roehm.com
Propeller AG Juniorenfirma	Adam Opel AG Herr Lutz Neubert	PKZ 61-01 65423 Rüsselsheim	Tel.: (0 61 42) 77 48 96 Fax: (0 61 42) 77 65 35	
Ravensburger Juniorenfirma	Ravensburger Spielverlag GmbH Herr Dr. Schmirer, Frau Löhle	Robert-Bosch-Str. 1 88214 Ravensburg	Tel.: (07 51) 86 13 23 Fax: (07 51) 86 19 53	

JuFi	Firma Ansprechpartner/in	Straße/ Ort	Telefon / Fax	e-mail / Internet
Schöller Young Food-Shop	Schöller Lebensmittel GmbH & Co. KG Frau Elvira Dreyer/Herr Klaus Schilling	Bucher Str. 137 90419 Nürnberg	Tel.: (09 11) 9 38 15 88 Fax: (09 11) 9 38 14 62	e-mail: edreyer@schoeller.de
SMK	FAG Kugelfischer AG Herr Lukat	Georg-Schäfer-Str. 30 97419 Schweinfurt	Tel.: (0 97 21) 91 26 94 Fax: (0 97 21) 91 30 84	
Übungsfirma Walterscheid	Jean Walterscheid GmbH Herr Fielenbach	Hauptstr. 150 53797 Lohmar	Tel.: (0 22 46) 1 23 34 Fax: (0 22 46) 1 25 89	
Volltreffer Juniorenfirma der ÜAG	ÜAG Frau Steinborn	Ilmstraße 1 07743 Jena	Tel.: (0 36 41) 80 67 31 Fax: (0 36 41) 80 67 78	
WJAG Wieland Junioren AG	Wieland Werke AG Herr Dr. Hartmut Breß/Herr Ralf Pleier	Grat-Arco-Str. 34-36 89079 Ulm	Dr. Breß Tel.: (07 31) 9 44 29 30 Herr Pleier Tel.: (07 31) 9 44 25 02 Fax: (07 31) 9 44 43 62 oder 42 43	Hartmut.Bress@wieland.de; Ralf.Pleier@wieland.de
WMF Junioroffice	WMF AG Herr Grözinger	Postfach 14 01 73309 Geislingen/Steige	Tel.: (0 73 31) 25 81 08 Fax: (0 73 31) 25 72 93	junioroffice@wmf.de
YOUNG ACT	AXA-Colonia-Versicherungs AG Frau Dagmar Werner	Dovestr. 2 – 3 10587 Berlin	Tel.: (0 30) 39 92 22 64 03 Fax: (0 30) 39 92 22 61 01	
Young Active	LUKAS Hydraulik GmbH & Co.KG Herr Schuppener	Weinstraße 39 91058 Erlangen	Tel.: (0 91 31) 6 98-2 17 Fax: (0 91 31) 6 98-2 02	
young colors	Schwan-STABILO Schwanhäufel GmbH & Co. Frau Simon/Herr Rüger	Schwanweg 1 90562 Heroldsberg	Tel.: (09 11) 5 67 45 33, 47 20, 45 60 Fax: (09 11) 5 67 40 51	yc@schwahn-holding.com
Young Concepts GmbH	Dornier GmbH Frau Annemarie Scheuermann/Frau Maike Kusche	88039 Friedrichshafen	Tel.: (0 75 45) 8 91 57 Fax: (0 75 45) 8 98 29	Annemarie.Scheuermann@dornier.eads.net Maike.Kusche@dornier.eads.net
Young Energy	HEW AG Herr Schult	Moosrosenweg 18 22177 Hamburg	Tel.: (0 40) 63 96 45 56 Fax: (0 40) 63 96 41 61	Juniorenfirma@hew.de www.hew.de
YoungStars	DeTeWe Herr Andreas Krause	Zeughofstr. 1 10957 Berlin	Tel. Herr Krause: (030) 61 04 45 88 Tel.: (030) 61 04 44 82 Fax: (030) 61 04 44 84	kim-torben.asmussen@detewe.de

