

Zwischenbericht zum Forschungsprojekt Nr. 3.2007

Beitrag der kaufmännischen Berufsbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit

- **Bearbeiter/ -innen**

Paulini-Schlottau, Hannelore; Geil, Peter; Krieger, Anita

- **Laufzeit**

II/1999 bis I/2002

- **Ausgangslage**

Die Förderung unternehmerischer Selbstständigkeit war bisher in erster Linie eine Aufgabe der Wirtschaftsförderung, wie zahlreiche Förderprogramme für Existenzgründer/-innen und infrastrukturelle Dienstleistungen wie Gründermessen, Gründertage, Gründungs- und Technologiezentren, Gründerseminare und Netzwerke belegen. Sie muss aber auch eine Aufgabe der Berufsbildung werden, um durch den Erwerb von Qualifikationen die Chancen, erfolgreich am Markt agieren zu können, zu erhöhen.

Die Gründung eines eigenen Unternehmens ist in Deutschland im Aufwind. Die Selbstständigquote liegt gegenwärtig bei gut 11% aller Erwerbstätigen¹. Nach dem Rückgang der Selbstständigquote in den 70er und 80er Jahren steigt diese jetzt wieder allmählich an². Hierfür sind nicht nur die vielen Neugründungen im IT- bzw. Technologiesektor verantwortlich, sondern auch die Expansion sogenannter Verbundunternehmen bzw. Franchiseunternehmen, insbesondere in Wirtschaftszweigen und Branchen mit einem hohen Konzentrationsgrad, wie z.B. im Einzelhandel. Darüber hinaus ist in den kommenden fünf Jahren (allein) in den alten Bundesländern ein weiterer Schub zur Existenzgründung durch den Generationswechsel in ca. 300.000 Familienunternehmen zu erwarten. Viele dieser Unternehmen haben Schwierigkeiten, geeignete Nachfolgekandidaten (von außerhalb) zu finden³.

Auf dem Sektor der Arbeits- und Qualifikationsförderung gibt es inzwischen auch zahlreiche Bemühungen, die wirtschaftspolitischen Fördermaßnahmen durch begleitende Maßnahmen zu flankieren. Die Bundesanstalt für Arbeit begleitet Neugründungen im Rahmen ihrer Arbeitsförderung. Für qualifizierte Arbeitslose ist dies nicht selten eine erfolgreiche Perspektive mit vor allem mittelfristigen Wirkungen auf dem Arbeitsmarkt, da erfolgreiche Existenzgründungen in der Regel weitere neue Arbeitsplätze schaffen⁴. Hierbei werden auch strukturelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt. Das traditionelle Normalarbeitsverhältnis wird zunehmend von sogenannten Patchwork-Biografien tangiert, in denen sich Zeiten abhängiger, meist befristeter Beschäftigung mit Arbeitslosigkeit sowie unternehmerischer

¹ Im Jahre 1998 waren in Deutschland einschließlich mithelfender Familienangehörigen rund 4 Mill. Frauen und Männer selbstständig.

² So ist der Anteil der Selbstständigen einschließlich der mithelfenden Familienangehörigen an den Erwerbstätigen von 9,8% im Jahre 1992 um 1,3 Prozentpunkte bis 1998 gestiegen; bei gleichzeitiger Abnahme des Anteils der abhängig Beschäftigten an den Erwerbstätigen von 90,2% in 1992 um 1,3 Prozentpunkte bis 1998. Quelle: BMWi: Wirtschaft in Zahlen '99.

³ Wegen dieser Schwierigkeiten wurden Börsen eingerichtet, wie z.B. die Existenzgründerbörse beim DIHT, die u.a. auch helfen, einen Nachfolger zu finden.

⁴ vgl. WIRTSCHAFTSWOCHE Nr. 50 vom 7.12.95 sowie BRINKMANN u.a. 1995.

Selbstständigkeit ablösen. Unternehmerische Selbstständigkeit liefert damit für viele erst nach unterbrochenen abhängigen Beschäftigungsverhältnissen eine Karriereoption.

Erfolgreiche Selbstständigkeit verlangt sowohl Qualifikationen, mit denen der Gründungsprozess erfolgreich gemeistert werden kann als auch Qualifikationen für die Bewältigung der Stabilisierungs- und Wachstumsphase des Unternehmens. Dafür ist ein Bündel von gründungsbezogenen Qualifikationen erforderlich, die durch die Curricula der allgemeinen und beruflichen Bildung nicht abgedeckt sind. Das führte bereits zu Initiativen auf Hochschulebene, wie z.B. zur Einrichtung von Gründerlehrstühlen, sowie im allgemeinbildenden Bereich zu dem Projekt JUNIOR (junge Unternehmen initiieren – organisieren – realisieren)⁵. Auch die Berufsbildung wendet sich dem Qualifikationsbedarf nach unternehmerischer Selbstständigkeit zu.

Es müssen Konzepte erarbeitet werden, die die Situation der dualen Berufsausbildung berücksichtigen, d.h. die Tatsache, dass die betriebliche Ausbildung im Regelfall zu einem Teil in einem privaten Unternehmen durchgeführt wird (zu einem anderen Teil in der Berufsschule). Vor allem ausbildende mittelständische Unternehmen müssen für die „Beteiligung“ an der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit ihrer möglichen künftigen Konkurrenz erst motiviert werden. Bisher haben sie nur an der Qualifizierung der künftigen Nachfolger Interesse.

• **Forschungsziele**

Ziel des Projektes ist es, den Beitrag, den die Berufsbildung zu einer erfolgreichen unternehmerischen Selbstständigkeit leisten kann, zu klären. Es sollen Vorschläge zur Qualifizierung des potenziellen Unternehmers/der potenziellen Unternehmerin (als Existenzgründer/-in oder als Nachfolgekandidat/-in) auf den unterschiedlichen Qualifikationsebenen entwickelt werden.

Dabei soll im Rahmen des Forschungsprojektes exemplarisch für zwei Bereiche, den Einzelhandel und den Tourismus, ein Qualifizierungskonzept im Bereich der Aus- und Weiterbildung entwickelt werden, in dem Inhalte und Methoden enthalten sind, die unternehmerische Selbstständigkeit vorbereiten und fördern.

