

# **Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzerhalt**

**Stand April 2004**

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzerhalt*

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Definition von Schlüsselqualifikationen</b>	<b>4</b>
	2.1 Der Begriff Schlüsselqualifikation	4
	2.2 Definition nach Mertens	5
	2.3 Konzepte von Schlüsselqualifikationen	6
	2.4 Bildung und Qualifikation	9
<b>3</b>	<b>Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung</b>	<b>11</b>
	3.1 Der Begriff Existenzgründung	11
	3.2 Wie Gründe ich ein Unternehmen?	12
	3.2.1 Planung der Gründung, Gründungsvoraussetzungen, Idee	12
	3.2.2 Gründungsformen	14
	3.2.3 Rechtsform	15
	3.2.4 Markt	16
	3.2.5 Personal	17
	3.2.6 Finanz- und Liquiditätsplanung, Finanzierungsmöglichkeiten	18
	3.2.7 Öffentliche Förderung, Versicherung, Behördengänge	20
<b>4</b>	<b>Schlüsselqualifikationen bei Existenzerhalt</b>	<b>22</b>
	4.1 Linde AG, Wolfgang Reitzle	22
	4.2 MG Technologies AG, Kajo Neukirch	23
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>26</b>
	Literatur- und Tabellenverzeichnis	29
	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	30

## **1 Einleitung**

Was sind Schlüsselqualifikationen, wer definiert sie und wofür werden sie definiert? Diese Fragen werden im ersten Kapitel (Definition) der Arbeit erläutert. Schlüsselqualifikationen ist ein weit fassender Begriff und bedarf umfassender Eingrenzung, da er in mehreren Fachgebieten pädagogischer und bildungstheoretischer Natur Verwendung findet. Um die theoretische Basis für dieses Kapitel zu liefern, wurde wissenschaftliche Fachliteratur zu Rate gezogen.

Das Kapitel „Schlüsselqualifikationen in der Unternehmensgründung“ befaßt sich mit dem Einsatz des oben genannten theoretischen Wissens auf die konkrete Praxis. Welche Schlüsselqualifikationen benötigt man, um ein Unternehmen im freien Markt zu gründen. Grundlage bildet hier Fachliteratur zu Unternehmensgründungen und Gründungsmanagement. Zur Unterstützung der Datenquellen wurde Informationsmaterial der Industrie- und Handelskammer Wuppertal, des Finanzamtes Velbert, dem Gründungsnetzwerk NRW, unabhängiger Beratungsinstitute, der Sparkasse Wuppertal, der Deutschen Bank, sowie Erfahrungswissen junger Existenzgründer verwendet.

Das Kapitel „Schlüsselqualifikationen für den Existenzergalt“ befaßt sich mit dem Phänomen der Unternehmensexistenz und den Qualifikationen, die ein Unternehmer besitzen muß, um das Fortbestehen des Unternehmens zu gewährleisten. Als These wird hier aufgestellt, daß es einen Unterschied in den benötigten Schlüsselqualifikationen zwischen Gründung und Erhalt einer Unternehmung geben muß. Daß die Qualifikationen, ein Unternehmen neu zu gründen und im Markt zu positionieren, sich von denen des Existenzergaltes unterscheiden; oder sich sogar diametral gegenüberstehen. Als Untersuchungsmaterial wurden hier Interviews von Managern in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zu Rate gezogen.

Im Fazit werden die Ergebnisse aus den vorangegangenen Kapiteln zusammengefaßt und überprüft. Das theoretische Kapitel findet hier weniger Inhalt als die beiden praktischen, die die größeren Fragestellungen für die These aufwerfen. In dem Fazit zeigt sich auch, ob die oben genannte These, Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung sind andere als bei Existenzergalt, nachvollziehbar ist.

## **2 Definition Schlüsselqualifikation**

### **2.1 Der Begriff Schlüsselqualifikation**

„Unter Schlüsselqualifikation versteht man Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche die Eignung für viele alternative Positionen und Funktionen gegenwärtig sowie für die Bewältigung von sich laufend verändernden Anforderungen während des zukünftigen Berufslebens erbringen. Man unterscheidet „harte“ (Fach- und Methodenkompetenz) und „weiche“ (Sozial-, Sprach- und Kulturkompetenz) Qualifikationen sowie persönliche Arbeitstugenden und Führungsqualitäten.“<sup>1</sup>

Wie diese Definition im Wirtschaftslexikon zeigt, beinhaltet der Begriff Schlüsselqualifikationen mehrere Aspekte, die zur Begriffsdefinition herausgestellt werden müssen. Der Begriff „Schlüsselqualifikationen“ bezieht sich auf Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Danach wird die Eignung - Qualifikation der Person bezeichnet, deren Anforderung laufenden Veränderungen unterzogen sind. Gerade der Aspekt der Veränderung der Anforderung hat, wie später erklärt, zum Begriff der Schlüsselqualifikation geführt. Die Unterscheidung „harte“ und „weiche“ Kompetenzen erweitern den Begriff Schlüsselqualifikationen um Fach-, Methoden-, Sozial-, Sprach- und Kulturkompetenzen. Diese Unterscheidung wird später in den Begriffskonzepten deutlich erkennbar.

Eine einheitliche, alles umfassende Definition des Begriffes Schlüsselqualifikation kann nicht gegeben werden, da es in der wissenschaftlichen Diskussion und in der praktischen Anwendung keine einheitliche Auffassung gibt, welche Begriffe man als Schlüsselqualifikation bezeichnen kann. Einheitlich ist in dem Zusammenhang nur, was unter dem Konzept „Schlüsselqualifikationen“ zu verstehen ist und die Erkenntnis, den Aspekt, den dieser Begriff beinhaltet, „zu einem zentralen Bestandteil der beruflichen Bildung zu machen“<sup>2</sup>. Auslöser für die Diskussion um diesen Begriff und der Grund der empfundenen Wichtigkeit für die berufliche Bildung ist der „strukturelle, technologische und arbeitsorganisatorische Wandel der Wirtschaft“<sup>3</sup>. Der Ursprung des Konzeptes Schlüsselqualifikationen ist in der Flexibilitätsforschung entstanden, entwickelt im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Der gerade zu dieser Zeit

---

<sup>1</sup> Vgl. Gabler: Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Wiesbaden 1997, Band 3, S.3356

<sup>2</sup> Vgl. Jutzi, Klaus: Schlüsselqualifikationen und betriebl. Ausbildungspersonal, Institut der Pädagogik, Kiel 1997, S. 40

<sup>3</sup> Vgl. Laur-Ernst, Ute: Schlüsselqualifikationen in Deutschland, Verlag Sauerländer, Aarau/Schweiz 1996, S. 17

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

verstärkt aufgetretene, oben bezeichnete Wandel von Arbeits- und Technologiestrukturen, veranlaßte Bildungspolitiker verstärkt nach einem Bildungskonzept zu forschen. Die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen wurde zum Ausgangspunkt eines Qualifizierungskonzept. Es ging um Bildungselemente, die im Bildungsprozeß selbst eine aufschließende und vermittelnde Rolle spielten.