Jufi	Firma Ansprechpartner/in	Straße / Ort	Telefon / Fax	e-mail / Internet
Zeppelin In-Form	Zeppelin Silo- und Apparatechnik GmbH Frau Soravia	Postfach 25 40 88012 Friedrichshafen	Tel.: (0 75 41) 2 02-5 58 Fax: (0 75 41) 2 02-4 76	
ZF Synchronia	ZF Friedrichshafen AG Frau Christine Zick/Frau Waldhoff	88038 Friedrichshafen	Tel. Synchronia: (0 75 41) 77 32 62 Tel. Frau Zick: (0 75 41) 77 28 44 Fax: (0 75 41) 77 90 28 44	Synchronia.ZFF@zf.com Christine.Zick@zf.com
Zwick UB Junior	Zwick GmbH & Co. Frau Tanja Kröner	August-Nagel Str. 11 89079 Ulm	Tel.: (0 73 05) 1 00 Fax: (0 73 05) 1 03 61	tanja.Kroener@zwick.de
2. Institutionen				
DIE GLASWELT	Schott-Zeiss-Bildungszentrum GmbH Frau Dehmelt	Otto-Schott-Str. 13 07745	Tel.: (0 36 41) 68 74 46 Fax: (0 36 41) 68 74 14	
Jufi Wessenberg	Schule Konstanz Herr Neininger/Frau Baumgärtner	Wintersteig 5-7 78462 Konstanz		
Jugendfirma IFK	Qualifizierungszentrum Herr Arkel	Kruppstr. 184 47229 Duisburg	Tel.: (0 20 65) 99 32 87 Fax: (0 20 65) 99 21 1	
Junge Pharmer	Merkle GmbH Frau Christina Conzen/Frau Claudia Seiler	Graf-Arco-Str. 3 89079 Ulm	Tel.: (07 31) 4 02 39 30 Tel. Frau Seiler: (01 71) 3 72 19 15	jupha@merckle.de Christina.Conzen@merckle.de Claudia.Seiler@merckle.de
Junior	Institut der deutschen Wirtschaft Frau Hüchtermann	Gustav-Heinemann-Ufer 84 – 88 50968 Köln	Tel.: (02 21) 3 70 83 03	
Juniorfirma der Beruflichen Schulen	Staatliche Seminar für Schulpädagogik Herr Prof. Dipl.-Hdl. Beck	Hohe Str. 10 70174 Stuttgart	Tel.: (07 11) 1 23 40 61	
Juniorfirma der Beruflichen Schulen	Staatliches Seminar für Schulpädagogik Herr Prof. Dipl.-Hdl. Beck	Silcherstr. 49 73773 Aichwald		
Juniorwerkstatt	Theodor-Schäfer-Berufsbildungswerk Herr Clausen	Theodor-Schäfer-Str. 14-26 25813 Husum	Tel.: (0 48 41) 8 99 22 62 Fax: (0 48 41) 8 99 22 39	juniorzt@tsbw.de
METALLIX	WABCO Frau Rinne	Am Lindener Hafen 21 30453 Hannover	Tel.: (05 11) 9 22 19 23 Fax: (05 11) 2 10 00 17	

JuFi	Firma Ansprechpartner/in	Straße/ Ort	Telefon/ Fax	e-mail/ Internet
Modiko	IB-Bildungszentrum Stuttgart Herr Franke	Am Wallengraben 119 70565 Stuttgart	Tel.: (07 11) 7 87 62 29 Fax: (07 11) 7 87 61 57	
ökol. Jufa Handel und Reisen	Juniorenfirma des Instituts für die Ausbildung Jugendlicher GmbH Herrn Prof. Dr. Thomas	Obere Wolkensteiner Gasse 2 09456 Annaberg-Buchholz	Tel.: (0 37 33) 2 32 46 Fax: (0 37 33) 2 32 47	iaj@tira.de
Spektrum	Juniorenfirma der BVG-Berufsausbildung Herr Darscheid	Puccinistrasse 10 – 14 13088 Berlin	Tel.: (0 30) 25 63 46 54 Fax: (0 30) 25 63 46 09	spektrum@byvg.de
3. Schule				
A4 Company	Allg. Berufsschule Walle Herr Grebe	Steffensweg 171 28217 Bremen	Tel.: (04 21) 36 11 96 35	
activa Ausbildungs- genossenschaft der Kaufmännischen Schule	Kaufmännische Schule Backnang Herr Karl Kutasi/Herr Norbert Nonnenmacher	Heininger Weg 43 71522 Backnang	Tel.: (0 71 91) 89 64 00 Fax: (0 71 91) 89 64 05	e-mail: kfm.schule@ks-bk.de
Café Valck	Valckenburgschule Herr Leinfelder	Pfeffingerstr. 1 89073 Ulm	Tel.: (07 31) 92 03 80 Fax: (07 31) 9 20 38 25	Valckenburg@extern.uni.ulm.de
Ich Mach Mit GmbH	Handelslehranstalt Herr Peter Peraldo/Herr Dr. Wolfgang Schneider	Kappelweindeckstr. 2a 77815 Bühl	Tel.: (0 72 23) 93 64 10	www.ich-mach-mit.de
	Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e. V.	Wunstorfer Str. 30/34 30453 Hannover	Tel.: (05 11) 21 11 25 Fax: (05 11) 2 10 60 61	
JKJ Junioren Kaufleute Jena e.V.	Staatliches Berufsschulzentrum Wirtschaft und Verwaltung Frau Schwermer	Paradiesstr. 5 07743 Jena	Tel.: (0 36 41) 45 36-40 Fax: (0 36 41) 45 36-40	
JTK Junior Trading Künzelsau GmbH	Kaufmännische Schule Herr Schmalbach	Jahnstr. 20 74653 Künzelsau	Tel.: (0 79 40) 93 90 10/42 39 Fax: (0 79 40) 42 39	
Junior-Trade & Management	Kaufm. Schule Herr Paulußen	Jahnstr. 19 88239 Wangen im Allgäu	Tel.: (0 75 22) 45 33	
Juniorenfirma	Theodor-Litt-Schule Herr Halbach	Ringallee 62 35390 Gießen	Tel.: (06 41) 3 06 26 11	
Juniorenfirma	Staatliche Fachoberschule und Berufsbobersschule Neu-Ulm Herr Schuster/Herr Laqua	Memmingerstr. 48 89231 Neu-Ulm	Tel.: (07 31) 97 81 60 Fax: (07 31) 97 81 64-0	jufi@fos.neu-ulm.de O.Laqua@fos.neu-ulm.de