• **Methodische Hinweise**

Bisher wurden folgende Erhebungen und Analysen mit Hilfe von Auftragsforschung durchgeführt:

- Beschaffung und Analyse von Materialien zu Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen.

Im Rahmen dieser Aktivitäten wurden 548 Anbieter angeschrieben. Insgesamt gingen 134 Rückmeldungen ein, davon 118 mit beigefügten Materialien. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 24,5 % bzw. 21,5 %.

Dieser Untersuchungsteil ist abgeschlossen.

⁵In der allgemeinbildenden Schule sollen frühzeitig selbstständigkeitsfördernde Qualifikationen vermittelt werden, an die das berufliche Bildungswesen anknüpfen kann. An diesem Projekt haben sich im Schuljahr 1998/99 insgesamt 2000 Schüler/-innen im Alter von 15 bis 20 Jahren beteiligt. Die Schüler/-innen gründen an ihrer Schule ein kleines Unternehmen für eine Dauer von acht bis neun Monaten und erwerben unternehmerbezogene Qualifikationen. Vgl. Internet-Seite des Instituts der Deutschen Wirtschaft.

- Literaturanalyse im Bereich der Gründungsforschung. Dieser Untersuchungsteil ist z.T. abgeschlossen.
- Durchführung einer schriftlichen Befragung von ca. 12.000 Selbstständigen bundesweit im Einzelhandel und im Tourismus. Im Mai d.J. wurden 6.000 Unternehmer befragt, um einen Rücklauf verwertbarer Fragebögen von 600 Unternehmern zu erreichen. Da nur ein Rücklauf von rund 5% erzielt wurde, musste zusätzlich eine Nacherhebung durchgeführt werden. Diese Erhebung ist noch nicht abgeschlossen. Ihre Auswertung wird Anfang 2001 zur Verfügung stehen.

- **Erste Ergebnisse**

1. Ergebnisse der Analyse der Materialien und Curricula zu Existenzgründerkursen und -programmen

Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen werden von zuständigen Kammerorganisationen, Fach- bzw. Branchenverbänden, Volkshochschulen, Landesministerien, kommunalen Förderinstitutionen, Wirtschafts- und Unternehmerverbänden sowie privaten Anbietern angeboten. Die Maßnahmen sind von den Themen, der Dauer, der Art der Maßnahmen und der angesprochenen Zielgruppen unterschiedlich.

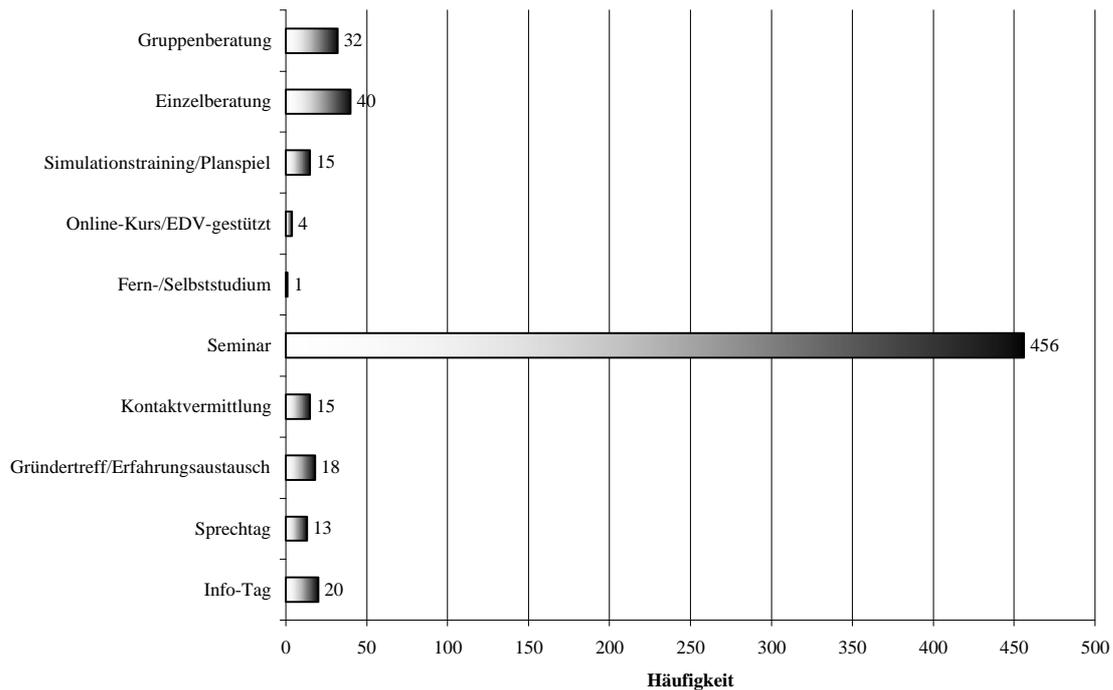
Die Analyse der Qualifizierungsmaßnahmen sollte Aufschluss geben über das Qualifikationsprofil von Existenzgründern/Existenzgründerinnen. Daher wurden 548 Anbieter von Maßnahmen für Existenzgründer/-innen angeschrieben sowie Internet- und Datenbankrecherchen durchgeführt, um das gesamte Spektrum der Qualifizierung von Existenzgründern/Existenzgründerinnen zu ermitteln. Insgesamt gingen 134 Rückmeldungen ein, davon 118 mit beigefügten Materialien.

Die quantitative Auswertung der Materialien zeigt folgende Ergebnisse:

Die Art der Maßnahme: Es zeigt sich, dass Seminare bzw. Lehrgänge mit 86% das mit Abstand größte Kontingent der erfassten Angebote darstellen. Die Seminarform beinhaltet auch die Vermittlung von Wissensinhalten (auch in Form von Frontalunterricht), um die große Zahl an gründungsrelevanten Themen unterzubringen. Alle anderen Maßnahmentypen spielen eine verschwindend geringe Rolle (vgl. Grafik 1).