### **2.2 Definition nach Mertens**

Mertens, Begründer des Konzeptes Schlüsselqualifikationen definiert Schlüsselqualifikationen wie folgt:

„Schlüsselqualifikationen sind (...) solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens“.<sup>4</sup>

Mertens differenziert bei dem Begriff Qualifikationen zwischen Basisqualifikationen, Horizontalqualifikationen, Breiterelementen und Vitage-Faktoren.

Basisqualifikationen sind z.B. die Fähigkeit zu logischem, strukturierendem und konzeptionellen Denken und Verhalten, ergänzt um Lernfähigkeiten.

Horizontalqualifikationen setzen sich im Wesentlichen aus Informiertheit über Informationen zusammen. Die Gewinnung, das Verstehen und die Verarbeitung von Information sind hier die Elemente der Horizontalqualifikationen.

Bei den Breiterelementen handelt es sich um „spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten, die über breite Felder der Tätigkeitslandschaft nachweislich als praktische Anforderung am Arbeitsplatz auftreten“.<sup>5</sup>

Vitage-Faktoren sind Bildungselemente, die fortwährend erneuert und aktualisiert werden müssen, da sie in der vergangenen Bildungsentwicklung zu kurz gekommen sind. Dieses Element sieht Mertens als Aufgabe der Erwachsenenbildung.

---

<sup>4</sup> Vgl. Mertens, D. Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, Mitteilungen aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (7), Bundesanstalt für Arbeit, 1974, S. 40

<sup>5</sup> Ebenda, S. 42

### **2.3 Konzepte von Schlüsselqualifikationen**

Wie in der bereits aufgeführten Definition aus dem Lexikon bezeichnet die Definition nach Mertens die Aspekte der Qualifizierung und des flexiblen Lernens, sowie die flexible Verwendung im Laufe des Lebens in Vordergrund. Feldhoff /Jacke und Simoneit grenzen den Aspekt Schlüsselqualifikationen noch weiter ab. Wichtig ist ihnen die Feststellung, dass der Begriff Schlüsselqualifikationen bereits umfassenden Versuchen erlegen ist, ihn zu bestimmen und zu kategorisieren. Sie sehen aber einen allgemeinen Rahmen, in dem die Aspekte des Konzeptes eingefügt werden können.

Schlüsselqualifikationen sind somit:

- a) Befähigung zu Selbstständigkeit und autonomer Aufgabenbewältigung;
- b) Arbeitsbezogene habituelle Sekundärtugenden, einschließlich einer intrinsischen Arbeitsmotivation; ein hoher Grad an Identifikation mit der Aufgabe, der äußeren Kontrolle weitgehend ersetzt;
- c) Soziale und kommunikative Qualifikationen: Team- und Koordinationsfähigkeit, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Befähigung zu Empathie / Perspektivenwechsel, Fähigkeit zur Rollendistanz, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit;
- d) Reflexible Fähigkeit (im Sinne von: Das Arbeitsgebiet, die Aufgabe, die Bedingungen der Aufgabenerfüllung zum Thema machen, z.B. Zusammenhänge berücksichtigen, Vergleiche, Infragestellen, Bewerten, Verändern, Antizipieren, Planen, Kreativität);
- e) „Meta-Qualifikationen“: Fähigkeiten zum Erwerb und zur Erweiterung von Qualifikationen; Fähigkeit zur Beschaffung, Selektion und Kombination von Informationen.<sup>6</sup>

Die beiden folgenden Begriffseingrenzungen nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz und nach Jutzi zeigen zwei Konzepte der Benennung von Schlüsselqualifikationen. Bei beiden ist eine klare Kategorisierung nach dem genannten Basiskonzept von Feldhoff /Jacke/Simoneit zu erkennen. Wie aber bereits ausgeführt, obliegt es jedem Autor selber, die Begrifflichkeiten festzulegen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Feldhoff, Jacke, Simoneit: Schlüsselqualifikationen für neue Anforderungen in Betrieb und Gesellschaft, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1995, S. 26

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

Tab. 1 Schlüsselqualifikationen nach Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz

<b>Intellektuelle Fähigkeiten</b> Auffassungsgabe Konzentrationsfähigkeit Kreatives Denken Problemlösefähigkeit Räumliches Vorstellungsvermögen Systematisch-analytisches Denken Technisches Verständnis	<b>Motivation / Engagement</b> Durchhaltevermögen/Zielstrebigkeit Eigeninitiative Leistungsbereitschaft Lernbereitschaft Handlungskompetenz Belastbarkeit (Stressbewältigung) Entscheidungsfähigkeit Realisierungs-orientierendes Denken Selbstständiges Arbeiten/ Selbstmanagement Sorgfalt / Gewissenhaftigkeit
<b>Soziale Kompetenz</b> Durchsetzungsfähigkeit Empathie/Soziale Wahrnehmung Konfliktfähigkeit /Konfliktmanagement Kooperationsfähigkeit / Teamfähigkeit Networking Soziale Unabhängigkeit / Urteilsvermögen Soziales Gedächtnis / Namensgedächtnis Soziales Wissen	<b>Kommunikative Kompetenz</b> Fähigkeit zum sprachlichen Stilwechsel Fremdsprache mündlich Fremdsprache schriftlich Sprachliche Ausdrucksfähigkeit mündlich Sprachliche Ausdrucksfähigkeit schriftlich Zuhören
<b>Führung</b> Delegationsfähigkeit Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter Feedbackfähigkeit Verantwortungsübernahme Zielsetzungsfähigkeit	<b>Intellektuelle Kompetenz</b> Kulturelles Wissen Aufgeschlossenheit für andere Kulturen Toleranz und Respekt Unsicherheitstoleranz / Ambiguitätstoleranz Fähigkeit zum kulturellen Perspektivenwechsel
<b>Unternehmerische Kompetenz</b> Kundenorientierung Marktorientiertes und Kaufmännisches Wissen Risikobereitschaft Verhandlungsgeschick Visionäres und strategisches Denken und Handeln	<b>Arbeitstechniken</b> Informationsmanagement Moderationstechniken Präsentationstechniken Projektmanagement / Planung Zeitmanagement

