

## **Abschlussbericht zum Forschungsprojekt 3.2.007**

### **Beitrag der kaufmännischen Berufsbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit**

- **Abstract**

Ausgehend von der These, dass frühzeitig, bevor eine Gründung ansteht, bereits Unternehmerqualifikationen bereit gestellt werden müssen, wurde im Rahmen dieses Forschungsprojektes untersucht, welchen Beitrag dazu die kaufmännische Berufsbildung leisten kann. Die Ergebnisse basieren auf Auswertungen einer schriftlichen Befragung von Unternehmern und Unternehmerinnen in den Wirtschaftsbereichen Einzelhandel und Tourismus, auf Expertengesprächen, der Analyse von Existenzgründermaßnahmen und Gründungsliteratur. Im Mittelpunkt der Untersuchungen standen zentrale Fragen zu den erforderlichen unternehmerischen Qualifikationen, den Möglichkeiten der Integration in die Berufsbildung sowie zur Organisation und zum Methoden-Einsatz eines solchen Angebotes. Eine wesentliche Erkenntnis war, dass konzeptionell ein solches Angebot nach Berufsausbildung, Zusatzqualifikation sowie Aufstiegsfortbildung ausdifferenziert werden sollte: in der beruflichen Ausbildung sollte genereller auf das Thema eingegangen werden, indem die berufliche Perspektive Selbstständigkeit als Alternative aufgezeigt wird und eine veränderte Gewichtung von betriebswirtschaftlichen und berufsübergreifenden Ausbildungsinhalten vorgenommen wird, ergänzt um den Einsatz selbstständigkeitsfördernder Vermittlungsmethoden. Solche Qualifikationen legen einen wichtigen Grundstein für eine erfolgreiche selbstständige Existenz, aber auch für die Tätigkeit in Unternehmen, wenn im Rahmen des jeweiligen Verantwortungsbereiches „unternehmerisch“ gehandelt und die wirtschaftliche Verantwortung übernommen werden soll. Zusatzqualifikationen könnten für leistungsstarke Auszubildende angeboten werden, um Raum für die Erprobung der Unternehmensführungs-Qualifikationen zu geben und die Möglichkeit zu bieten, Erfahrungen als Unternehmer/-in zu sammeln. Schwerpunktmäßig kann aufbauend in der beruflichen Aufstiegsfortbildung explizit auf die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens vorbereitet werden.

- **Bearbeiter/-innen**

Paulini-Schlottau, Hannelore; Geil, Peter (Mai 2000 - Juni 2001); Kahn, Sabine (bis August 1999); Krieger, Anita (ab September 1999); Mohr, Klaus-Dieter (bis August 1999); Stöhr, Andreas (bis August 1999).

- **Laufzeit**

II/1999 – I/2002

- **Ausgangslage**

Die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und zu 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. 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 bei einem Arbeitgeber allmählich aufgelöst: Zeiten abhängiger, meist befristeter Beschäftigung wechseln sich ab mit Arbeitslosigkeit sowie unternehmerischer Selbstständigkeit. Aufgrund dieser Strukturveränderungen wird unternehmerische Selbstständigkeit für Planung und Erfolg der beruflichen Karriere immer wichtiger.

So steht seit einigen Jahren die Notwendigkeit der Förderung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit auf der Agenda. Darauf weisen unterschiedliche Entwicklungen hin: zahlreiche Programme von Bund, Ländern und Europäischer Union zur Förderung von Existenzgründung, Konzepte zur Suche von Nachfolgern, Konzepte zur Förderung von Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit heraus, wie z.B. ganz aktuell die Ich-AG im Rahmen des Hartz-Konzepts. Aber auch die Berufsbildung hat sich seit 1996 mit dem Thema ansatzweise beschäftigt, wie einzelne Forschungs- und Umsetzungsaktivitäten zeigen, insbesondere von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung zur Förderung von Absolventen des beruflichen Bildungswesens, die auch zu Modellversuchsinitiativen auf schulischer Ebene führten. Es fehlt aber ein konzeptioneller Ansatz zur Vermittlung von Unternehmerqualifikationen, der sämtliche Bildungsbereiche umfasst und miteinander vernetzt sowie in den Lehrplänen der beruflichen Aus- und Weiterbildung verankert ist.

### ***Daten zur Selbstständigkeit***

Zunächst sollen einige statistische Daten zur Gründung und Übernahme von Unternehmen aufgeführt werden, die die Wichtigkeit und Aktualität des Themas aufzeigen.

Die Quote der Selbstständigen, die sich in den 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 man feststellen, dass die absolute 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.

Die Gründungseuphorie der 90er Jahren ist erlahmt. Ab 1995 hat die Anzahl 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 pro Jahr weniger, das ist im Zeitablauf eine Abnahme von ca. 14%<sup>1</sup>. Gleichzeitig ist die Zahl der Insolvenzen jährlich gestiegen, sie war 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, 2001 demgegenüber 32.278 Insolvenzen (Insolvenzquote 11,0%). Zahlreiche Gründungen scheitern bereits in den ersten drei bis fünf Jahren<sup>2</sup>. Gründungsexperten von Banken, Kammern und Verbänden sehen in den mangelnden unternehmerischen Qualifikationen von Gründer(inne)n die Hauptursache für das Scheitern

<sup>1</sup> Vgl. IfM (Hrsg.): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten, Internet-Seite: [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org).

<sup>2</sup> Vgl. Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe, S. 95f.

am Markt.<sup>3</sup> Dies beweist wiederum, dass die Rolle, die die Qualifizierung einnimmt, noch nicht ausgeschöpft ist.

Bei der unternehmerischen Selbstständigkeit muss bedacht werden, dass sich die Rolle des Selbstständigen in den letzten Jahren verändert hat. 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 es ist nicht völlig unabhängig. Die Abhängigkeiten sind mehr oder minder stark ausgeprägt. Die Gründer(innen) profitieren von der 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<sup>4</sup>. Im Einzelhandel geben - nach Aussagen der Deutschen Ausgleichsbank - 65% der Gründer innerhalb der ersten fünf Jahre auf, von den Franchise-Nehmern dagegen in diesem Zeitrahmen nur 9%.

Zur Zeit erfährt die Diskussion um die Unternehmerqualifikation eine neue Aktualität durch die Vorschläge der Hartz-Kommission zu den „Ich-AGs“, die eine Vorstufe zu einer vollwertigen Selbstständigkeit darstellen<sup>5</sup>. Arbeitslosen soll die Möglichkeit eröffnet werden, insbesondere einfache Dienstleistungen in eigener Regie anzubieten. 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 mehr als der vorgesehenen finanziellen Unterstützung für die Gründung einer Ich-AG durch die Arbeitslosenversicherung. Eine Ergänzung durch eine Qualifizierungsoffensive steht bisher noch aus.

Der Nachfolge von Unternehmern und Unternehmerinnen gilt besondere Aufmerksamkeit. Grund dafür ist, dass viele Betriebe von außen Nachfolger(innen) 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<sup>6</sup>. 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.

---

<sup>3</sup> Vgl. Reich, V. E.; Unruh, J. (1998): Insolvenzvermeidung, Insolvenzabwehr und Insolvenzwältigung, 1998, S. 48.

<sup>4</sup> Vgl. News-Archiv von Franchise-net vom 10.10.2002.

<sup>5</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Bericht der Hartz-Kommission. 2002; [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de).

<sup>6</sup> Vgl. 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](http://www.ifm-bonn.org).

- **Zielsetzung**

Die Zielsetzung des Projektes lag darin, die Möglichkeiten auszuloten, wie vor dem Hintergrund der erforderlichen Unternehmerqualifikation im Rahmen der Berufsbildung auf unternehmerische Selbstständigkeit vorbereitet werden kann. So war im Einzelnen intendiert,

- einen Leitbildwechsel in der beruflichen Aus- und Fortbildung anzuregen;
- Auszubildende frühzeitig zur Auseinandersetzung mit der Idee der Selbstständigkeit als Gründung oder Übernahme eines Unternehmens zu motivieren;
- Defizite der Gründerqualifizierung aufzuzeigen und Ansätze zur Verbesserung der Qualifikation der Gründer(innen) zu entwickeln, so dass schon vor der tatsächlichen Gründung Qualifikationen bereitgestellt und Haltungen erprobt werden, die dann bei einer Gründung aktiviert und ausgebaut werden können;
- die Rolle der Berufsbildung bei der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit deutlich zu machen unter Berücksichtigung eines Meinungsbildes der befragten Unternehmer(innen);
- Vorschläge zu Inhalt, Struktur und Organisation der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit zu unterbreiten.