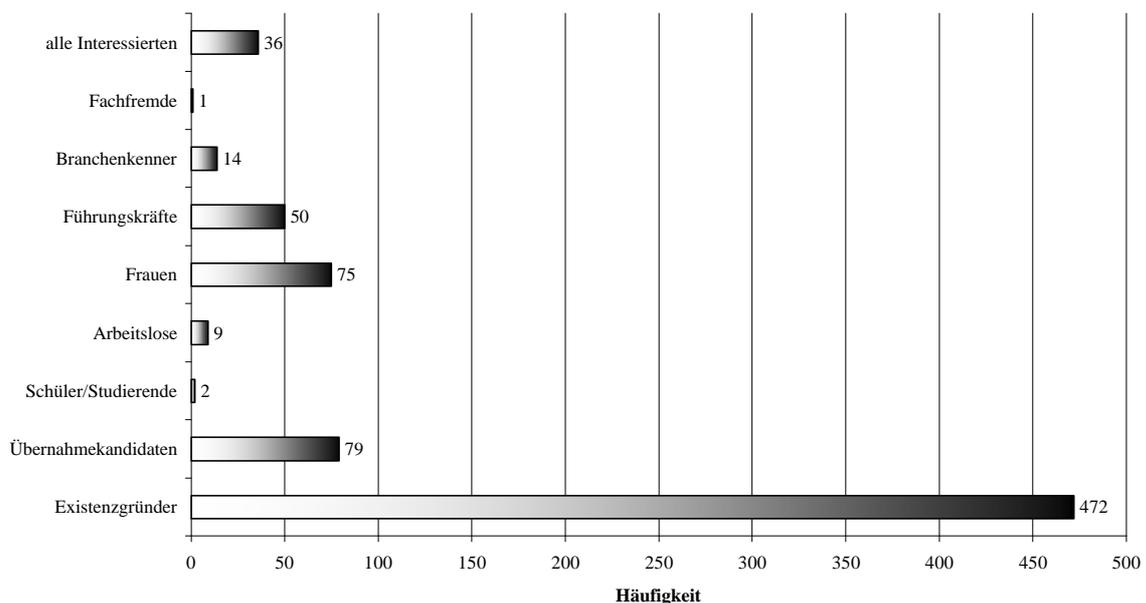
Nicht berücksichtigt bei den erfassten Maßnahmen sind die Einrichtungen, die Beratung oder Coaching anbieten oder Informationszwecken (z.B. durch Übersendung von Printmedien) dienen. Sie nehmen ebenfalls einen hohen Stellenwert ein, fallen aber bei der Erfassung der Angebote durch die Lücke, weil ihnen kein Lehrprogramm zugrunde liegt und die Inhalte der Angebote im Rahmen von Veranstaltungsübersichten oder Programminformationen nicht angekündigt werden. Angebote der Beratung und des Coaching sind zugeschnitten auf den spezifischen Bedarf des einzelnen Existenzgründers/der einzelnen Existenzgründerin, der/die die Dienstleistung nachfragt und entziehen sich deshalb dem analytischen Zugriff einer Materialanalyse.

Grafik 1: Veranstaltungsformen der Angebote



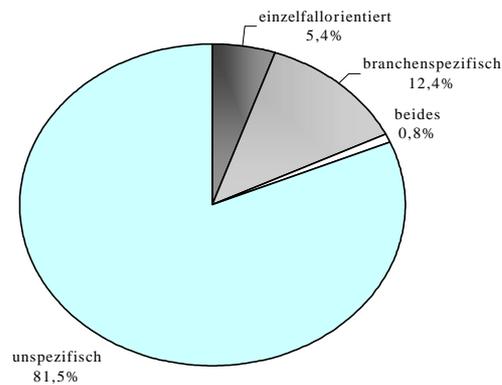
Die Zielgruppen: Die erfassten Angebote wenden sich vorwiegend an alle Existenzgründer/-innen (472 Angebote). Zu einem erheblich geringeren Anteil gibt es aber auch spezielle Angebote für Frauen (75 Angebote), fast ebenso häufig für Übernahmekandidaten (79 Angebote). Arbeitslose als künftige Existenzgründer/-innen sind mit 9 Angeboten gering vertreten. Anzumerken ist auch, dass Branchenkenntnis (14 Angebote) kaum Bedeutung als Auswahlkriterium für die Zielgruppen-Bestimmung hat. Selbst wenn man die Gruppe der Führungskräfte den Branchenkennern hinzurechnet (mit 50 Angeboten), bleibt die Bedeutung von Branchenkenntnissen als Auswahlkriterium randständig (vgl. Grafik 2).

Grafik 2: Zielgruppen der Angebote



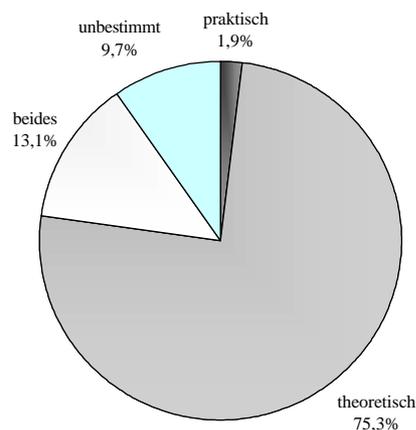
Berücksichtigung der Branchenspezifik: Die Angebote für Existenzgründer/-innen enthalten überwiegend ein übergreifendes allgemeines Gründerwissen (zu 81,5%) und sind nur zu 12,4% branchenspezifisch ausgerichtet – überwiegend im Hotel- und Gaststättengewerbe (vgl. Grafik 3). Branchenspezifische Kenntnisse werden entweder vorausgesetzt oder werden in einzelfallbezogenen Maßnahmen wie Beratung und Coaching thematisiert.

Grafik 3: Branchenspezifische Orientierung der Angebote
branchenspezifisch / einzelfallorientiert



Theoretische oder praktische Inhalte: Die Angebote für Existenzgründer/-innen vermitteln vorwiegend theoretisches Gründerwissen (zu 75,3%), während praktische Anteile nur zu 13,1% berücksichtigt werden (vgl. Grafik 4).