Quelle: Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz: Schlüsselqualifikationen, Verlag Hans Huber, Bern 2002, S. 81-99

## Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzertalt

Tab. 2 Schlüsselqualifikationen nach Jutzi

Kognitive Komponenten:	Psycho-soziale Komponenten:	
<p><i>Delegatives Wissen bzw. Kompetenzen (mit einer begründbaren Ausnahme nur komplexes Fakten-/Sachwissen):</i></p> <p>Fremdsprachen Überblick Verstehen von technischen Zusammenhängen Umgang mit neuen Technologien Umweltbewußtes Verhalten Planungsfähigkeit Vorausschauendes Denken Koordinationsfähigkeit Organisationstalent Einfallreichtum Kreativität / Ideen Transferfähigkeit <i>„Prozeduales Wissen“:</i> <i>Komplexe Prozeduren bzw. Kompetenzen:</i> Abstraktes Denken Analytisches Denken Denken in Zusammenhängen Methodische Kompetenz Methodisches Denken Problemlösungsfähigkeit Schlußfolgerndes Denken EDV</p>	<p><i>soziale bzw. psycho-soziale Komponenten:</i></p> <p>Aufgeschlossenheit Eigene Meinung vertreten Flexibilität Frustrationstoleranz Kommunikationstoleranz Kompromißbereitschaft Konfliktfähigkeit Kontaktfähigkeit Kritikfähigkeit Offenheit Selbstkritikfähigkeit (Oberkategorie: <i>„Kommunikationsfähigkeit“</i>) Einfühlungsvermögen Fairneß Gegenseitiges Verständnis Gegenseitige Unterstützung Hilfsbereitschaft Kameradschaftlichkeit Kollegialität Kooperationsfähigkeit Rücksicht Soziale Kompetenz Toleranz Verstehen von Gruppenprozessen Wechsel sozialer Rollen Zusammenarbeit</p>	<p>(Oberkategorie : „Soziale Kompetenzen“)</p> <p><i>Leistungsmotivationsbezogene Komponenten:</i></p> <p>Autonomes Handeln Beurteilungsfähigkeit Eigene Grenzen erkennen Eigeninitiative Entscheidungsfähigkeit Handlungsfähigkeit Selbstständigkeit Selbstvertrauen Mitdenken Verantwortungsbewußtsein Bildungswille Einsatzbereitschaft Fähigkeit z. lebensl. Lernen Interesse Leistungsbereitschaft Lernbereitschaft Motivation Neugierde Wißbegierde Zielstrebigkeit Qualitätsbewußtes Verhalten Wirtschaftliches Handeln</p>

Quelle: Jutzi, Klaus: Schlüsselqualifikationen und betriebl. Ausbildungspersonal, Institut der Pädagogik, Kiel 1997, S. 84 – 86

Beide Konzepte zeigen deutlich die Ähnlichkeit und die Unterschiedlichkeit der Schlüsselqualifikationskonzepte. Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz unterteilen die Begriffe in die Kategorien Intellektuelle Fähigkeiten, Soziale Kompetenz, Führung, Unternehmerische Kompetenz, Motivation / Engagement, Kommunikative Kompetenz, Intellektuelle Kompetenz und Arbeitstechniken. Jutzi kategorisiert nach Kognitiven Komponenten, worunter delegatives Wissen und prozeduales Wissen fällt und Psycho-Soziale Komponenten, die in soziale bzw. psycho-soziale Komponenten, Kommunikative Kompetenzen und soziale Kompetenzen unterteilt sind. Beide Konzepte werden in dieser Hausarbeit verwendet, um die verschiedenen Ansatzpunkte zu verdeutlichen, denen die Schlüsselqualifikationstheorie unterworfen ist.



## **2.4 Bildung und Qualifikation**

Ein weiterer Aspekt, der noch abschließend zum theoretischen Teil aufgeführt werden muss, ist die Betrachtung des Begriffes Schlüsselqualifikation im pädagogischen Zusammenhang. Zum einen als Bildungskonzept fürs Leben, sowie auch als Qualifizierungskonzept für den Beruf. Bildung und Qualifikation stehen sich hier im schulischen und betrieblichen Rahmen gegenüber.

Reetz führt aus:

„Das Konzept der Schlüsselqualifikation (...) rückt (...) den Schwerpunkt der Qualifizierung ab von den konkreten spezialisierten Berufsanforderungen und verlagert ihn hin zum Zentrum der Persönlichkeit. (...) Schlüsselqualifikation bezeichnen als gegenüber den bisherigen normativen Vorgaben der Berufsbildung durch ‚Kenntnisse‘; ‚Fertigkeiten und Fähigkeiten‘ eine höhere Form beruflichen Handlungsfähigkeit“<sup>7</sup>

Dieter Wilsdorf erläutert die Begriffe Bildung und Qualifikation im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikation. Bei formaler Bildung geht es um die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen. Materielle Bildung beinhaltet den Wissenserwerb, den Begriff der Berufsbildung.

Nach dem klassischen Qualifikationsbegriff aus der Pädagogik setzen sich Qualifikationen aus Kenntnissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen zusammen. Der eingengegte Qualifizierungsbegriff versucht, „ausschließlich den Zusammenhang zwischen Ausbildung und den Anforderungen an das menschliche Arbeitsvermögen aufzuklären und verkürzt die Qualifizierungsziele auf den kognitiven und psychomotorischen Bereich.“<sup>8</sup>

Schlüsselqualifikation ist somit ein Bildungskonzept, das fortwährende Qualifizierung unterstützt. Somit ein Grundgerüst liefert, immer weitere Qualifikationen aufzubauen.

In „Gründungsmanagement“ von Koch und Zacharias wird der Begriff der Schlüsselqualifikation und Handlungskompetenz im Hinblick auf die Analyse von Unternehmensgründern untersucht.