- **Methodische Hinweise**

Um die oben genannten Forschungsziele zu erreichen, wurden in dem Forschungsprojekt quantitative und qualitative Forschungsmethoden genutzt, die in einem aufeinander aufbauenden Untersuchungskonzept gegliedert waren. Dieses Untersuchungskonzept teilte sich auf in vier voneinander abgegrenzte Bereiche, die jedoch in engem Bezug zueinander standen:

Es wurden folgende Analysen und Erhebungen durchgeführt:

- Analyse von Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer(innen): Bei dieser Analyse wurden über 500 Anbieter von Maßnahmen für Existenzgründer(innen) angeschrieben mit der Bitte um Übersendung von genaueren Informationen zu Kursen und Programmen für diese Zielgruppe. Es gingen 118 Briefe mit beigefügten Materialien ein (das entspricht einer Rücklaufquote von 25 %). Diese Analyse sollte von der Angebotsseite Aufschluss über das erforderliche Qualifikationsprofil von Gründer(inne)n geben.
- Literaturanalyse zur Gründungsforschung: Die gängige Literatur zur Gründungsforschung wurde nach Erfolgsfaktoren von Unternehmer(inne)n ausgewertet. Diese Erfolgsfaktoren sollten ebenfalls Anhaltspunkte für das erforderliche Qualifikationsprofil geben.
- Durchführung und Auswertung einer schriftlichen Befragung von Unternehmer(inne)n: Die Hauptuntersuchung des Forschungsprojektes stellt die schriftliche Befragung von 11.385 Unternehmer(inne)n dar, an die standardisierte Fragebögen von Mai bis Juli 2000 verschickt wurden. Die Erhebung wurde exemplarisch in den Bereichen Einzelhandel und Tourismus in zwei Befragungswellen realisiert. Als Resultat standen 635 auswertbare Fragebögen zur Verfügung. Die Rücklaufquote war demnach mit ca. 5% relativ gering, das ist aber üblich für die Gruppe der Existenzgründer(innen) und Unternehmer(innen). 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. Die Adressen der befragten Unternehmer(innen) wurden von 31 Industrie- und Handelskammern zur Verfügung gestellt.

- Durchführung und Auswertung von Expertengesprächen: In Ergänzung zur schriftlichen Befragung der Unternehmer(innen) wurden 12 Expertengespräche geführt. Die Experten kamen aus Verbänden und Institutionen der Berufsbildung wie Weiterbildungseinrichtungen, Netzwerken für Existenzgründer(innen), Gründungsinitiativen, Industrie- und Handelskammern. Die Gespräche wurden geführt, um die quantitativ erhobenen Daten aus der Unternehmerbefragung aus einer anderen Sicht zu beleuchten.

Die empirischen Erhebungen wurden im Auftrag des BIBB vom Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (INMIT-Institut) durchgeführt.

- **Ergebnisse**

***Analyse von Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer(innen)***

Die Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer(innen) werden von diversen Trägern angeboten, wie z.B. von zuständigen Kammerorganisationen, Fach- bzw. Branchenverbänden, Volkshochschulen, Landesministerien, kommunalen Förderinstitutionen, Wirtschafts- und Unternehmervereinigungen sowie privaten Anbietern.

Es zeigt sich, dass als Art der Maßnahme Seminare bzw. Lehrgänge mit 86% das größte Kontingent der erfassten Angebote darstellen. Das beinhaltet, dass vorwiegend theoretisches Gründerwissen (zu 75%) vermittelt wird, um die große Zahl an gründungsrelevanten Themen unterzubringen. Praktische Anteile werden nur zu 13% berücksichtigt. Andere Maßnahmentypen spielen eine geringere Rolle, wie Beratungs- oder Coaching-Angebote. Letztere werden in dieser Erhebung nicht erfasst, weil ihnen kein Lehrprogramm zugrunde liegt. Häufig werden in Existenzgründerkursen aber auch Materialien mit Literaturangaben überreicht und weitere Ansprechpartner genannt, so dass jede(r) Teilnehmer(in) bestimmte Inhalte weiter vertiefen und mit anderen Ansprechpartnern Kontakt aufnehmen kann.

Die Branche wird bei den Angeboten kaum berücksichtigt (nur zu 12%). Vorwiegend handelt es sich um allgemeines berufs- und branchenübergreifendes Gründerwissen (zu 82%).

Die Schulungsangebote für Existenzgründer/innen haben eine Dauer von durchschnittlich 8 bis 9 Unterrichtsstunden. Nur vergleichsweise wenige Schulungen gehen über den Umfang von 2-Tages-Seminaren hinaus.

Bei den Angeboten sind vorwiegend fachlich-betriebswirtschaftliche Inhalte (zu 75%) und weniger persönlichkeitsbildende Inhalte auffindbar (zu 1%, gemeinsam mit fachlichen Aspekten 14%).

Der Stellenwert der angebotenen Inhalte lässt sich am besten an der Häufigkeit ihrer Nennungen ablesen. Am häufigsten werden Inhalte zu Fördermöglichkeiten und Finanzierungsfahrplänen angeboten, gefolgt von Rechtsformen, Unternehmenskonzepten sowie Fragestellungen des Absatzes, des Marketing und der Werbung. Branchenkenntnisse stehen am unteren Ende der Rangskala.

Zusammenfassend ist anzumerken, dass die Existenzgründungsangebote die vielfältigen Themen nur anreißen und sich in ihrem inhaltlichen Aufbau an Fragestellungen orientieren, die einen direkten Bezug zum Gründungsprozess haben. Anders als in der Berufsausbildung und in der beruflichen Aufstiegsfortbildung spielt die Koppelung an die Branche bzw. an branchenspezifisches Fachwissen bei diesen Angeboten eine geringe Rolle. Branchenspezifische Belange werden entweder vorausgesetzt, bleiben der Berufsbiografie der Nachfrager überlassen oder werden in Beratungs- und Coaching-Angeboten behandelt. Wer keine einschlägige Berufsbildung im dualen System durchlaufen hat, wird in Existenzgründungsseminaren von ein oder zwei Tagen Dauer kaum ausreichende gründungsbezogene Qualifikationen mit nachhaltiger Auswirkung aufbauen können. Umgekehrt ist zu vermuten, dass die

Teilnehmer(innen), die im Rahmen der Berufsbildung bereits fundierte kaufmännische Qualifikationen erworben haben, in den Existenzgründungsseminaren die dort im Überblick vermittelten kaufmännischen Inhalte kaum als Weiterqualifizierung ansehen.

### **Literaturanalyse zu Erfolgsfaktoren im Rahmen der Gründungsforschung**

Einschlägige Ergebnisse der Gründungsforschung<sup>7</sup> weisen auf die externen und internen Faktoren hin, die den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmensgründer(inne)n wesentlich beeinflussen. Die externen Faktoren umfassen die konjunkturelle Situation, die Steuer- und Abgabenlast, die Zahlungsmoral der Kunden sowie das Verhalten der Kreditinstitute und entziehen sich im Kontext einer Gründung der direkten Beeinflussbarkeit. Die internen Faktoren betreffen den/die Unternehmer/in hinsichtlich seiner/ihrer Persönlichkeit und seiner/ihrer fachlichen Qualifikationen, die sich wiederum aus Management-Fähigkeiten und Branchenkenntnissen sowie aus methodischen und sozialen Qualifikationen zusammensetzen.

Zu den in der Literatur genannten Persönlichkeitseigenschaften zählen beispielsweise Autonomiestreben, hohe Leistungsmotivation und Zielorientierung, der Wille, Menschen zu führen, die Überzeugung, selbst für den Erfolg verantwortlich zu sein, eine moderate Risikoneigung, körperliche und seelische Belastbarkeit sowie Mut. Diese Persönlichkeitsmerkmale wirken sich positiv auf den Erfolg einer Gründung aus<sup>8</sup>.

Als erforderliche methodische Qualifikationen für Unternehmer(innen) gelten Problemlösefähigkeit, Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit, Planen und Organisieren sowie Lern- und Kritikfähigkeit<sup>9</sup>.