Grafik 4: Theorie- und Praxisanteil der Angebote

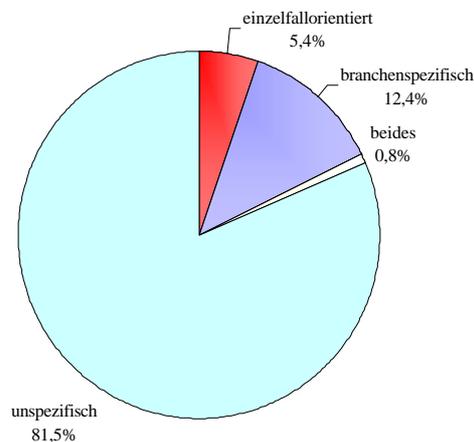


Dauer der Maßnahmen: Die Schulungsangebote für Existenzgründer/-innen haben eine Dauer von durchschnittlich 8 bis 9 Unterrichtsstunden. Nur vergleichsweise wenige Schulungen gehen über den Umfang von 2-Tages-Seminaren hinaus. Das ist eine relativ geringe Zeit, berücksichtigt man die Vielzahl an komplizierten Themen, die in diesen Lehrgängen abgehandelt werden. Daher kann der Besuch solcher Maßnahmen eher einen Überblick

über den gesamten relevanten Themenbereich, der für Existenzgründer/-innen notwendig ist, vermitteln. Häufig werden in Existenzgründerkursen aber auch Materialien mit Literaturangaben und Ansprechpartnern überreicht, so dass jede/r Teilnehmer/-in bestimmte Inhalte weiter vertiefen und mit anderen Ansprechpartnern Kontakt aufnehmen kann.

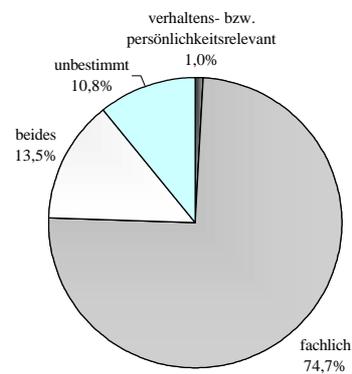
Inhalte der Maßnahmen: Die Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen umfassen vorwiegend einen Grundstock an Wissen, das für die Existenzgründung benötigt wird. In Seminaren werden fast nur kognitive Qualifikationen vermittelt, es wird aber nicht – wie in der Berufsbildung - das Anwenden dieser Inhalte eingeübt. Die Themen, die in den Seminaren behandelt werden, sind vorwiegend Basisgründungswissen (259) einschließlich Gründungsvorbereitung (143) und spezielle betriebswirtschaftliche Kenntnisse (231), aber auch juristische (183), steuerliche (100) und versicherungstechnische Kenntnisse (67). Das Thema Krisenprävention, Krisenmanagement spielt eine geringe Rolle (10) (vgl. Grafik 5).

Grafik 3: Branchenspezifische Orientierung der Angebote
branchenspezifisch / einzelfallorientiert



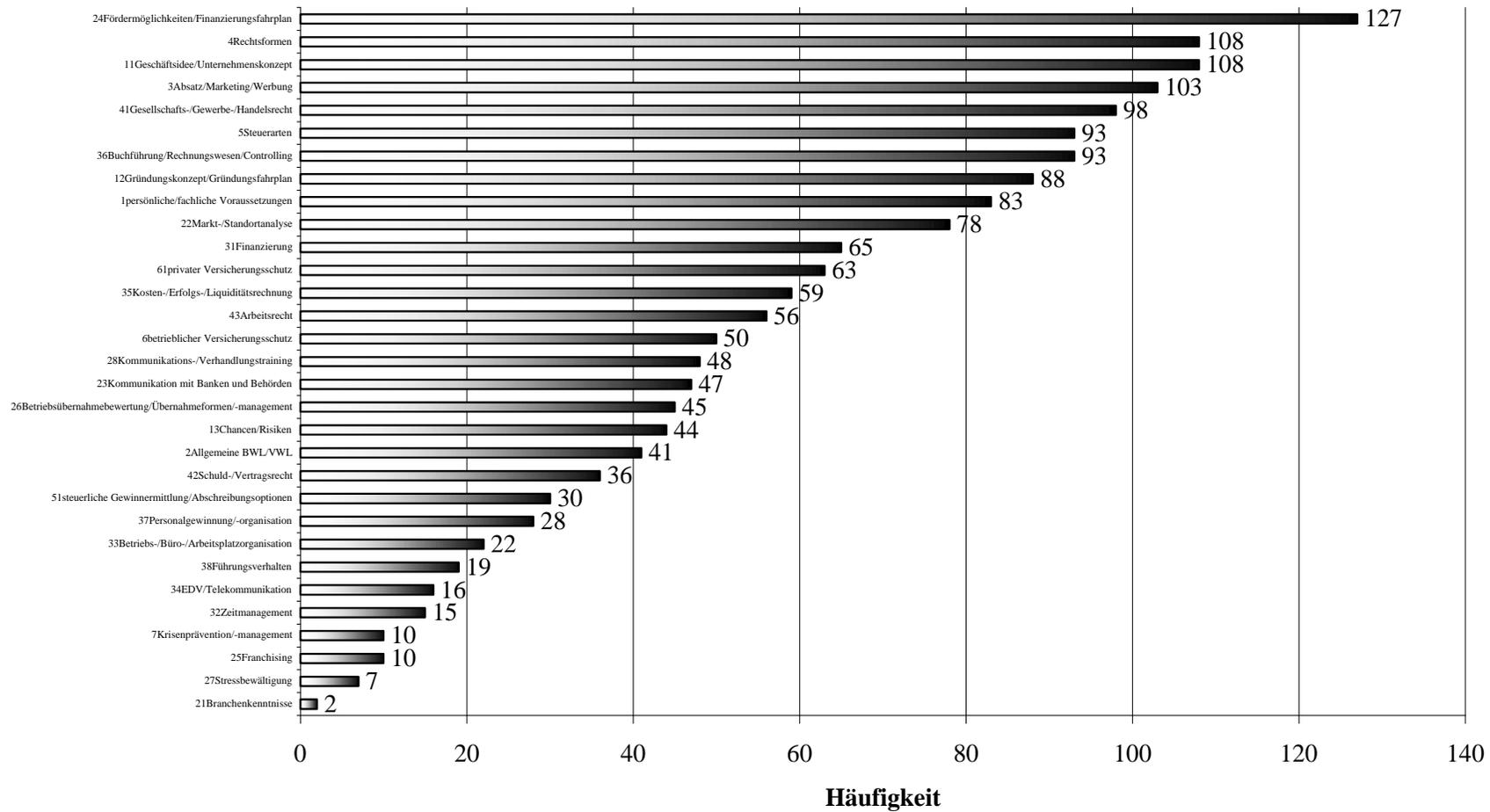
Art der Qualifikationen: Die Angebote für Existenzgründer/-innen enthalten vorwiegend fachbezogene Gründerqualifikationen. Persönlichkeitsbildende Angebote spielen eine geringe Rolle. Das ist verwunderlich, da in der Gründerliteratur der hohe Stellenwert der Persönlichkeit des Unternehmers herausgestellt wird (vgl. Grafik 6) (siehe weiter unten).