Jufi	Firma Ansprechpartner/in	Straße / Ort	Telefon / Fax	e-mail / Internet
Juniorenfirma	Edlith-Stein-Schule Frau Volkmar	Heckengarten 8 36304 Alsfeld-Berfa	Teil.: (0 66 39) 2 21	
Juniorenfirma	Kaufmännische Schulen Herr Pfeiffer	Max-Eyth-Str. 13 – 25 74523 Schwäbisch Hall	Teil.: (07 91) 95 51 20	
Juniorenfirma	Constantin-Vanotti-Schule Herr Kochendorfer	Carl-Benz Weg 37 88662 Überlingen	Teil.: (0 75 51) 8 09 20 (Schule) Tel.: (0 75 51) 6 51 60 Fax: (0 75 51) 6 51 69 (Jufi)	
Juniorenfirma des Berufsschulzentrum Stockach	Berufsschulzentrum Stockach Herr Beirer	Conradin Kreuzer Str. 1 78333 Stockach	Teil.: (0 77 71) 26 46	
Juniorenfirma Enterprise	Kaufm. Schulzentrum Frau Klein/Frau Neudörffer	Steinbeistr. 2 71034 Böblingen	Teil.: (0 70 31) 66 36 60 Fax: (0 70 31) 66 39 29	jufi.ev@ksz.bb.bw.schule.de
Juniorenfirma Friedrich- List-Schule	Friedrich-List-Schule Herr Bernhard Herzog/Herr Piller	Kornhausplatz 89073 Ulm	Teil.: (07 31) 1 61 38 84 Fax: (07 31) 1 61 38 94	
Juniorenfirma Kaufmännische Schule Crailsheim	Kaufmännische Schule Crailsheim Herr Hermann Bode, Herr Thomas Ruoff	In den Kistenwiegen 4 74564 Crailsheim	Teil.: (0 79 51) 9 60 20	sekretariat@ksccr.de www.ksccr.de
Max-Weber-Schule	MW Com AG Herr Volkmann	Alte Daisbacher Str. 7 74889 Sinsheim	Teil.: (0 72 61) 91 82 21	
New Stuff	Kfm. Schule Kornwestheim- Pattenville Herr Klenzle	John-F-Kennedy-Allee 6 70806 Kornwestheim	Teil.: (0 71 41) 28 20 60 Fax: (0 71 41) 28 20 63 06	
Party Hugo AG	Hugo-Eckener-Schule Frau Landmann	Steinbeißstr. 20 88046 Friedrichshafen	Teil.: (0 75 41) 70 03 70	
Projekt BAUM	Berufliche Schulen Herr Thorsten Eilers	Tejus-Tügel-Str. 11 27432 Bremervörde	Teil.: (0 47 61) 9 71 00	
Projektshop LES e.V.	Ludwig-Erhard-Schule Herr Häuber	Schoferweg 21 75175 Pforzheim	Teil.: (0 72 31) 39 18 43 Fax: (0 72 31) 39 18 44	
S'Badische Schulläde	Walter-Eucken-Schule Herr Moser	Ernst-Frey-Str. 2 76185 Karlsruhe	Teil.: (07 21) 1 33 49 30	
Schule und Wirtschaft	Robert-Franck-Schule	Römerhügelweg 71636 Ludwigsburg	Teil.: (0 71 41) 46 40 13	