Des Weiteren sind die Managementqualifikationen der Gründer(innen) ein entscheidender Erfolgsfaktor, denn nachweislich fehlte es bei vielen gescheiterten Gründungen vor allem an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen der Gründer(innen).<sup>10</sup>

Als notwendige Qualifikationen im kaufmännischen und managementbezogenen Bereich werden in den unterschiedlichen Studien folgende Inhalte genannt:

- Im Bereich kaufmännische Steuerung und Kontrolle: Buchhaltung, Bilanzanalyse, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, Finanzierung, Preisfindung/ Kalkulation, Liquiditätsplanung,
- im Bereich Personalwesen: Mitarbeiterauswahl und Mitarbeiterführung,
- im Bereich Recht: Vertragsgestaltung,
- im Bereich der Kommunikation und Information: Kundenorientierung, Informationsmanagement sowie Gesprächs- und Verhandlungsführung mit Banken und Kunden, den Marktpartnern und den Mitarbeitern,
- im Bereich Marketing: Einschätzung des Marktes, Product timing, Termintreue und Bonitätsprüfung der Kunden.

<sup>7</sup> Zur Auswertung der Ergebnisse der Gründungsforschung vgl. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier; Institut für Mittelstandsforschung Bonn (1998): Erfolgsfaktor Qualifikation. Unternehmerische Aus- und Weiterbildung in Deutschland, Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie, Bd. 2. Münster.

<sup>8</sup> Vgl. MÜLLER, G. F. (2000): Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: derselbe, Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung. Landau, S. 103.

<sup>9</sup> Vgl. GÖBEL, Sigrun; FRESE, Michel (1999): Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern (S. 93-113) sowie MÜLLER, Günther F.: Dispositionelle und biographische Bedingungen beruflicher Selbstständigkeit (S. 173-192). Beide Beiträge in: MOSER, Klaus; BATINIC, Bernad; ZEMPEL, Jeanette: Unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Göttingen

<sup>10</sup> NÖTZEL, K. (1987): Warum Existenzgründungen zuweilen keinen Bestand haben – Ergebnisse einer Fragebogenaktion, Sonderdruck aus dem Jahresbericht 1987 der Deutschen Ausgleichsbank, Bonn, S. 28; Beyer, H. J. (1996): Junge Unternehmer in den neuen Bundesländern. In: Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Heft 226, Köln, S. 38; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (1997) (Hrsg.): Aufstiegsförderung – Gesetz und Beispiele. Wolfenbüttel, S. 9

Auch wird der Berufserfahrung in der Gründungsbranche eine zentrale Rolle zugeschrieben.<sup>11</sup> Nicht zuletzt deshalb ist die Branchenerfahrung eines/einer Gründer/in ein wesentliches Kriterium bei der Kreditvergabeentscheidung der Bank.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Ergebnisse der Gründungsforschung Persönlichkeitsdispositionen sowie fachliche (Management- und kaufmännisches Know-how), methodische und soziale Qualifikationen sowie Branchen- und Berufserfahrung identifizieren, die die Voraussetzung darstellen, um sich erfolgreich auf dem Markt behaupten zu können.

### ***Befragung von Unternehmerinnen und Unternehmern im Einzelhandel und Tourismus***

Um der Frage nach der unternehmerischen Selbstständigkeit in der Berufsausbildung nachzugehen, wurden Unternehmer/innen aus den Wirtschaftsbereichen Einzelhandel und Tourismus nach ihrer Einschätzung zu den erforderlichen Qualifikationen für Unternehmer/innen, der Möglichkeit einer Integration der Unternehmerqualifizierung in die Berufsbildung sowie den Inhalten, der Struktur und Organisation eines möglichen Angebotes gefragt.

Die Stichprobe der Hauptuntersuchung teilte sich auf zu 51,4% in Einzelhandel und zu 48,6% in Tourismus; der Tourismus wiederum spaltet sich auf in das Hotel- und Gaststättengewerbe zu 27,2% sowie in den Bereich Reisemittler/Reiseveranstalter zu 21,4%.

### *Charakterisierung der Unternehmen*

Die Unternehmen, die von den Befragten geführt werden, lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

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 bis zu 20 und mehr als 20 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Eine branchenspezifische Betrachtung der Unternehmensgröße zeigt signifikante Unterschiede. So ist der Anteil der Kleinstunternehmen mit bis zu 5 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.

Die Unternehmen in den drei Bereichen sind in ihrer Altersstruktur vergleichbar: sie existieren im Durchschnitt zwischen 8 (Reisemittler, Reiseveranstalter) und 11 Jahren (Hotel und Gaststätten). Die Verteilung nach Altersgruppen sieht folgendermaßen aus: 41,1% der Unternehmer führen junge Unternehmen, die bis zu 5 Jahre bestehen, 30,4% solche mit einem Alter von 6-10 Jahren, 28,3% solche, die älter als 10 Jahre sind.

Jedes zweite 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) 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%. Die Hälfte bildet allerdings gar nicht aus. Kein Ausbildungsplatz wird bei fast drei Viertel der Kleinstunternehmen (bis zu 5 Beschäftigte) zur Verfügung gestellt.

Fast zwei Drittel der Befragten haben ihr Unternehmen neu gegründet, nur ein Drittel übernahm ein bereits bestehendes Unternehmen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Klandt, H. (1990): Zur Person des Unternehmensgründers. In: Dieterle; Winkler (Hrsg.): Unternehmensgründungen, Handbuch des Gründungsmanagements, München, S. 34; Picot, A. (1989): Innovative Unternehmensgründungen: Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin, S. 73 ff. und S. 85 ff.

Es zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen bei der Tatsache, ob alleine oder zusammen mit anderen gegründet wurde. Während bei den Reisemittlern/ Reiseveranstaltern mehr als 80% der Unternehmer/innen ihr Unternehmen auch 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.

#### *Charakterisierung der befragten Unternehmer/innen*

Der/die Unternehmer/in aus der Untersuchung kann folgendermaßen charakterisiert werden: Das durchschnittliche Alter der befragten Unternehmer(innen) liegt bei 45 Jahren.

Daraus ergibt sich ein errechnetes Alter bei Gründung bzw. Übernahme eines Unternehmens von 34 Jahren.

Ein Drittel der befragten Unternehmer/innen sind Frauen, das entspricht in etwa dem Frauenanteil an den Selbstständigen insgesamt in der Erwerbsstatistik mit 27,9% (von 3,6 Mio. Selbstständigen in 2001).

Die Bildungsvoraussetzungen der Unternehmer/innen sind hoch. Die Hälfte der Befragten hat Abitur oder Fachabitur, weitere 30% haben die mittlere Reife und nur 19% lediglich einen Hauptschulabschluss, wobei aber die Verteilung in den einzelnen Wirtschaftszweigen unterschiedlich ist: Abitur bzw. Fachabitur haben ca. 60% der Reisemittler/Reiseveranstalter, 50% der Einzelhändler und 44% der Unternehmer/innen in Hotel- und Gaststättengewerbe.

Mehr als vier Fünftel der Unternehmer/innen haben mindestens einen Ausbildungsberuf erlernt, am häufigsten einen Ausbildungsberuf der jeweiligen Branche, zu dem das Unternehmen gehört. 17% verfügen allerdings über keinen Ausbildungsberuf. Wie einschlägig diese Ausbildungsberufe für die jeweilige Branche sind, zeigt folgendes Bild: die Unternehmer/innen des Einzelhandels haben zu 40% im Einzelhandel gelernt (allerdings kommen hier 30% aus handwerklichen Berufen), die des Hotel- und Gaststättengewerbes zu 76% und die Reisemittler/Reiseveranstalter zu 34% in ihrer jeweiligen Branche.

Als weiterführende Bildungsabschlüsse haben 30% der Unternehmer/innen einen Fachhochschul- und Hochschulabschluss und fast genau so viele einen Abschluss der Aufstiegsfortbildung (29 %, und zwar: Fachwirt 4,1%, Meister 16,7%, Betriebswirt 8,5%). Keinen weiterführenden Abschluss haben allerdings 36%. Zwischen den einzelnen Branchen gibt es Abweichungen: Im Bereich Reisemittler/Reiseveranstalter haben 40% einen Fachhochschul- und Hochschulabschluss, im Hotel- und Gaststättengewerbe nur 20%. Die häufiger fehlende Berufsausbildung im Bereich Reisemittler/Reiseveranstalter wird hier durch einen hohen Anteil an Fachhochschul- und Hochschulabschlüssen ausgeglichen .