Grafik 6: Qualifikationstypus der Angebote
fachlich / verhaltens- bzw. persönlichkeitsrelevant



Rangfolge der angebotenen Themen: Der Stellenwert der einzelnen angebotenen Inhalte lässt sich am besten an ihrer Gewichtung ablesen. Dabei zeigt sich, dass überwiegend betriebswirtschaftliche und am Prozess der Existenzgründung orientierte gesellschafts- und steuerrechtliche Themen behandelt werden (vgl. Grafik 7). Diese Themen können als Grundstein für die Gründerqualifikation angesehen werden.

Grafik 21: Rangfolge der in Seminaren behandelten Inhalte



Fazit:

Die Qualifizierung im Rahmen von Existenzgründerkursen beinhaltet vorwiegend allgemeines Gründungswissen. Anders als in der Berufsbildung und in der beruflichen Aufstiegsfortbildung spielt die Koppelung an die Branche bzw. an branchenspezifisches Fachwissen eine geringe Rolle. Der Transfer des Gründungswissens auf branchenspezifische Erfordernisse wird kaum thematisiert. Bezogen auf Existenzgründung werden branchenspezifische Belange entweder vorausgesetzt oder individualisiert und in Beratungs- und Coaching-Angeboten behandelt.

So ist feststellbar, dass es keine Verbindung gibt zwischen der überwiegend branchenorientierten Berufsausbildung/beruflichen Fortbildung und der allgemeinen Existenzgründungsschulung. Wer keine einschlägige Berufsbildung im dualen System durchlaufen hat, wird in Existenzgründungsseminaren von ein oder zwei Tagen Dauer kaum ein hinreichendes Gründungswissen einschließlich der kaufmännischen Anteile aufbauen können. Umgekehrt dürften Teilnehmer/-innen, die im Rahmen der Berufsbildung fundierte kaufmännische Kenntnisse erworben haben, das in solchen Existenzgründungsseminaren vermittelte kaufmännische Wissen nur selten als wirkliche Weiterqualifizierung begreifen.

Es kann jedoch abschließend konstatiert werden, dass aus der inhaltlichen Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen ein erster Ansatz für die Bestimmung eines Qualifikationsprofils für Unternehmer/ Existenzgründer abgeleitet werden kann.

Weitere Ergebnisse sollen das Bild komplettieren, wie z.B. die Ergebnisse der Gründungsforschung im Allgemeinen sowie die Ergebnisse der Erhebungen im Rahmen dieses Forschungsprojektes.

2. Ergebnisse der Gründungsforschung bezogen auf die Relevanz von Lernprozessen, die zum Erfolg als Gründer führen

Da sich die Qualifikationsforschung bisher mit der Qualifizierung zur Selbstständigkeit nur ansatzweise beschäftigt hat⁶, sollen im Folgenden Ergebnisse aus dem Bereich der Gründungsforschung aufgezeigt werden, die zum Bereich der Wirtschaftsforschung gehört. Die Gründungsforschung befasst sich mit den Faktoren für Erfolg oder Misserfolg von Unternehmensgründern. Hier ist auch der Ansatzpunkt für die Rolle der Qualifikation.