„Soll also die berufliche Handlungskompetenz den tradierten, stofforientierten Bildungsauftrag zugunsten eines umfassenden Handeln-Könnens und –Wollens ablösen, so beinhalten sie nicht nur berufliche Fachqualifikationen, sondern auch in einem besonders

---

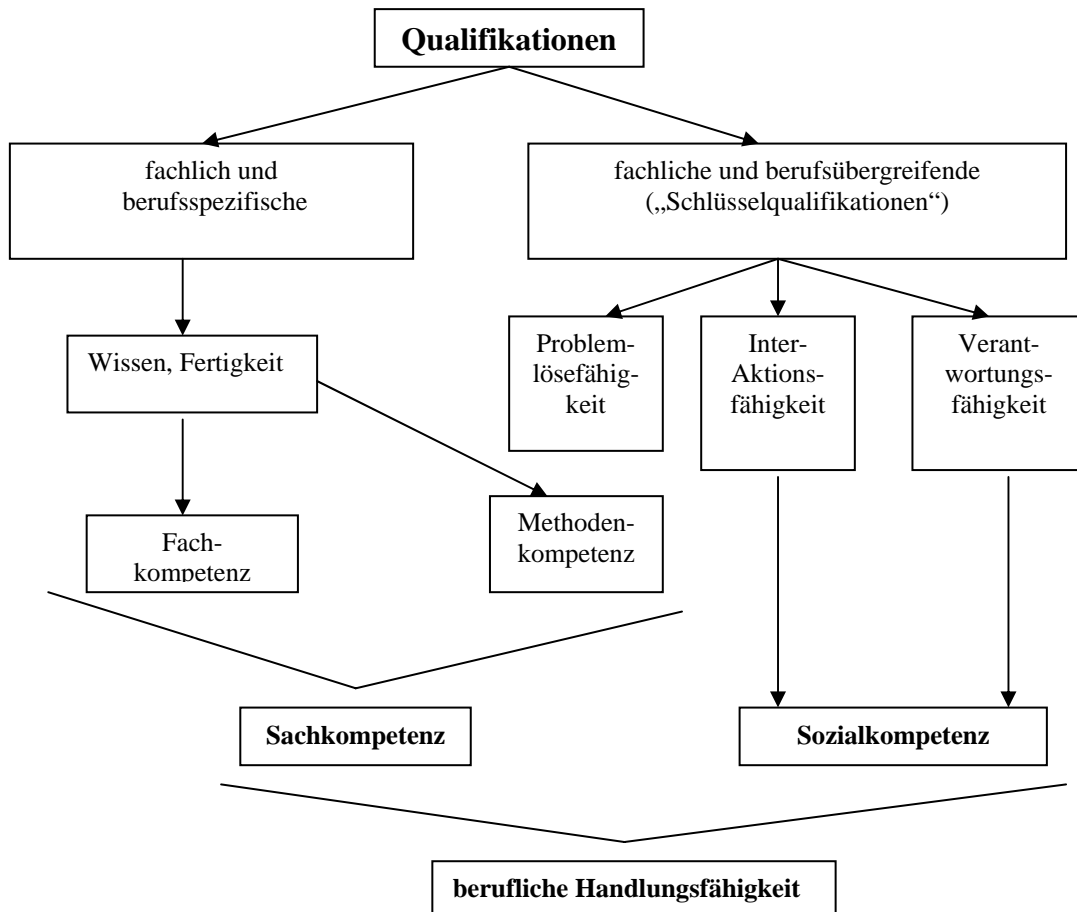
<sup>7</sup> Vgl. Reetz, Lothar: Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsgestaltung: Zur Rolle von Schlüsselqualifikationen, In: Berufsbildung 48 (1994b) 28, S. 4

<sup>8</sup> Vgl. Hollig, E., Bammé, A., Qualifizierung und Persönlichkeit, a.a.O, S 11 ff.

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

ausgeprägten Umfang fach- und berufsübergreifende Elemente [...], wie die Qualifizierungs- und Kompetenzstrukturierung der beruflichen Handlungsfähigkeit nach Halfpap und Braukmann[...] (Abb. 1) verdeutlicht.“

Abb. 1 Qualifikations- und Kompetenzstruktur der beruflichen Handlungsfähigkeit (in Anlehnung an Halfpap und Braukmann)



Quelle: Koch, Zacharias: Gründungsmanagement, R. Oldenburg Verlag, München 2001, S. 84

Voraussetzung für eine umfassende Handlungskompetenz ist ein Bildungskonzept, durch das alle Lernbereiche angesprochen werden. Das bestehende Bildungsangebot ist hierfür nach Braukmann nicht umfangreich genug und basiert zu stark auf Vermittlung von Faktenwissen. Spezielle Didaktische Formate, auf die in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden kann, sollen hier Abhilfe schaffen.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Vgl. Koch, Zacharias: Gründungsmanagement, R. Oldenburg Verlag, München 2001, S. 84

### **3 Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung**

*„Es gibt Leute, die halten den Unternehmer für einen räudigen Wolf, den man totschiagen müsse. Andere meinen, der Unternehmer sei eine Kuh, die man ununterbrochen melken kann. Aber nur wenige sehen in ihm das Pferd, das den Karren zieht.“ (Winston Churchill)*

#### **3.1 Der Begriff Existenzgründung**

„Die Gründung eines Unternehmens wird als „... mehrstufiger, interaktiver und interdisziplinärer Prozess verstanden, der grundsätzlich alle Aktivitäten (Planungs- und Vorbereitungsschritte) beinhaltet, die notwendig sind, um eine Idee (Gründungsideo) durch Schaffung eines lebensfähigen (i.S.e. marktfähigen) Unternehmens zu verwerten...“<sup>10</sup>

In einfachen Worten ist die Existenzgründung die Gründung eines Unternehmens, welcher Gesellschaftsform (später mehr dazu) auch immer, um einen Gewinn (materiell oder immateriell) zu erwirtschaften. Es gibt viele Gründe, die Menschen zu dem Entschluß führt, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Als gewichtige Gründe hierfür werden zum Beispiel in einer Broschüre der Deutschen Bank<sup>11</sup> genannt:

- Wunsch nach mehr Selbstständigkeit
- Erfolgsversprechende Geschäftsidee
- Unternehmerische und persönliche Freiheit
- Verdienstmöglichkeiten und Ansehen
- Weiterführung der Familientradition

Natürlich können auch soziale Aspekte wie drohende Arbeitslosigkeit und ausschließliche Auftragsvergabe an Subunternehmer, wie im Baugewerbe oft üblich, zu einem solchen Entschluß führen.