Drei Viertel der Befragten waren vor der Gründung abhängig beschäftigt – mehr als die Hälfte davon in einer Position mit Personalverantwortung, meist in derselben oder einer verwandten Branche. Betrachtet man die Tätigkeit vor der Unternehmensgründung getrennt für die drei Branchen, so fällt auf, dass bei den Reisemittlern/Reiseveranstaltern der Anteil derjenigen, die vorher abhängig beschäftigt waren und Personalverantwortung trugen, nur bei 40% liegt. Ein vergleichsweise hoher Anteil an Personen, die bereits vor ihrem aktuellen Unternehmen selbstständig tätig waren, findet sich im Hotel- und Gaststättengewerbe. 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 Befragten sammelten im Durchschnitt 8 Jahre *Branchenerfahrung* vor dem Start eines eigenen Unternehmens. Wie bereits bei der Auswertung der Gründungsforschung festgestellt, ist die Branchenerfahrung der Unternehmensgründer/innen für den Unternehmenserfolg bedeutsam. 85% der Befragten halten sie für wichtig bis sehr wichtig. 23% der Befragten haben allerdings keine Branchenerfahrung. Am kürzesten ist die der Reisemittler mit durchschnittlich 7 Jahren und am längsten die der Hoteliers und Gastwirte mit knapp über 10 Jah-



ren. Diese Gruppe von Unternehmern/Unternehmerinnen hat sowohl den höchsten Anteil an denjenigen mit einer Branchenerfahrung von mehr als 20 Jahren und von denjenigen ohne Branchenerfahrung.

Die *Berufserfahrung* vor der Gründung ist durchschnittlich länger als die Branchenerfahrung. Die meisten haben 11-13 Jahre Berufserfahrung gesammelt. Sie beträgt zwischen knapp 11 (Reisemittler/Reiseveranstalter) und 13,5 Jahren (Hotel- und Gaststättengewerbe). Keine oder nur geringe Berufserfahrung vor dem Schritt in die Selbstständigkeit hatten die allerwenigsten Unternehmer/innen (9,4% der Befragten). Mehr als 70% können 6 Jahre und mehr vorweisen. Im Gegensatz zur Branchenerfahrung zeigen sich hier keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen.

Den Schritt in die Selbstständigkeit hat die Hälfte der Unternehmer/innen nicht allein gewagt, sondern gemeinsam mit anderen, und zwar entweder mit Partnern zu 60% oder im Rahmen einer Einkaufskooperation zu 37% sowie als Franchisenehmer zu 12% (Mehrfachnennungen).

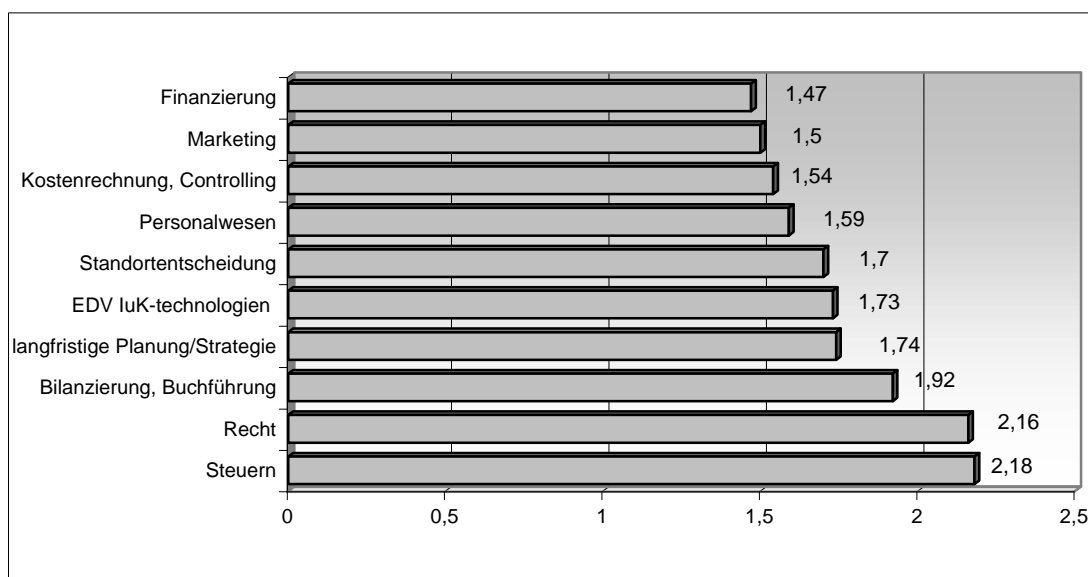
#### *Erforderliches Qualifikationsprofil der Unternehmer/-innen*

Da erfolgreiche Unternehmer/innen am Besten einschätzen können, welches Qualifikationsprofil sie benötigen, wurden sie auch gefragt, welche Qualifikationen sie für die Unternehmensführung und somit für Gründung und Übernahme von Unternehmen für wichtig erachten:

#### - Generelle betriebswirtschaftliche Unternehmerqualifikationen

Die wichtigsten allgemeinen betriebswirtschaftlichen Unternehmerqualifikationen gehören zu den klassischen Bereichen der Unternehmensführung wie Finanzierung, Marketing und Kostenrechnung/Controlling. Am anderen Ende der Skala stehen Kenntnisse im steuerlichen und im juristischen Bereich. Offensichtlich sind diese Bewertungen weitgehend unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer der untersuchten Branchen (vgl. Abbildung 1).

**Abbildung 1: Bedeutung genereller betriebswirtschaftlicher Qualifikationen für die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens**



1 = sehr wichtig; 2 = wichtig; 3 = weniger wichtig; 4 = unwichtig  
N= 608

Einige Ausnahmen bilden z.B. das Personalwesen, das im Hotel- und Gaststättengewerbe häufiger für sehr wichtig eingeschätzt wurde als von den anderen Bereichen (64% versus 44% bzw. 42%). 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 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. Der Bereich der EDV/IuK-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.

Im Vergleich zur Branchenbetrachtung sollen auch die Qualifikationen erwähnt werden, die von Gründer/innen zu Beginn der unternehmerischen Tätigkeit als relevant genannt werden. Von diesen eher unerfahrenen Gründern/Gründerinnen werden gerade Kenntnisse in Steuern und Recht als besonders wichtig erachtet, während Finanzierung und Marketing für sie eine deutlich geringere Bedeutung einnehmen.

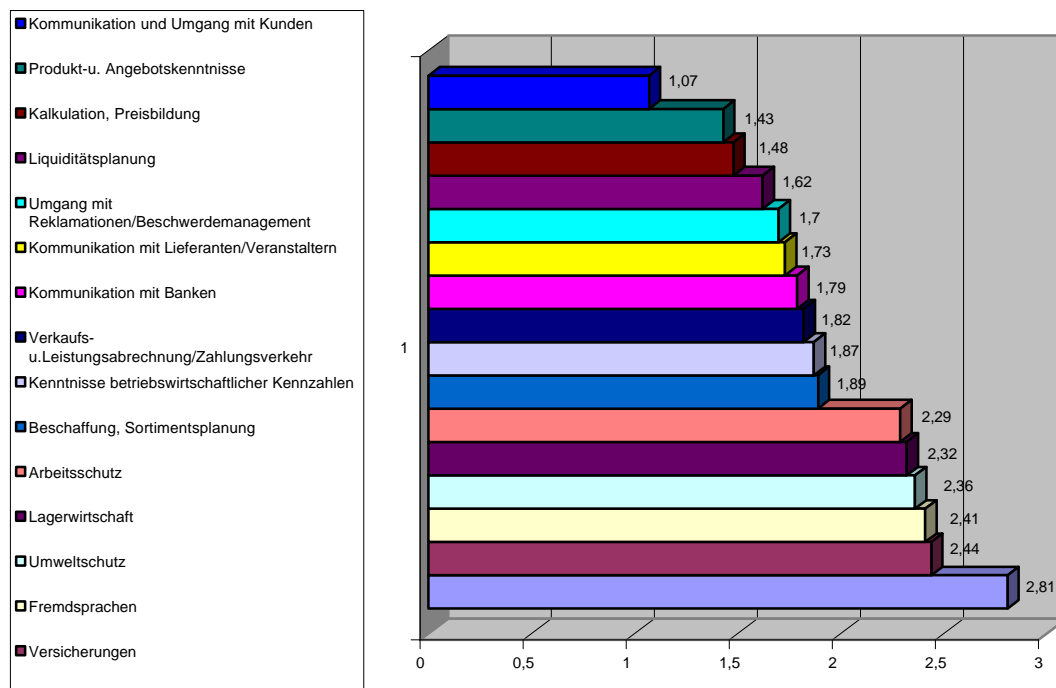
Bezogen auf die Unterschiede zwischen Existenzgründern/Existenzgründerinnen und Nachfolgern/Nachfolgerinnen ist zu sagen, dass grundsätzlich die Nachfolger/innen den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Qualifikationen eine größere Bedeutung beimessen als Existenzgründerinnen. Im Vergleich dieser beiden Gründertypen ist feststellbar, dass insbesondere Personalwesen von Nachfolger/innen als bedeutend wichtiger angesehen wird als von Existenzgründer/innen, währenddessen Marketing und etwas geringer EDV/IuK-Technologie für Existenzgründer/innen eine höhere Relevanz erhält.