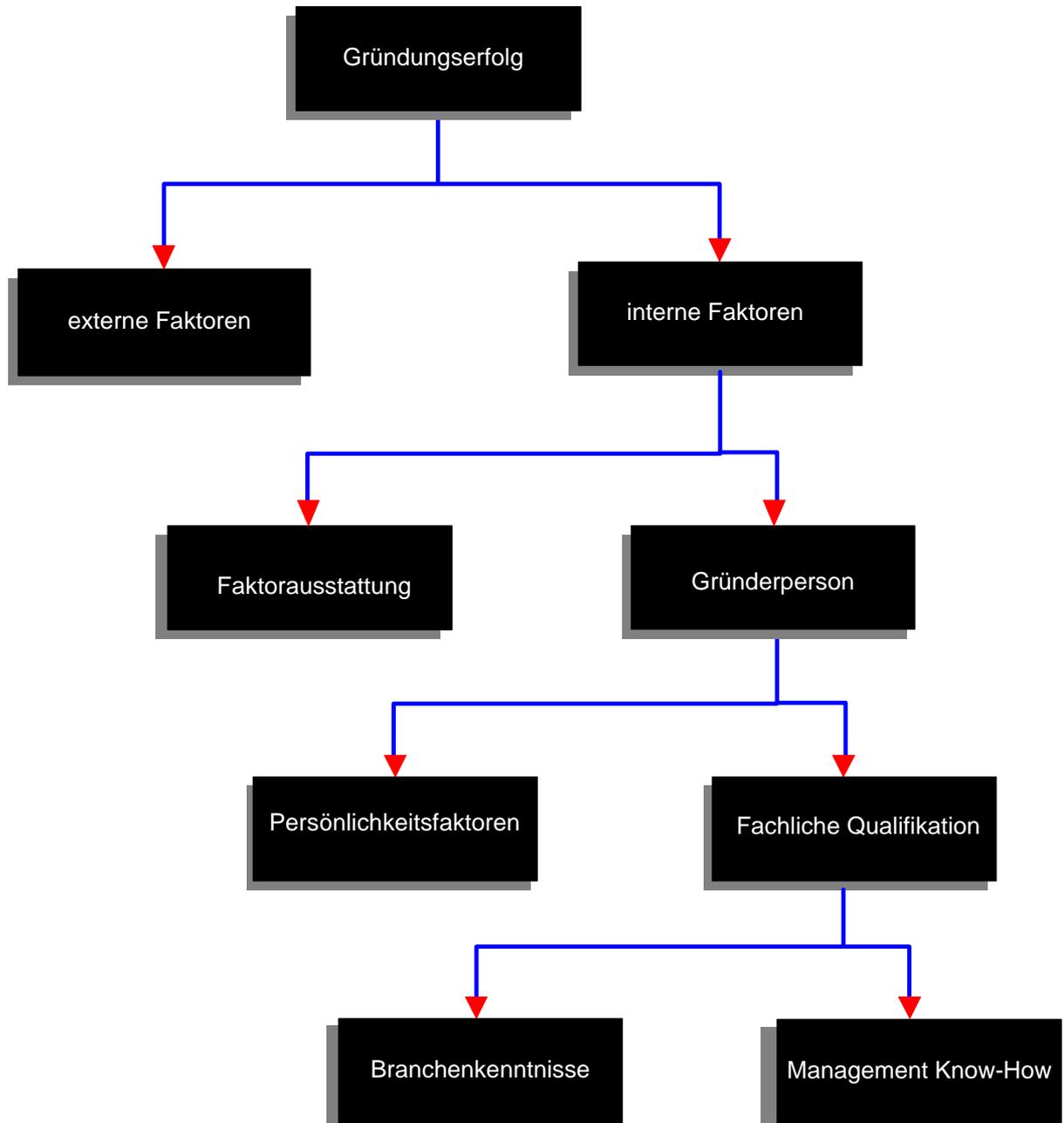
Die Frage, was jungen Unternehmen zum Erfolg verhilft, und was diesen Erfolg erschwert oder sogar verhindert⁷, stellt eines der Kerngebiete der Gründungsforschung dar. Die Frage, welche Qualifikationen für den Erfolg bestimmend sind und wie sich die durch Qualifikation beeinflussbaren Faktoren darstellen, soll hier behandelt werden.

Erfolg oder Misserfolg von jungen Unternehmen hängen von einer Vielzahl verschiedenster Einflussfaktoren ab. Neben externen Faktoren, die das Gründungsgeschehen beeinflussen, gehören dazu auch Faktoren, die unmittelbar mit der Person des Unternehmers zusammenhängen.

⁶ Vgl. 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 sowie 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.

⁷ Vgl. INMIT-Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier; Institut für Mittelstandsforschung IfM Bonn (1998): Erfolgsfaktor Qualifikation. Unternehmerische Aus- und Weiterbildung in Deutschland, Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie, Bd. 2. Münster.

Abbildung 1: Determinanten des Gründungserfolgs



Quelle: INMIT

Die Einflussgrößen können in externe und interne Faktoren unterteilt werden. Zu den externen Faktoren, die von der Person des Unternehmers im engen Sinne unabhängig sind, gehören z.B. die konjunkturelle Situation,⁸ die Steuer und Abgabenlast⁹ ebenso wie die Zah-

⁸Vgl. Zacharakis, A. L.; Meyer, G. E.; DeCarto, J. (1999): 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, S.1-14.

⁹Vgl. Hunsdiek, D.; May-Strobl, E. (1986): Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung NF, Nr. 9, Stuttgart.

lungsmoral der Kunden¹⁰ und das Verhalten der Kreditinstitute¹¹, 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, auf Grund unternehmerischer Qualifikation im Sinne vorausschauenden Denkens und Handelns abgeschwächt werden können. Allerdings sind diese Determinanten nicht direkt vom Unternehmer und dessen qualifikatorischem Hintergrund abhängig. Aus diesem Grund stehen die externen Faktoren nicht im Mittelpunkt dieser Betrachtung.

Die internen Faktoren lassen sich in zwei Bereiche auffächern. Zum einen sind es Bestimmungsgründe, die die Faktorausstattung¹² des Unternehmens betreffen. Hierzu zählt beispielsweise die Ausstattung mit Eigenkapital. Auch diese Aspekte lassen keinen allzu großen Erkenntnisgewinn für die Frage der Qualifikation erwarten.

Zu den internen Faktoren gehören auch solche, die mit der Person des Gründers oder Unternehmers verbunden sind. Diese Faktoren sind von deutlich größerem Interesse, zumal im Schrifttum trotz aller Unterschiede im Detail Einigkeit darüber herrscht, dass die Unternehmerperson eine bedeutsame Determinante für den Erfolg oder Misserfolg einer Gründung darstellt.¹³ Die personenbezogenen Faktoren lassen sich in einer feineren Untergliederung in zwei Bereiche aufteilen: Zum einen existieren diverse Persönlichkeitsmerkmale, für die im Rahmen der Gründungsforschung ein Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden konnte¹⁴. Zum anderen finden sich Determinanten, die zur fachlichen Qualifikation der Gründer gehören. Diese Determinanten liegen vor allem im Bereich des Management Know-hows in einem weiten Sinne sowie mit Einschränkung im Bereich der Branchenkenntnisse.

Persönlichkeitsfaktoren

Die Gründungsforschung hat eine Reihe von Persönlichkeitsfaktoren identifiziert, die sich positiv auf den Erfolg einer Gründung auswirken.¹⁵ Die Bandbreite der genannten Faktoren ist groß, wobei vor allem über die Erfolgswirksamkeit folgender Faktoren Einigkeit besteht: Leistungsmotivation, Führungswille, interne Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Risiko-

¹⁰Vgl. Weihe, H. H. (1994): Entrepreneurship – Neue Wege zum Unternehmertum, Hamburg.

¹¹Vgl. Möhlig, G.; Diethelm, G.; Feidicker, H. (1998): Problembereiche und Handlungsfelder bei Existenzgründungen, Neuma- gen-Drohn/Trier.

¹²Der Begriff Faktorausstattung umfasst hier ausschließlich die „klassischen Produktionsfaktoren“. Die Ausstattung mit Human- kapital zählt nach dieser Definition nicht dazu.