Eine ganze Reihe von Institutionen in Deutschland unterstützen diese Existenzgründer mit Know-how und Sachmitteln. Die Industrie- und Handelskammern, die Sparkassen und Privatbanken, sowie Gründungsnetzwerke und Beratungsstellen unabhängiger Wirtschaftsförderverbänden erteilen Gründern weitreichende Unterstützung und Information

---

<sup>10</sup> Vgl. Unterkofler, G.: Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen, Frankfurt a.M., 1994, S. 35

<sup>11</sup> Infobroschüre der Deutschen Bank: Der Start in die Selbstständigkeit, Selbstverlag, Frankfurt a.M. 2003, S. 5

## ***Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert***

in jedem Aspekt der Existenzgründung und Geschäftsabwicklung. Die folgenden Unterkapitel zeigen auf, was ein Unternehmer bei der Existenzgründung bedenken muss und in wie weit Schlüsselqualifikationen eine Rolle spielen bei seinem Handeln.

### **3.2 Wie Gründe ich ein Unternehmen?**

Das Gründungsnetzwerk NRW ist eine Gesellschaft für Wirtschaftsförderung in NRW und hat in einer Broschüre<sup>12</sup> alle wichtigen Punkte herausgearbeitet, die eine Existenzgründung betreffen. Diese Punkte werden im Folgenden ausgeführt und mit entsprechenden Schlüsselqualifikationen nach dem Begriffskonzept nach Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz und dem Konzept nach Jutzi benannt.

#### **3.2.1 Planung der Gründung, Gründungsvoraussetzungen, Idee**

Entscheidend für die Planung der Gründung ist die Beschaffung von Informationen. Eine umfassende Information über alle Aspekte der Selbständigkeit und des Marktes erhöhen die Chance auf den Erfolg. Auch können so wichtige Institutionen (z.B. Banken) besser von dem eigenen Vorhaben überzeugt werden und so Hürden leichter genommen werden. Eine genaue Zielsetzung und ein Berechnen von Puffern sind in der Planung ebenfalls notwendig. Durch diese Voraussetzungen wird der Planung erst ein Rahmen gesetzt.

Eine Einschätzung der eigenen Person und das Wissen über die eigenen Grenzen sind ebenfalls wichtige Gründungsvoraussetzungen. Fundiertes Wissen über die angestrebte Tätigkeit und eine gesunde Kritik eigener Fähigkeiten zeigt dem Existenzgründer, wo weiterer Unterstützungsbedarf für sich und sein Unternehmen zu suchen ist. Je nach Branche, in der man sich selbstständig machen möchte, sind auch bestimmte Qualifikations- und Zulassungsnachweise nötig, die man erst einholen muß.

Eine kritische Überprüfung der Geschäftsidee hilft oft, unnötige Risiken zu vermeiden. Das Einholen von Expertenmeinungen und eine Überarbeitung des Ideekonzeptes helfen oft zu einem besseren Start in den Markt ohne nachträgliche Verbesserungen.

Schlüsselqualifikationen nach Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz, die zu diesem Teil der Existenzgründung passen, sind zu aller erst die Schlüsselqualifikationen der

---

<sup>12</sup> Infobroschüre der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH: Gründen in NRW, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, Düsseldorf 2003

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

Intellektuellen Fähigkeiten. Auffassungsgabe, Konzentrationsfähigkeit, Kreatives Denken, Problemlösefähigkeit, Systematisch-analytisches Denken, Technisches Verständnis. Aus dem Bereich der Sozialen Kompetenzen paßt überwiegend Soziale Unabhängigkeit / Urteilsvermögen. Aus Sicht der Unternehmerischen Kompetenzen sind Marktorientierung und Kaufmännisches Wissen, Risikobereitschaft und Visionäres und strategisches Wissen die drei zu benennenden Schlüsselqualifikationen. Bei Motivation / Engagement kann man fast alle Schlüsselqualifikationen nennen. Am ehesten sind es Durchhaltevermögen/Zielstrebigkeit, Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Handlungskompetenz, Entscheidungsfähigkeit, Realisierungs-orientierendes Denken, Selbständiges Arbeiten/Selbstmanagement, Sorgfalt / Gewissenhaftigkeit, die man in der Planungsphase einer Unternehmensgründung als Gründer benötigt. Als Arbeitstechniken treten in dieser Phase Informationsmanagement, Projektmanagement / Planung und Zeitmanagement in den Vordergrund.

Nach Jutzi können Bereiche der Kognitiven Komponenten sowie der Psycho-soziale Komponenten aufgeführt werden. Von den Schlüsselqualifikationen des Delegates Wissens stehen Überblick, Verstehen von technischen Zusammenhängen, Planungsfähigkeit, Vorausschauendes Denken, Organisationstalent, Einfallsreichtum und Kreativität / Ideen im Vordergrund. Das Prozedurale Wissen ist mit Abstraktes Denken, Analytisches Denken, Denken in Zusammenhängen, Methodische Kompetenz, Methodisches Denken, Problemlösefähigkeit und Schlußfolgerndes Denken zu benennen. Die psycho-soziale Komponenten sind Kompromißbereitschaft, Konfliktfähigkeit und Selbstkritikfähigkeit. Eigene Grenzen erkennen, Eigeninitiative, Entscheidungsfähigkeit, Handlungsfähigkeit, Selbständigkeit, Selbstvertrauen, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Motivation, Zielstrebigkeit zeigen die Sozialen Kompetenzen.

### 3.2.2 Gründungsformen

Die Geschäftsidee eines Gründers lässt sich in verschiedenen Gründungsformen verwirklichen. Hier sollten die Vor- und Nachteile gut gegeneinander abgewogen werden.

Tab. 3 Gründungsformen

<b>Gründungsform</b>	<b>Vorteil</b>	<b>Nachteil</b>
Einzelunternehmen	Verwirklichung eigener Ideen	Alleiniges Unternehmerrisiko
Gemeinschaftliche Gründung	Aufgeteiltes Risiko, Größerer Wissenspool	Eingeschränkte Selbstverwirklichung des Einzelnen
Franchising	Vorhandene Geschäftsidee und Unternehmenskonzept	So gut wie keine Selbstverwirklichung der Geschäftsidee
Unternehmensübernahme	Weiterführung eines etablierten Unternehmens	Vorheriges umfassendes Wissen der Unternehmenskultur nötig
Freie Berufe	Gewisse formelle und steuerliche Vorteile	Ausgrenzung des Verdachtes auf Scheinselbstständigkeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Infobroschüre der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH:Gründen in NRW, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, Düsseldorf 2003