JuFi	Firma Ansprechpartner/in	Straße/ Ort	Telefon / Fax	e-mail / Internet
Schülerbetrieb Zukunft PIECE OF NATURE	Gesamtschule Herr Wiemann-Wendt Bielefeld-Stieghorst	Am Wortkamp 3 33605 Bielefeld	Tel.: (05 21) 51 67 30	
Tintenlecks- Schreibzentrum HHGS	Heinrich-Heine-Gesamtschule Herr Blancke	Hans-Böckler-Str. 30 27578 Bremerhaven	Tel.: (04 71) 5 90 26 52	

This publication is based on a BIBB research project aiming to prove that entrepreneurial qualifications should be obtained long before the foundation or takeover of an enterprise and that these qualifications can be conveyed through vocational education and training.

The publication points out ways of acquiring entrepreneurial initiative in the course of vocational education and training and further vocational training. Moreover, it introduces a qualification concept for entrepreneurial initiative which has partly been put into practice in the form of an optional training module for business careers.

This concept is based on surveys among enterprises and experts from retail businesses and tourism, analyses of start-up courses, literature on business start-ups, good practice examples and selected international approaches to entrepreneurial initiative.

Das der Veröffentlichung zugrunde liegende BIBB-Forschungsprojekt basiert auf der These, dass lange vor der Gründung oder Übernahme eines Unternehmens Unternehmerqualifikationen verfügbar sein sollten, die in der Berufsbildung vermittelt werden können.

Hier werden jetzt Wege der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit in der Berufsausbildung und in der beruflichen Aus- und Fortbildung aufgezeigt. Darüber hinaus wird ein Qualifizierungskonzept zur unternehmerischen Selbstständigkeit vorgestellt, das bereits ansatzweise in Form eines Wahlbausteins in der kaufmännischen Ausbildung realisiert ist.

Dieses Konzept beruht auf Befragungen von Unternehmern und Experten aus dem Einzelhandel und Tourismus, Analysen von Existenzgründerkursen, Gründerliteratur, Good-Practice-Beispielen und ausgewählten internationalen Ansätzen zur unternehmerischen Selbstständigkeit.

ISBN 3-7639-1046-8



W.Bertelsmann Verlag
Bielefeld

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Bonn

U
nt
er
n
e
m
e
r
i
s
c
h
e
S
e
l
b
s
t
ä
n
d
i
g
k
e
i
n
d
e
r
B
e
r
u
f
s
a
u
s
b
i
l
d
u
n
g
u
n
d
i
n
d
e
r
B
e
r
u
f
l
i
c
h
e
n
A
u
s
-
u
n
d
F
o
r
t
b
i
l
d
u
n
g
a
u
f
g
e
z
e
i
g
t
.
D
a
r
ü
b
e
r
h
i
n
a
u
s
w
i
r
d
e
i
n
Q
u
a
l
i
f
i
z
i
e
r
u
n
g
s
k
o
n
z
e
p
t
z
u
r
u
n
t
e
r
n
e
h
m
e
r
i
s
c
h
e
n
S
e
l
b
s
t
ä
n
d
i
g
k
e
i
n
d
e
r
k
a
u
f
m
ä
n
n
l
i
c
h
e
n
A
u
s
b
i
l
d
u
n
g
r
e
a
l
i
s
i
e
r
t
.
D
i
e
s
e
s
K
o
n
z
e
p
t
b
e
r
u
h
t
a
u
f
B
e
f
r
a
g
u
n
g
e
n
v
o
n
U
n
t
e
r
n
e
h
m
e
r
n
u
n
d
E
x
p
e
r
t
e
n
a
u
s
d
e
m
E
i
n
z
e
l
h
a
n
d
e
l
u
n
d
T
o
u
r
i
s
m
u
s
,
A
n
a
l
y
s
e
n
v
o
n
E
x
i
s
t
e
n
z
g
r
ü
n
d
e
r
k
u
r
s
e
n
,
G
r
ü
n
d
e
r
l
i
t
e
r
a
t
u
r
,
G
o
o
d
-
P
r
a
c
t
i
c
e
-
B
e
i
s
p
i
e
l
e
n
u
n
d
a
u
s
g
e
w
ä
h
l
t
e
n
i
n
t
e
r
n
a
t
i
o
n
a
l
e
n
A
n
s
ä
t
z
e
n
z
u
r
u
n
t
e
r
n
e
h
m
e
r
i
s
c
h
e
n
S
e
l
b
s
t
ä
n
d
i
g
k
e
i
n
d
e
r



BIBB