#### - Spezielle fachliche Qualifikationen

Ergänzend zu den eher übergeordneten betriebswirtschaftlichen Themenbereichen wurde auch nach speziellen fachlichen Qualifikationen gefragt. Die Unternehmer/innen schätzen mit weitem Abstand die Kommunikation und den Umgang mit Kunden als am Wichtigsten ein. Ein weiteres Instrument aus dem Marketing - die Preisgestaltung - wird als ähnlich bedeutsam erachtet. Ebenfalls wird der Kommunikation mit Lieferanten und Kapitalgebern sowie bestimmten Controlling- und Kostenrechnungsinstrumenten wie Liquiditätsplanung und Kennzahlenmanagement eine große Relevanz beigemessen. Damit bestätigt die Auflistung konkreter Instrumente und Steuerungsaktivitäten das Ergebnis der Bewertung der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Unternehmerqualifikationen. Auch hier wurden Marketing- und Finanzierungsaktivitäten mit die höchste Bedeutung beigemessen (Abbildung 2).

In den betrachteten Branchen wird die Bedeutung der wichtigsten speziellen fachlichen Qualifikationen weitgehend identisch eingeschätzt. Es gibt jedoch bei einigen Aspekten statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Branchen, die sich weitgehend aus den unterschiedlichen Arbeitsfeldern ergeben. So ist aufgrund der starken Bedeutung von Auslandsreisen respektive ausländischer Gäste die Bedeutung von Fremdsprachen und von Auslandserfahrung für die Branchen Reisemittler und Reiseveranstalter sowie Hotel- und Gaststättengewerbe größer als für den Einzelhandel. Das Thema Umweltschutz hingegen hat für das Hotel- und Gaststättengewerbe deshalb eine größere Bedeutung 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. Das Thema Arbeitsschutz spielt im Einzelhandel eine größere Rolle als in anderen Branchen, außerdem bei Nachfolgern/Nachfolgerinnen gegenüber Existenzgründern/Existenzgründerinnen.

**Abbildung 2: Bedeutung spezieller fachlicher Qualifikationen für unternehmerische Selbstständigkeit**



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

#### - Methodische und soziale Qualifikationen

Zum erfolgreichen Arbeiten unter Zeit- und Ergebnisdruck, in einem von Unsicherheit und Interdependenzen geprägten Umfeld, sind auch spezifische soziale und methodische Qualifikationen wichtig. Daher wurden die Unternehmer/innen gefragt, welche dieser Fähigkeiten bereits in der Berufsausbildung erworben werden sollten, um einen Grundstein für eine spätere unternehmerische Selbstständigkeit zu legen. Sämtlichen aufgeführten Qualifikationen wurde eine große Relevanz bescheinigt, der Vermittlung von Entscheidungsfähigkeit und Flexibilität im Rahmen der Berufsausbildung kommt jedoch eine besonders hohe Bedeutung zu (Abbildung 3).

**Abbildung 3: Methodische und soziale Qualifikationen als Grundlage unternehmerischen Handelns**

	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

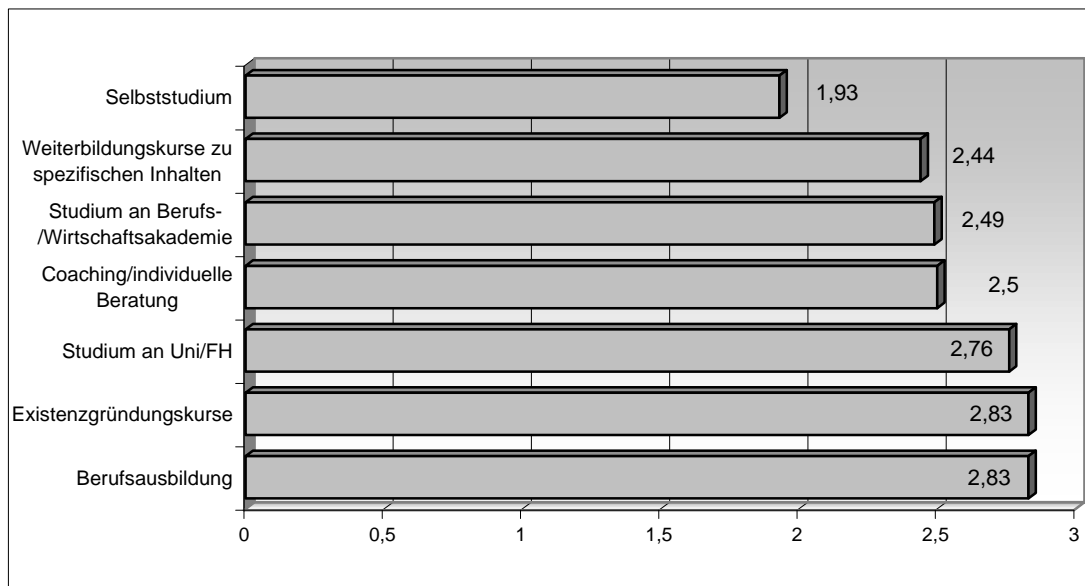
### *Bewertung der in Anspruch genommenen Qualifizierungsangebote zur Vorbereitung auf eine unternehmerische Selbstständigkeit*

Für die Gestaltung eines Qualifizierungsangebotes zur unternehmerischen Selbstständigkeit im Rahmen der Berufsbildung ist es wichtig, mehr darüber zu erfahren, welche Qualifizierungsmöglichkeiten von den Unternehmern/Unternehmerinnen genutzt wurden und wie die von ihnen selbst durchlaufenen Qualifizierungsangebote bewertet werden.

Die mit Abstand wichtigsten Quellen für den Erwerb der Unternehmerqualifikationen sind die Berufsausbildung (mit 80%) und das Selbststudium (mit 70%). Lediglich jeweils etwa ein Fünftel der befragten Unternehmer(innen) haben diese Bereiche nicht genutzt. Nur knapp 30% der Befragten haben Existenzgründungskurse als Vorbereitung für ihre Gründung besucht. Etwa die Hälfte nutzten Coaching und individuelle Beratung bzw. Weiterbildungskurse zu spezifischen Inhalten.

Was die Zufriedenheit mit den in Anspruch genommenen Qualifizierungsangeboten zur Vorbereitung auf eine unternehmerische Selbstständigkeit anbelangt, so schätzen die befragten Unternehmer(innen) ihre eigene Berufsausbildung als mittelmäßig ein (2,8 in einer Skala nach dem Schulnotensystem von 1 bis 5). Dies überrascht insofern nicht, als bislang die unternehmerische Selbstständigkeit nicht explizit in der Berufsausbildung thematisiert wird. Allerdings werden fast alle Angebote zur Vorbereitung auf das Unternehmertum eher mittelmäßig bewertet. Selbst spezifische Existenzgründerkurse kommen bei den Teilnehmern/Teilnehmerinnen über eine 2,8 nicht hinaus. Lediglich die Bewertung des Selbststudiums als Vorbereitungsmethode hebt sich von den anderen Möglichkeiten ab. Hier vergeben die Unternehmer/innen im Schnitt eine 1,9 (vgl. Abbildung 4).

**Abbildung 4: Bewertung der Qualifizierungswege zur Vorbereitung auf unternehmerische Selbstständigkeit**



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

### *Unternehmerische Selbstständigkeit in der Berufsausbildung*

#### - Unternehmerisches Denken und Handeln

Wenn zukünftig im Rahmen der Berufsausbildung auf eine unternehmerische Selbstständigkeit vorbereitet werden soll, dann ist dazu die generelle Zustimmung der Unternehmer/innen zu diesem Vorhaben erforderlich. Ohne die Unterstützung der Unternehmer/innen, insbe-

sondere derjenigen, die ausbilden, würde der Erfolg solcher Aktivitäten in Frage gestellt. Zur Beantwortung der Frage, ob und in welcher Form die Berufsausbildung auf eine spätere Selbstständigkeit vorbereiten sollte, wurde ein Meinungsbild zur Vermittlung unternehmerischer Qualifikationen im Rahmen der Berufsausbildung von ihnen eingeholt.

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 sollen. 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 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 aber nicht gestützt. (vgl. Abbildung 5).