Einzelunternehmen ist ein „Wirtschaftsbetrieb, der sich im Besitz einer einzelnen Person befindet, die auch das Unternehmen leitet und der allein der gesamte Gewinn zusteht.“<sup>13</sup> Dazu im Gegensatz steht die Gemeinschaftliche Gründung, in der mehrere Personen einen Wirtschaftsbetrieb gründen und gemeinschaftlich leiten. Franchising ist „ein Absatzsystem im Handel, bei dem ein selbstständiger Unternehmer sich verpflichtet, Waren oder Dienstleistungen unter Verwendung des Franchise-Gebers gegen einmalige Gebühr oder Beteiligung zu vertreiben. Der Franchise-Nehmer behält seine Selbstständigkeit und ist nur in

---

<sup>13</sup> Vgl. Großes Lexikon, ISIS-Verlag, Chur, Schweiz 1996 , S. 238

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzertalt*

gewissen Bereichen (Preis, Sortiment u.a.) an die Weisungen des F.-Gebers gebunden, wofür er Werbe-, Finanzierungs- und Know-how-Hilfe erhält.“<sup>14</sup> Unternehmensübernahmen sind die Übernahme der Leitung eines bereits bestehenden Unternehmens. Wichtig hierbei ist die genaue Kenntnis der Unternehmenskultur, um die bisherigen Geschäfte weiterführen zu können. Freie Berufe umfassen Berufsgruppen aus Kultur oder Heilkunde, Rechts- und Wirtschaftswissensberatung. (z.B. Künstler, Ärzte, Journalisten, Rechtsanwälte, Steuerberater). Diese Berufsgruppen unterstehen zusätzlich dem Werbeverbot.

Nach Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz müssen hier die Schlüsselqualifikationen Auffassungsgabe, Systematisch-analytisches Denken, Marktorientierendes und kaufmännisches Wissen sowie Entscheidungsfähigkeit zu der besten Gründungsform führen.

Jutzi kann hier die Schlüsselqualifikationen des Analytischen Denkens, der Beurteilungsfähigkeit und der Entscheidungsfähigkeit aufführen.

### **3.2.3 Rechtsform**

Für die Gründung eines Unternehmens muß eine Rechtsform gewählt werden, welche die Haftung, die Eigentumsverhältnisse, die Entscheidungsfindung und die Risikoverteilung im Unternehmen beschreiben. Typische Rechtsformen für Existenzgründer sind Einzelunternehmen, Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) sowie die Partnerschaftsgesellschaft (PartG).

Das Einzelunternehmen (Kleingewerbe) ist die für Selbstständige bevorzugt gewählte Rechtsform. Hierfür ist nichts weiter als eine Gewerbeanmeldung im Gewerbeamt der jeweiligen Gemeinde notwendig. Ein Eintrag ins Handelsregister ist nicht notwendig. Im Einzelunternehmen hat der Unternehmer alleinige Entscheidungsbefugnis und haftet mit seinem gesamten Privatvermögen. Mit wachsender Betriebsgröße, steigenden Umsätzen und zunehmender Mitarbeiterzahl wird ein Eintrag im Handelsregister notwendig. Mit dem Eintrag im Handelsregister wird der Unternehmer Vollkaufmann und ist unter anderem zur doppelten Buchführung und Bilanzierung verpflichtet.

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts ist eine Rechtsform, um gemeinschaftlich selbstständig zu sein. Ein Eintrag in das Handelsregister ist vorerst ebenfalls nicht notwendig. Auch hier

---

<sup>14</sup> Vgl. Großes Lexikon, ISIS-Verlag, Chur, Schweiz 1996, S. 295

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

haftet jeder Gesellschafter unabhängig vom eingebrachten Kapital mit seinem Privatvermögen. Ein Gesellschaftervertrag ist empfehlenswert, um Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Voraus zu klären.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung kann man als Einzelperson oder gemeinschaftlich gründen. Von den Gesellschaftern muss ein Stammkapital von 25000 € eingebracht werden. Die Gesellschafter haften nur in Höhe ihrer Einlagen. Die Gründung und Führung einer GmbH ist mit deutlich mehr Formalitäten verbunden als bei Personengesellschaften. Auch ein Handelsregistereintrag ist notwendig. Die GmbH besteht aus einer Geschäftsführung und der Gesellschafterversammlung, welche die Geschäftsführung ernennt.

Partnerschaftsgesellschaft ist für Angehörige der Freien Berufe eine Gelegenheit, sich zusammenzuschließen. Wichtig ist hier unter anderem die gemeinschaftliche Haftung als Gesamtschuldner und die Frage der Gestaltung des Partnerschaftsvertrages.

Wie auch bei den Gründungsformen sind nach Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz Auffassungsgabe, Systematisch-analytisches Denken, Marktorientierendes und kaufmännisches Wissen sowie Entscheidungsfähigkeit die zu benennenden Schlüsselqualifikationen.

Ebenso bei Jutzi können wieder die in 3.2.2 aufgeführten Schlüsselqualifikationen des Analytischen Denkens, der Beurteilungsfähigkeit und der Entscheidungsfähigkeit benennen.

### **3.2.4 Markt**

Beim Eintritt der Geschäftsidee in den Markt müssen verschiedene wichtige Faktoren berücksichtigt werden, um am Markt erfolgreich zu sein. Die Konkurrenz auf dem Markt erfordert eine umfassende, ständig aktualisierte Information über andere Teilnehmer im Wettbewerb. Genauso umfassend sollten die Anforderungen des Kunden recherchiert werden, da diese den Erfolg des Unternehmens erst möglich machen. Eine Preis- und Werbestrategie, die diese beiden Aspekte berücksichtigt, garantiert einen sicheren Start in den Markt.

Die Schlüsselqualifikationen Marktorientierendes und kaufmännisches Wissen, Kundenorientierung, Visionäres sowie strategisches Denken und Handeln sind die



## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

Unternehmerischen Kompetenzen des Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz Konzeptes, die hier zum tragen kommen.

Bei Jutzi sind weniger marktorientierte Qualifikationen zu finden. Hier können nur die Allgemeinen Fähigkeiten Analytisches Denken und Beurteilungsfähigkeit zum Erfolg am Markt genannt werden.