¹³Vgl. Pichler, H. J.; Pleitner, H. J.; Schmidt K.-H. (2000) (Hrsg.): Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelbetrie- ben, 3. Aktualisierte Aufl., Stuttgart, Wien

¹⁴Weder der „Spielertyp“ noch der „Vollkasko-Unternehmer“ werden mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein, vgl.: INMIT-Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier; Institut für Mittelstandsforschung IfM Bonn (1998): Erfolgs- faktor Qualifikation. Unternehmerische Aus- und Weiterbildung in Deutschland, Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie, Bd. 2. Münster, , Mintzberg, H.; Waters, J. (1982): Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, in: Academy of Management Journal, 25/3, S. 465-499. , Sexton, D. L.; Bowmann, N. (1983): Determining Entrepreneurial Potential of Students: Comparative Psychological Analy- sis, in: Academy of Management Proceedings, S. 408-412.

¹⁵Vgl. Müller, Günter F. (2000): Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln, in: derselbe, Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung, Landau 2000, S. 103. Vgl. hierzu auch McClelland, David C. (1987): Characteristics of Successful Entrepreneurs, in: Journal of Creative Behavior, Jg. 21 H. 3, S. 219-233.

einstellung und seelische Gesundheit. Diese Persönlichkeitsfaktoren beinhalten folgende Aspekte.

Unter **Leistungsmotivation** wird der Wille, sich anzustrengen verstanden. Selbstständige weisen in der Regel ein hohes Maß an Leistungsmotivation auf,¹⁶ sie suchen fordernde Aufgaben und ziehen ihre Befriedigung aus der Tätigkeit selbst. Für einen Unternehmer ist es wichtig, dass er den Willen hat, andere Menschen zu führen, sie anzuleiten und zu beeinflussen.

Mit **Interne Kontrollüberzeugung** wird eine innere Überzeugung bezeichnet, die sich auf der Einstellung gründet, dass man selber Einfluss auf äußere Ergebnisse nehmen kann. Das Handeln von Personen mit interner Kontrollüberzeugung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie aktiv auf Ziele hinarbeiten und Einfluss ausüben.¹⁷ 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 auch „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 Sozialisation geformt, wobei den Systemen Familie und Schule eine wesentliche Rolle zukommt.¹⁸ Allerdings lässt sich kein eindeutiger Zeitpunkt festmachen, zu dem die für Unternehmer 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, Selbstwert oder auch Leistungsmotivation weiß man, dass sie von elterlichen Überzeugungen und Erziehungspraktiken beeinflusst werden.“¹⁹ Es bleibt somit offen, ob sich diese Eigenschaften direkt positiv beeinflussen lassen. Insbesondere für die Ausbildung zum Unternehmer scheint eine Fokussierung der Anstrengungen auf die Vermittlung fachlicher Qualifikationen wie Branchenkenntnisse und Management Know-how sinnvoll zu sein. Die folgende Tabelle fasst die beschriebenen Persönlichkeitsfaktoren und die ihnen in der Literatur zugewiesenen Wirkungen zusammen.

¹⁶ Vgl. Struck, Olaf (1999): Biographie und neue Selbstständigkeit in Ostdeutschland, in: Bögenhold, Dieter (Hrsg.): Unternehmensgründung und Dezentralität: Renaissance der beruflichen Selbstständigkeit in Europa?, Opladen 1999, S. 186.

¹⁷ Vgl. Müller, Günter F. (1999): Persönlichkeit und selbstständige Erwerbsarbeit – Messung von Potenzialfaktoren und Analyse ihres Einflusses, in: Wirtschaftspsychologie, Jg. 6 H.2, S. 2-9.

¹⁸ Vgl. Schmitt-Rodermund, Eva; Silbereisen, Rainer K. (1999): Erfolg von Unternehmern: Die Rolle von Persönlichkeit und familiärer Sozialisation, in: Moser, Klaus (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen 1999, S. 119.

¹⁹ Wie Fußnote 18, S. 120.

Abbildung 2: Übersicht über die Erfolgsfaktoren im Bereich der persönlichen Qualifikationen

Einflussfaktor	Wirkung²⁰	Studie
Persönlichkeitsfaktoren Persönliche Qualifikation	↑	Möhlig u.a. (1998)
Führungswille	↑	McClelland (1994)
Leistungsmotivation	↑	Klandt (1990)
	↑	Box u.a. (1993)
Interne Kontrollüberzeugung	↑	Govindarjan (1988)
	↑	Box u.a. (1994)
Selbstwirksamkeit / Machbarkeitsüberzeugung	↔	Baaken (1989)
	↑	Chandler, Hanks (1994)
	↑	Reckhaus (1994)
Seelische Gesundheit	↑	Korunka u.a. (1993)
Risikoeinstellung	↑	Minzberg, Waters (1982)
	↔	Klandt (1990)
	↑	Chell u.a. (1991)
	↑	Göbel (1996)

Fachliche Qualifikation

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.²¹

Diese Befunde decken sich mit der Erfahrung, dass die Branchenkenntnis eines Gründers ein wesentliches Kriterium bei der Kreditvergabeentscheidung der Bank ist. Hier bestehen zwischen einzelnen Branchen relativ wenig Unterschiede.

²⁰ ↑: Erfolgsfaktor; ↓: Faktor, der Misserfolg verhindert, ↔ nicht eindeutig zuzuordnen

²¹ Vgl. Picot, A. (1989): Innovative Unternehmensgründungen: Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin, S. 73 ff. und S. 85 ff. , Klandt, H. (1990): Zur Person des Unternehmensgründer, in: Dieterle; Winkler (Hrsg.): Unternehmensgründungen, Handbuch des Gründungsmanagements, München, S. 34. , Barkam, R.J (1994) : Entrepreneurial Characteristics and the Size of the New Firm: A Model of an Econometric Test, in: Small Business Economics, S. 117 ff. , Cooper, A. C.; Ginemogason, F. J.; Woo, C. Y. (1994): Initial Human and Financial Capital as Predictor of New Venture Performance, in: Journal of Business Venturing, Vol. 9, S. 371-395. , Box, T. M.; White, M. A.; Barr, S. H. (1994): A Contingency Model of New Manufacturing Firm Performance, in: Entrepreneurship Theory and Practice, S. 31-45. , Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Baumann, A. (1991): Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Kleinbetriebe, in: Mitteilung der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 1, S. 91-100. , Wanzenböck, H. (1996): Überlebensquoten und Wachstumsverläufe von Unternehmensgründern, in: Mugler, J. (Hrsg.): Materialien des Institutes für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien, S. 52. , Weihe, H. H. (1994): Entrepreneurship – Neue Wege zum Unternehmertum, Hamburg, S. 179.