**Abbildung 5: Meinungsbild zur Selbstständigkeit in der Berufsausbildung**

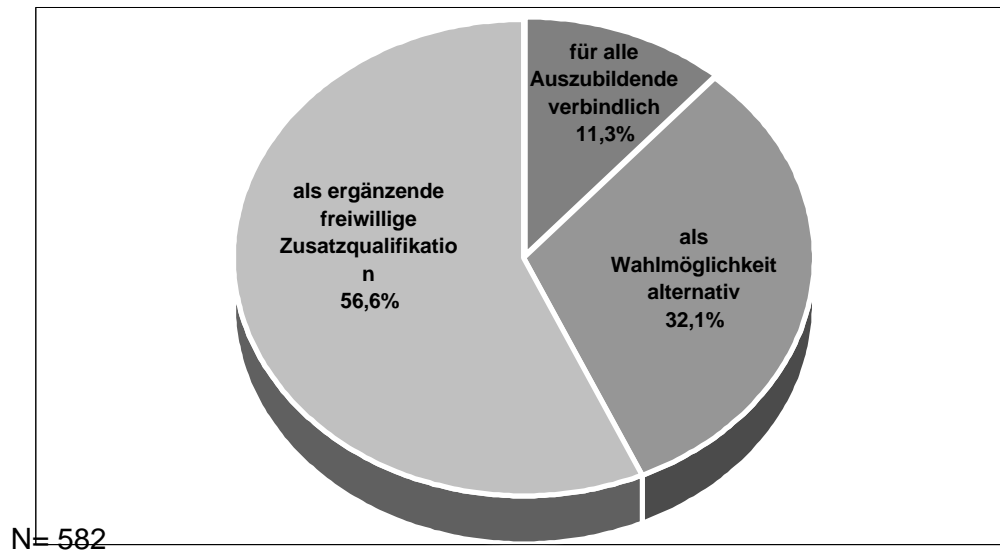
	stimme zu	teil /teils	lehne ab	n
Berufsausbildung sollte unternehmerisches Denken fördern, auch ohne geplante eigene Existenzgründung	87%	10%	3%	628
Berufsausbildung sollte Existenzgründung als berufliche Perspektive aufzeigen	66%	29%	3%	623
Berufsausbildung sollte auf die eigene Existenzgründung vorbereiten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

- Umfang der Inhalte zur unternehmerischen Selbstständigkeit

Auf die Frage, welchen Umfang die Inhalte eines Angebotes zur unternehmerischen Selbstständigkeit haben sollen, gab es folgende Antworten: Für die Aufnahme zusätzlicher gründungsrelevanter Inhalte in die Ausbildung sprechen sich 72% der Befragten aus, für die Aufnahme zusätzlicher Fachinhalte 66%. Eine andere inhaltliche Gewichtung bisheriger Ausbildungsinhalte befürworteten immerhin noch 54%.

- Integration der unternehmerischen Selbstständigkeit in die Berufsausbildung

Hinsichtlich einer möglichen Integration eines Qualifizierungsangebotes zur unternehmerischen Selbstständigkeit wurden drei grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten zur Beurteilung vorgelegt. So besteht eine wichtige Entscheidung darin, ob entsprechende Maßnahmen für alle Auszubildenden verbindlich sein sollen oder nicht. Hierzu ist die Meinung der befragten Unternehmer(innen) recht eindeutig. Mehr als die Hälfte (56,6%) empfehlen eine Einbindung als ergänzende freiwillige Zusatzqualifikation. Ein weiteres Drittel (32,1%) würde eine Lösung bevorzugen, in der Gründungswissen praktisch als „Wahlpflichtbaustein“ alternativ zu anderen Themen angeboten werden könnte. Lediglich 11% sind der Ansicht, eine Gründerausbildung sollte für alle Auszubildenden verpflichtend sein (Abbildung 6).

**Abbildung 6: Organisatorische Einbindung in die Berufsausbildung**

- Differenzierung nach Zielgruppen

Vor dem Hintergrund, dass nur 11% der Befragten eine Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit für alle Auszubildende erforderlich finden, wurde auch gefragt, welche Differenzierungsmöglichkeiten nach verschiedenen Gruppen von Auszubildenden vorgeschlagen werden. Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmer(innen) sprechen sich dafür aus, die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit nur leistungsstarken Auszubildenden zu ermöglichen. Eine Differenzierung nach Vorbildung oder Ausbildungsberuf befürwortet hingegen weniger als die Hälfte.

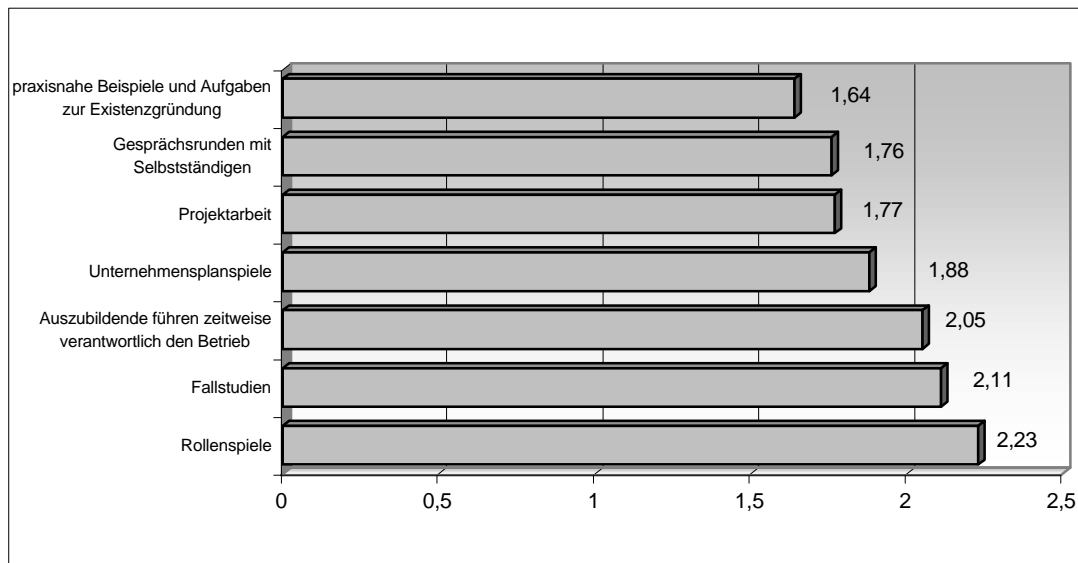
- Eignung der Auszubildenden

Die Unternehmer/innen nahmen auch Stellung dazu, inwieweit sie die Auszubildenden als künftige Unternehmer/innen für geeignet halten. Von denjenigen Unternehmern/Unternehmerinnen, die ausbilden (ca. die Hälfte aller Befragten) sind mehr als die Hälfte der Ansicht, dass mindestens einer ihrer Auszubildenden für eine spätere Selbstständigkeit geeignet sei. 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.

### *Selbstständigkeitsfördernde Lehr- und Lernmethoden sowie Lernorte für die Vermittlung von unternehmerischer Selbstständigkeit*

- Lehr- und Lernmethoden

Um bei der Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten zur erfolgreichen unternehmerischen Selbstständigkeit einen möglichst großen Lernerfolg zu erzielen, stellt sich nicht nur die Frage nach den zu vermittelnden Inhalten, sondern auch nach den adäquaten Lehr- und Lernmethoden. Von den Unternehmer(inne)n werden praxisnahe Beispiele und Aufgaben zur Existenzgründung als besonders geeignet angesehen (1,64), Gesprächsrunden mit Selbstständigen (1,76) sowie Projektarbeit (1,77). Vermittlungsmethoden, die bisher schon erfolgreich eingesetzt wurden, wie Unternehmensplanspiele sowie das zeitweilige Führen eines Betriebes oder einer Abteilung liegen im Mittelfeld. Fallstudien und Rollenspiele finden sich am unteren Ende der Skala (vgl. Abbildung 7).

**Abbildung 7: Lehr-/Lernmethoden zur Vorbereitung auf eine Selbstständigkeit**

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

#### - Lernorte

Zu dem Beitrag, den die Berufsausbildung zur unternehmerischen Qualifizierung leisten kann, gehört auch die Frage, welche Lernorte dazu geeignet sind.

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: Nur 16% der Befragten empfinden diese als sehr geeignet, aber immerhin 45% noch als geeignet zur Vorbereitung auf eine Existenzgründung (Abbildung 8).