### **3.2.5 Personal**

Von Anfang an oder im späteren Verlauf, bei der Gründung eines Unternehmens muss immer der Unsicherheitsfaktor Personal mit eingerechnet werden. Eine vorausschauende Planung des Bedarfes, also der benötigten Voraussetzungen eines neuen Mitarbeiters, erhöht den Erfolg einer Neuanstellung. Nach der richtigen Planung wird die Einschätzung der Bewerber zu einem entscheidenden Faktor. Berücksichtigung wichtiger Persönlichkeitsmerkmale und die Befähigung zur Erledigung der Tätigkeit müssen hier Kriterien sein. Nach der Entscheidung für einen Bewerber sollten die Arbeits- und Rahmenbedingungen (Arbeitszeiten, Tätigkeit, Position, Arbeitsentgelte) in einem Arbeitsvertrag festgehalten werden. Als Unternehmer folgt die Vorgabe, den Verpflichtungen dem Personal gegenüber nachzukommen. Dies beginnt bei der pünktlichen Zahlung der Arbeitsentgelte bis hin zur ordnungsgemäß durchgeführten Begleichung der weiteren Verpflichtungen wie z.B. Unternehmeranteil an Krankenkassenbeitrag, Anmeldung bei der Berufsgenossenschaft, Überweisung der Lohnsteuer. Die anspruchsvollere Seite des Personalwesens ist die Betreuung und Führung der Mitarbeiter. Mitarbeiter müssen motiviert werden und ihren belangen Ohr geschenkt werden. So ermöglicht man einen reibungslosen Ablauf im Unternehmen und eine niedrige Fluktuation der Mitarbeiter.

Hier können im Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz Konzept die Schlüsselqualifikationen der Sozialen Kompetenz, der Führung und der Intellektuellen Kompetenz aufgeführt werden. Durchsetzungsfähigkeit, Empathie / Soziale Wahrnehmung, Konfliktfähigkeit /Konfliktmanagement, Kooperationsfähigkeit / Teamfähigkeit, Networking, Soziale Unabhängigkeit / Urteilsvermögen, Soziales Gedächtnis / Namensgedächtnis, Soziales Wissen, Delegationsfähigkeit, Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter, Feedbackfähigkeit, Verantwortungsübernahme, Zielsetzungsfähigkeit, Kulturelles Wissen, Aufgeschlossenheit für andere Kulturen, Toleranz und Respekt, Unsicherheitstoleranz /

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

Ambiguitätstoleranz und Fähigkeit zum kulturellen Perspektivenwechsel sind wichtige Attribute zur besseren Mitarbeiterführung.

Auch bei Jutzi befassen sich viele Schlüsselqualifikationen mit den zwischenmenschlichen Belangen. Gerade die psycho-soziale und kommunikative Komponenten sind stark vertreten. Aufgeschlossenheit, Eigene Meinung vertreten, Flexibilität, Frustrationstoleranz, Kommunikationstoleranz, Kompromißbereitschaft, Konfliktfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Kritikfähigkeit, Offenheit, Selbstkritikfähigkeit, Fairneß, Gegenseitiges Verständnis, Gegenseitige Unterstützung, Hilfsbereitschaft, Kameradschaftlichkeit, Kollegialität, Kooperationsfähigkeit, Rücksicht, Soziale Kompetenz, Toleranz, Verstehen von Gruppenprozessen, Wechsel sozialer Rollen, Zusammenarbeit und Verantwortungsbewußtsein.

### **3.2.6 Finanz- und Liquiditätsplanung, Finanzierungsmöglichkeiten**

Ein Unternehmen, das auf dem Markt bestehen will, braucht eine solide Finanzierungsplanung. Das Herz des Unternehmenskonzeptes ist die Umsatz- und Ergebnisplanung. Grundsätzlich sollten langfristiger Kapitalbedarf langfristig finanziert werden. Neben Eigenkapital gibt es verschiedene Möglichkeiten, dies zu gewährleisten. Als Beispiele können hier Eigenkapitalhilfeprogramme und Kredite mit langer Laufzeit genannt werden. Der langfristige Kapitalbedarf resultiert aus allen Sachinvestitionen wie Grundstücke, Gebäude, Renovierungskosten, Fahrzeuge, Maschinen, Büroeinrichtung und Erstausrüstung von Waren- und Materiallagern. Ebenfalls fallen Folgekosten wie Notargebühren oder Grunderwerbssteuer unter diesen Bedarf. Kurzfristiger Kapitalbedarf sollte mit kurzfristigen Krediten, wie zum Beispiel Kontokorrent oder geförderte Betriebsmitteldarlehen geleistet werden. Kurzfristiger Kapitalbedarf entsteht aus allen laufenden betrieblichen Kosten, wie Mieten, Werbeaufwand oder Personalkosten. Eine Umsatz- und Ergebnisplanung ist hier nach dringend notwendig, um ihren Aufwendungen den Umsätzen gegenüber zu stellen. Wichtig ist eine realitätsnahe Planung, das heißt mit vorsichtigen Werten zu rechnen, um bei negativen Veränderungen darauf eingestellt zu sein. Das wichtigste Ziel einer Unternehmung ist die Sicherstellung der Liquidität, das heißt die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit. Oft können bei drohender Liquiditätsschwäche einfache Maßnahmen wie schnellere Rechnungserstellung, ein funktionierendes Mahnwesen, die Gewährung von Sconti und die Nutzung von längeren Zahlungszielen der Lieferanten helfen.

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

Die Selbstständigkeit bietet neue Chancen, birgt aber auch Risiken. Die Geschäftsidee sollte nicht überschätzt werden und mögliche Risiken von Anfang an eingeplant werden. Man sollte sich schon frühzeitig mit den Risikofaktoren auseinandersetzen die das eigene Unternehmen oder die Geschäftsidee betreffen und mit einer Worst-Case-Planung negative Geschäftsentwicklungen entgegenwirken.

Ausreichendes Eigenkapital ist die Basis jeder Finanzierung. Es verstärkt die Bonität jedes Unternehmens und verschafft bessere Bedingungen für die Kreditaufnahme. Ein Anteil von 15-20% an der Unternehmensfinanzierung ist das Minimum und eher zu wenig. Als Eigenkapital zählen alle kurzfristigen Vermögenswerte (Bargeld, Wertpapiere) die in die Finanzierung des Unternehmens eingebracht werden. Mit stillen oder aktiven Beteiligungen von privaten Kapitalgebern kann die Eigenkapitalbasis gestärkt werden. Die zweite Säule der Finanzierung ist das Fremdkapital. Dazu zählen Kredite von privaten oder öffentlichen Kreditinstituten. Dieses Geld muss nach Ablauf einer Frist aber wieder zurückgezahlt werden. Mehrere Förderprogramme zum Beispiel bei der Investitionsbank NRW oder die KfW Mittelstandsbank unterstützen Existenzgründer hierbei mit günstigen Zinssätzen und Laufzeiten.