Im folgenden wird der Aspekt der Branchenkenntnisse jedoch nicht weiter untersucht. Zum einen kann davon ausgegangen werden, dass Branchenkenntnisse im Rahmen der Ausbildungsberufe vermittelt werden. Zum anderen sind die branchenspezifischen Wissensinhalte so heterogen, dass schwerlich allgemeingültige Aussagen getroffen werden können.

Management Know-how

Die einschlägige Literatur spricht neben der Branchenerfahrung vor allem auch der Managementqualifikation des Unternehmers 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. Diese Defizite des Unternehmers sind nach Einschätzung von Creditreform auch bei schon länger am Markt befindlichen Unternehmen ein häufiger Insolvenzgrund.²² Dies deckt sich mit den Ergebnissen zahlreicher weiterer Untersuchungen aus den USA und Europa²³.

Was sind nun die wichtigsten Teilsegmente des Management Know-how? Das an Problemen und Misserfolgskriterien orientierte Schrifttum hebt in erster Linie folgende Teilbereiche hervor:

Abbildung 3: Übersicht über die Erfolgsfaktoren im Bereich Management Know-how

Determinante	Untersuchung
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Creditreform (1997) • BMWi (1995) • Eggers; Smilor (1996) • Braun 1989
Liquiditätsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • INMIT; IfM (1998) • Rasner; Fuser; Faix (1997) • Argenti (1976)
Kosten- und Leistungsrechnung / Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Daschmann (1994) • Möhlig u.a. (1998) • Beyer (1996) • Dodge, Robins (1992)
Buchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • INMIT; IfM (1998) • Thinnes; Mensing (1991)
Bilanzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • INMIT; IfM (1998)
Bonitätsprüfung der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Beyer (1996)
Informationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • INMIT; IfM (1998)

²²Vgl. Creditreform, Verband der Vereine (1997) (Hrsg.): Insolvenzen und Zahlungsverhalten in Europa 1995/1996, Neuss, S. 23.

²³Vgl. Peterson; Kozmetsky, G.; Ridgway, N.: Perceived causes of small business failures: A Research Note, in: American journal of Small business, 1/1983, 8. Jg., S. 18f., 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, S. 25 f., Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (1997) (Hrsg.): Aufstiegsförderung – Gesetz und Beispiele, Wolfenbüttel, S. 9., 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.

Determinante	Untersuchung
	<ul style="list-style-type: none"> • DtA (1987) • Reske; Brandenburg; Mortsiefer (1978)
Verhandeln mit Banken	<ul style="list-style-type: none"> • INMIT; IfM (1998)
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • INMIT; IfM (1998) • BMWi (1997) • Alpander; Carter; Forsgren, (1990) • Dodge; Robbins (1992)
Einschätzung des Marktes	<ul style="list-style-type: none"> • INMIT; IfM (1998) • Schiller (1996);
Preisfindung	<ul style="list-style-type: none"> • INMIT; IfM (1998) • Dodge; Robbins (1992)
Product timing	<ul style="list-style-type: none"> • Zacharakis u.a. (1999)
Mitarbeiterauswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Zacharakis u.a. (1999) • Becker (1982),
Mitarbeiterführung	<ul style="list-style-type: none"> • INMIT; IfM (1998) • Hunsdiek, May-Strobl (1986) • Laub (1989)
Vertragsgestaltung.	<ul style="list-style-type: none"> • Beyer (1996)

Quelle: INMIT

Welcher dieser Aspekte letztlich in welchem Maße für Erfolg oder Misserfolg eines bestimmten Unternehmens verantwortlich ist, ist einzelfallabhängig. Auch sind diese nicht unabhängig voneinander, sondern verstärken sich gegenseitig.

Im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts werden u.a. die Erfolgsfaktoren für Existenzgründer/-innen mit den Ausbildungsinhalten einschlägiger Ausbildungsberufe aus Handel und Tourismus verglichen.

Weitere Aktivitäten und Untersuchungen:

- In 2001 werden ca. 10 Fallstudien bei erfolgreichen und gescheiterten Unternehmern sowie bei Existenzgründern/Existenzgründerinnen, die eine Gründung im Rahmen von geförderten Bundes- bzw. Landesprogrammen vorbereiten, durchgeführt. Mit dieser Untersuchung sollen Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung an einzelnen Punkten vertieft werden.
- Ferner sollen – ebenfalls ab 2001 – leitfadengestützte Gespräche mit Experten aus Verbänden, Weiterbildungseinrichtungen, Netzwerken für Existenzgründer/-innen, Gründungsinitiativen, Industrie- und Handelskammern geführt werden, um einen Überblick über Notwendigkeiten und Defizite bei den Qualifikationen für Existenzgründer/-innen aus betriebsübergreifender Perspektive zu erhalten.
- Auf der Basis der Ergebnisse der Erhebungen und unter Berücksichtigung der Curricula ausgewählter Ausbildungsberufe in Handel und Tourismus sollen Qualifizierungskonzepte zur unternehmerischen Selbstständigkeit erarbeitet werden.

- **Bisherige Vorträge und Veröffentlichungen**

- * Paulini, Hannelore: Beitrag der kaufmännischen Berufsbildung zur unternehmerischen Selbstständigkeit. Vortrag bei den Hochschultagen berufliche Bildung '98. 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.
- * Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär (Hrsg.): Impulse für die Berufsbildung. BIBB-Agenda 2000plus. Darin Kapitel C 15 Qualifizierung zur Selbstständigkeit von Ulrich Blötz und Hannelore Paulini-Schlottau, S. 253 – 261.