**Abbildung 8: Eignung unterschiedlicher 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

#### Gründerqualifizierung in der Fortbildung

Zwei Drittel 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 wer-

den, kann auf der Basis der Ergebnisse, wenn überhaupt, eher mit nein beantwortet werden. Das wird nur von 29% der Befragten bejaht, wogegen 39% mit nein antworteten. Ebenso uneindeutig ist das Bild bezüglich einer obligatorischen Gründerausbildung, ähnlich den Regelungen im Handwerk (Meister-Abschluss). Knapp die Hälfte sagte nein zu einem solchen fest vorgeschriebenen Qualifikationsnachweis, aber immerhin 42% bejahten diese Frage (vgl. Abbildung 9).

**Abbildung 9: Einschätzung der Befragten zu Fragen der Gründerausbildung**

	ja	nein	keine Meinung
Die Vorbereitung auf die Existenzgründung sollte ein ausdrückliches Ziel der beruflichen Fortbildung sein.	67%	25%	8%
Wie im Handwerk sollte für Existenzgründungen ein gesetzlich vorgeschriebener Abschluss Voraussetzung sein.	42%	54%	4%
Die Vorbereitung auf die Existenzgründung sollte ein ausdrückliches Ziel der Berufsausbildung sein.	30%	62%	10%
In bestehenden Fortbildungsabschlüssen werden bereits genügend gründungsrelevante Inhalte vermittelt.	29%	39%	33%

#### • Zusammenfassung und Fazit

Die als erforderlich genannten Unternehmerqualifikationen für die verschiedenen Wirtschaftsbereiche und Gründungsformen sind vergleichbar, sie unterscheiden sich nur in einzelnen Punkten und bei speziellen und branchenbezogenen Qualifikationen.

Die Analyse der Existenzgründermaßnahmen weist nach, dass ein generelles Gründungswissen im Überblick vermittelt wird, das hauptsächlich betriebswirtschaftliche und juristische Inhalte enthält und für den Prozess der Gründung unmittelbar erforderlich ist. Im Einzelnen werden vorwiegend Fördermöglichkeiten und Finanzierungsfahrpläne thematisiert, gefolgt von Rechtsformen, Unternehmenskonzepten sowie Fragestellungen des Absatzes, des Marketing und der Werbung.

Die Ergebnisse der Gründungsforschung zeigen, dass für Existenzgründer/innen und Unternehmer/innen kaufmännische, managementbezogene, branchenbezogene und persönlichkeitsbezogene Erfolgsfaktoren bzw. Qualifikationen wichtig sind für das erfolgreiche Führen eines Unternehmens. Die fachlich-betriebswirtschaftlichen Qualifikationen nehmen hier einen großen Umfang ein.

Die Unternehmerbefragung bestätigt – vergleichbar zur Analyse der Maßnahmen und auch in Teilbereichen der Gründerliteratur - dass Finanzierung, Marketing und Kostenrechnung/Controlling den Kern der Unternehmerqualifikationen bilden. Erforderlich sind auch als spezielle Qualifikationen die Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern. Instrumente des Marketing, die Preisgestaltung sowie bestimmte Controlling- und Kostenrechnungsinstrumente werden als ähnlich bedeutsam erachtet. Sämtliche methodischen und sozialen Qualifikationen sind für Unternehmer/innen bedeutsam, insbesondere Entscheidungsfähigkeit und Flexibilität, gefolgt von der Fähigkeit zu planen, zu organisieren und sich Ziele zu setzen. Im Rahmen der Berufsausbildung sollte genereller auf das Thema unternehmerische Selbstständigkeit eingegangen werden, ergänzt um ein Angebot an Zusatzqualifikationen. In der beruflichen Aufstiegsfortbildung dagegen sollte detaillierter auf die Gründung und Übernahme eines Unternehmens eingegangen werden.



### ***Entwicklung eines umfassenden Qualifizierungskonzeptes***

Aus den Analysen und Befragungen im Rahmen des Forschungsprojektes wird für die Entwicklung eines Qualifikationskonzeptes für unternehmerische Selbstständigkeit in der Berufsbildung konzeptionell ein solches Angebot vorgeschlagen, das nach (Erst)Ausbildung, Zusatzqualifikation, Aufstiegsfortbildung und ergänzenden Maßnahmen ausdifferenziert werden soll.

#### ***Berufsausbildung***

Für alle Auszubildenden in der Berufsausbildung sollte vor allem unternehmerisches Denken und Handeln vermittelt werden (unabhängig von einer geplanten Gründung). Die Gründung und Übernahme eines Unternehmens sollte als berufliche Perspektive alternativ zur abhängigen Beschäftigung eröffnet werden, indem die Chancen, Risiken und Voraussetzungen einer unternehmerischen Selbstständigkeit thematisiert werden. Darüber hinaus sollte der/die Auszubildende dazu befähigt werden, im Unternehmen selbstständig und eigenverantwortlich Fachaufgaben zu bearbeiten und die wirtschaftliche Verantwortung partiell zu übernehmen.

Vor dem Hintergrund, dass die kaufmännische Erstausbildung als Basisqualifikation für „Unternehmer/innen“ verstanden werden kann, sollten die betriebswirtschaftlichen Ausbildungsinhalte anders gewichtet werden, indem auch die Unternehmer-Perspektive berücksichtigt wird. Dies gilt insbesondere für kaufmännische Ausbildungsberufe, in denen die betrieblichen Geschäfts- und Leistungsprozesse noch stärker in den Mittelpunkt gestellt werden müssen. Die fachlichen Qualifikationen, die eine erfolgreiche unternehmerische Selbstständigkeit fördern und die anders gewichtet werden könnten, sind Finanzierung, Marketing und Kostenrechnung/Controlling. Auch die Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern sowie der Umgang mit Instrumenten des Marketing, die Preisgestaltung sowie bestimmte Controlling- und Kostenrechnungsinstrumente wie Liquiditätsplanung und Kennzahlenmanagement müssten aus der Unternehmerperspektive behandelt werden. Dies könnte auf der Anwendungsebene eingeübt werden, aber es sollte auch geprüft werden, ob nicht auch curricular entsprechende Anknüpfungspunkte in den Ausbildungsrahmenplänen und Rahmenlehrplänen geschaffen werden können.

Die Förderung und Einübung von unternehmerischem Denken und Handeln kann die Auszubildenden dazu befähigen, selbstständig und eigenverantwortlich Fachaufgaben zu bearbeiten und in begrenztem Rahmen die wirtschaftliche Verantwortung übernehmen zu können. Hierzu trägt nicht nur die Vermittlung der entsprechenden Ausbildungsinhalte bei, sondern auch der Einsatz von aktivierenden Lehr-/Lernmethoden. Wie die Unternehmerbefragung gezeigt hat, können praxisnahe Beispiele und Aufgaben zur Existenzgründung sowie Gesprächsrunden mit Selbstständigen die Aufgaben von Unternehmern/Unternehmerinnen näher bringen, aber auch die eingeführten Methoden wie Projektarbeit, Planspieleinsatz sowie Einsatz in einer Junioren- oder Schülerfirma und die zeitlich befristete Führung einer speziellen Abteilung im Betrieb durch Auszubildende. Hier ist auch die Förderung von sozialen und methodischen Qualifikationen sehr wichtig, wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie Entscheidungs-, Planungs- und Führungskompetenz, die bis zu einem gewissen Grad in der Berufsausbildung vermittelt werden sollten.

#### ***Zusatzqualifikationen***

Je nachdem wie tief in die Unternehmerqualifikation eingestiegen wird, können freiwillige Maßnahmen angeboten werden, d.h. es könnten optional Zusatzqualifikationen zur unternehmerischen Selbstständigkeit in die Ausbildung integriert werden. Insbesondere für leistungsstarke Auszubildende bietet sich z.B. die Erstellung eines Businessplans im Rahmen einer Zusatzqualifikation an, aber auch die zusätzliche Einübung und Erprobung von unternehmerischen Qualifikationen. Dies bietet die Möglichkeit, Erfahrungen als Unternehmer/in

zu sammeln. Wenn bereits im allgemeinbildenden Bereich<sup>12</sup> solche Themen bis zur befristeten Gründung von Schülerfirmen behandelt werden, so muss auch die Berufsbildung stärker diese Thematik aufnehmen.

#### *Aufstiegsfortbildung*

Aufbauend auf den in der Ausbildung vermittelten Qualifikationen könnte im Lehrgang für die Vorbereitung auf die Prüfung in der beruflichen Aufstiegsfortbildung (Fachwirte oder Fachkaufleute) Unternehmensführungs-, Gründungs- und Übernahme-Know-how erworben werden. Auch sollte überlegt werden, ob bei der Formulierung von Prüfungsanforderungen nicht ausdrücklich Inhalte zur unternehmerischen Selbstständigkeit aufgenommen werden, wie z.B. bei der bevorstehenden Erarbeitung der Fortbildungsordnung für den/die Handelsfachwirt/-in. In der Fortbildung sollten auch soziale und methodische Qualifikationen, insbesondere Führungskompetenz, Entscheidungs- und Planungsfähigkeit, schwerpunktmäßig behandelt und vertieft werden.

#### *Ergänzende Maßnahmen*

In Existenzgründerkursen müssten – wie bisher - solche Inhalte vermittelt werden, die den unmittelbaren Gründungsprozess vorbereiten und begleiten. Allerdings wäre ein detailliertes Eingehen auf die Probleme der Gründung oder Übernahme mit konkreten Praxisbeispielen sinnvoller. Die bisher viel zu kurzen, kognitiv aufgebauten Existenzgründerkurse sollten die betriebswirtschaftlichen, sehr wissensintensiven Inhalte abkoppeln und spezielle Kurse für Existenzgründer(innen) ohne entsprechende Vorqualifikationen anbieten, die für einen längeren Zeitraum mit entsprechenden Praxisphasen angeboten werden müssten.

#### ***Vorschläge für weiterführende Maßnahmen zur Entwicklung von Konzepten zur unternehmerischen Selbstständigkeit***

Um das Potenzial an motivierten und fähigen Unternehmern und Unternehmerinnen auch in der betrieblichen Ausbildung frühzeitig zu erschließen und zu qualifizieren, werden Maßnahmen vorgeschlagen, die das Thema unternehmerische Selbstständigkeit in die Berufsbildung integrieren, weiter vertiefen und stärker bekannt machen könnten:

- Aufbauend auf die Ergebnisse des Forschungsprojektes sollten exemplarisch Qualifikationsmaßnahmen und/oder Qualifikationsbausteine für die Aus- und Fortbildung entwickelt, erprobt und wissenschaftlich begleitet werden, z.B. im Rahmen eines Folgeprojektes.
- Modellversuche könnten dazu dienen, die Förderung und Entwicklung von Qualifikationskonzepten zur unternehmerischen Selbstständigkeit in der beruflichen Aus- und Fortbildung zu initiieren und fortzuschreiben.
- Noch wirksamer wäre die Auflegung eines Programms zur Entwicklung von Qualifizierungskonzepten zur unternehmerischen Selbstständigkeit in der Berufsbildung. Es soll daran erinnert werden, dass im allgemeinbildenden und universitären Bereich mehr diesbezügliche Aktivitäten laufen als im Bereich der Berufsbildung. 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.

---

<sup>12</sup> Vgl. das Projekt JUNIOR des Instituts der Deutschen Wirtschaft sowie das BLK-Programm „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung („21“)“, in das auch Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens unter Einbeziehung von Schülerfirmen aufgenommen wurden, Laufzeit: 01.08.1999 - 31.07.2004.

Es wäre sinnvoll, die Aktivitäten zur unternehmerischen Selbstständigkeit in sämtlichen Bildungsbereichen transparent zu machen, sie zu bündeln und miteinander zu vernetzen, z.B. indem eine Arbeitsgruppe gebildet oder eine Leitstelle eingerichtet wird.

Ergänzend ist eine andere Aktivität dringend erforderlich: Die vorwiegend monetäre Förderung von Ich-AGs im Rahmen des Hartz-Konzeptes müsste 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 in Gründerzentren, aber auch in Einkaufs- und Businesszentren zu bündeln und zu begleiten.

### **Bisherige Veröffentlichungen zum Forschungsprojekt 3.2.007**

- \* PAULINI, Hannelore (1999): 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, S. 63-77.
- \* PAULINI, Hannelore (Juli 1999): Beitrag der kaufmännischen Berufsbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit. Ein neues Forschungsprojekt des BIBB. In: Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär (Hrsg.): Ausbildung für die Dienstleistungsgesellschaft. Kaufmännische, verwaltende und verwandte Berufe. Bonn (Ergebnisse, Veröffentlichungen und Materialien aus dem BIBB)
- \* BMBF (Hrsg./2001): Berufsbildungsbericht 2001 in Kapitel 4.7.2 Unternehmerische Selbstständigkeit als Lernziel der Berufsbildung, S. 207ff.
- \* BMBF (Hrsg./2002): Berufsbildungsbericht 2002 in Kapitel 3.2.2 Unternehmerische Selbstständigkeit als Lernziel der Berufsbildung, Teil II, S. 141ff.
- \* PAULINI-SCHLOTTAU, Hannelore (2003, geplant): 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.
- \* GARNJOST, Petra; PAULINI-SCHLOTTAU, Hannelore (2003): Förderung von Unternehmerqualifikationen in der Berufsbildung In: BWP 32. Jg. Heft 2, S. 31 - 35
- \* GARNJOST, Petra; PAULINI-SCHLOTTAU, Hannelore (2003, geplant): Stellenwert des unternehmerischen Denkens und Handelns in der beruflichen Bildung. Auszubildende und Fortbildungsabsolventen/ -absolventinnen als Unternehmerinnen und Unternehmer? Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses von 2002 auf der CD-ROM.
- \* PAULINI-SCHLOTTAU, Hannelore: Unternehmerische Selbstständigkeit und Berufsbildung (Arbeitstitel). Veröffentlichung vorgesehen in 2003.

### **Ausgewählte Literatur**

BAUSCH, Thomas (1998): Ausbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit: Entwicklungsperspektiven für Absolventen des dualen Systems? In: BWP 27. Jg. Heft 6, S. 9 – 13  
 BRÜDERL, J.; PREISENDÖRFER, P.; ZIEGLER, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe.

BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg./1997): Aus- und Weiterbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit für Absolventen des beruflichen Bildungswesens. Bonn (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung; Heft 55)

- BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg./1998): Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens auf eine selbständige Tätigkeit. Fachtagung der BLK in Düsseldorf, 25./26. März 1998. Bonn (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung; Heft 65)
- DÖRING, Vera (2001): 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 (Studien zur Wirtschaftspolitik, Bd. 68).
- FÖRDERKREIS GRÜNDUNGSFORSCHUNG e.V. (September 2002): FGF-Report. Gründungsprofessuren 2002. Eine Studie zum Stand der Institutionalisierung der Gründungsforschung und –lehre an deutschsprachigen Hochschulen. September 2002 ([www.fgf-ev.de](http://www.fgf-ev.de)).
- GÖBEL, Sigrun; FRESE, Michel (1999): Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern (S. 93-113). In: MOSER, Klaus; BATINIC, Bernd; ZEMPEL, Jeanette: Unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Göttingen
- INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten, Internet-Seite; [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org).
- 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](http://www.ifm-bonn.org).
- INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIE AN DER UNIVERSITÄT TRIER; INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (1998): Erfolgsfaktor Qualifikation. Unternehmerische Aus- und Weiterbildung in Deutschland, Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie, Bd. 2. Münster.
- KLANDT, H. (1990): Zur Person des Unternehmensgründers. In: Dieterle; Winkler (Hrsg.): Unternehmensgründungen, Handbuch des Gründungsmanagements, München
- PICOT, A. (1989): Innovative Unternehmensgründungen: Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin
- LAGEMANN, B. et al: Kleine und mittlere Unternehmen im sektoralen Strukturwandel. Essen 1999
- MÜLLER, Günther F. (1999): Dispositionelle und biographische Bedingungen beruflicher Selbstständigkeit (S. 173-192). In: MOSER, Klaus; BATINIC, Bernd; ZEMPEL, Jeanette: Unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Göttingen
- MÜLLER, G. F. (2000): Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: derselbe, Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung, Landau
- NÖTZEL, K. (1987): Warum Existenzgründungen zuweilen keinen Bestand haben – Ergebnisse einer Fragebogenaktion, Sonderdruck aus dem Jahresbericht 1987 der Deutschen Ausgleichsbank Bonn.
- PAULINI, Hannelore (1998): Kaufleute im Einzelhandel. Stand und Perspektive eines Berufes. Hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann (Materialien zur beruflichen Bildung, Heft 100).
- REICH, V. E.; Unruh, J. (1998): Insolvenzvermeidung, Insolvenzabwehr und Insolvenzgewältigung
- WIESSNER, F.(1998): Das Überbrückungsgeld als Instrument der Arbeitsmarktpolitik – eine Zwischenbilanz. In: IAB Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 1