Für diesen Abschnitt der Existenzgründung können aus fast allen Bereichen des Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz Konzeptes Schlüsselqualifikationen aufgeführt werden. Aus den Intellektuelle Fähigkeiten Problemlösefähigkeit, Systematisch-analytisches Denken. Die Soziale Kompetenzen Durchsetzungsfähigkeit und Konfliktfähigkeit /Konfliktmanagement. Aus der Führung Verantwortungsübernahme, die Unternehmerische Kompetenzen, Marktorientierendes und Kaufmännisches Wissen und Verhandlungsgeschick. Aus dem Bereich Motivation / Engagement können Durchhaltevermögen / Zielstrebigkeit, Eigeninitiative und Realisierungs-orientierendes Denken genannt werden. Die Kommunikative Kompetenz sollte mit Fähigkeit zum sprachlichen Stilwechsel, Sprachliche Ausdrucksfähigkeit mündlich sowie Sprachliche Ausdrucksfähigkeit schriftlich vorhanden sein. Die Arbeitstechniken sind mit Informationsmanagement, Moderationstechniken und Präsentationstechniken sowie Zeitmanagement vertreten.

Auch bei Jutzi können Schlüsselqualifikationen aus allen Teilbereichen genannt werden. Aus dem Bereich der Kognitiven Komponenten sind Planungsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Methodische Kompetenz, Methodisches Denken und Problemlösefähigkeit erkennbar. Die

## ***Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert***

Psycho-soziale Komponenten sind mit Kompromißbereitschaft, Kritikfähigkeit, Selbstkritikfähigkeit, Beurteilungsfähigkeit, Eigene Grenzen erkennen, Eigeninitiative, Entscheidungsfähigkeit, Handlungsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Motivation, Zielstrebigkeit und Wirtschaftliches Handeln aufzuführen.

### **3.2.7 Öffentliche Förderung, Versicherung, Behördengänge**

Kredite sind zu bestimmten Konditionen geliehene Finanzmittel, die am Ende ihrer Laufzeit zurückgezahlt sein müssen (Tilgung). Ein Förderkredit kostet Zinsen und wird banküblich gesichert. Die Investitionsbank NRW und die KfW Mittelstandsbank des Bundes vergeben öffentliche Kredite an Existenzgründer über die Banken und Sparkassen nach dem Hausbankprinzip. Das gemeinsame Programm der Investitionsbank NRW und der KfW Mittelstandsbank ist die Gründungs- und Wachstumsfinanzierung NRW (GuW) mit Angeboten für Gründungen, Übernahmen und für junge Unternehmen. Zuschüsse sind öffentliche Zuwendungen, die in der Regel nicht zurückgezahlt werden müssen. Damit werden Personengruppen wie Arbeitslosen bestimmte Gründungsvorhaben gezielt gefördert. Das Beratungsprogramm Wirtschaft NRW bezuschusst Gründungsberatungen durch Unternehmensberater. Auch der Bund bietet Beratungsförderung für kleine und mittlere Unternehmen an. Als Sozialhilfeempfänger, Langzeitarbeitsloser, Hochschulabsolvent oder als Berufsrückkehrer kann man eine Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) geltend machen. Als weitere Förderung kann man eine Bürgschaft bei der Bürgschaftsbank NRW beantragen. Fehlt einem Unternehmer die nötigen Sicherheiten für ein Geschäft oder Kredit, wird er hier unterstützt.

Mit der Selbstständigkeit übernimmt der Unternehmer nicht nur im unternehmerischen Bereich, sondern auch für die sozialen und betrieblichen Absicherungen größtenteils die alleinige Verantwortung. Deshalb sind Versicherungen wichtig, die nicht nur die Bonität gegenüber den Kreditgebern erhöht, sondern häufig auch steuerlich absetzbar sind.

Die soziale Absicherung des Unternehmers ist zentral. Gerade bei der Krankenversicherung kann es da zu erheblichen Kosten kommen. Die Pflegeversicherung ist eine Pflichtversicherung, die entweder gesetzlich oder privat abgeschlossen werden muss. Gegen Risiken der Berufsunfähigkeit sollte man sich ebenfalls versichern, wenn man keine Rentenansprüche oder Vermögen besitzt. Das betriebliche Unfallrisiko wird über die Berufsgenossenschaft abgedeckt, bei der man Anmeldepflichtig ist. Auch für die Mitarbeiter

### ***Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert***

gilt diese Pflicht der sozialen Absicherung. Für die Beiträge zur Kranken-, Renten-, und Arbeitslosenversicherung kommen Arbeitgeber zur Hälfte mit auf. Die kompletten Beträge müssen vom Entgelt abgezogen und fristgerecht an die jeweiligen Institutionen überwiesen werden, um diese Absicherung zu garantieren.

Jeder Gewerbebetrieb erfordert eine Anmeldung beim Gewerbeamt (Bürgermeisteramt) der zuständigen Gemeinde. Gegen eine Verwaltungsgebühr erhält man seinen Gewerbeschein. Mit der Gewerbeanmeldung werden weitere Behörden, wie zum Beispiel die zuständige Kammer, das Finanzamt, das Arbeitsamt, die Berufsgenossenschaft und das Statistische Landesamt automatisch über die Gründung des Unternehmens informiert. Freie Berufe gelten nicht als Gewerbebetrieb. Eine Gewerbeanmeldung ist nicht notwendig. Der Unternehmer muß für die nötigen Anmeldungen bei den Institutionen selbst sorgen. Jeder gewerbliche oder freiberufliche Betrieb muß beim Finanzamt gemeldet sein. Bei der Anmeldung erhält der Unternehmer eine Steuernummer und einen Fragebogen über Umsätze und Gewinne. Auf Basis dieser Schätzung wird die Steuervorauszahlung errechnet, die man jeden Monat an das Finanzamt abführen muss. Es rät sich, die Umsatz und Gewinnprognose nicht zu optimistisch einzuschätzen. Weitere wichtige Steuern für den Unternehmer sind die Einkommens- bzw. Körperschaftssteuer, die Gewerbesteuer (für Freie Berufe), die Lohn und Kirchensteuer (bei Beschäftigten). Hierfür lohnt sich oft die Konsultierung eines Steuerberaters. Wenn Mitarbeiter eingestellt werden, muß das Arbeitsamt über die Einstellung informiert werden. Dort erhält man eine Betriebsnummer die in die Versicherungsnachweise der Beschäftigten eingetragen werden muß. Anschließend werden die Beschäftigten zur Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung angemeldet. Für bestimmte gewerbliche Berufe sind Genehmigungen erforderlich. Diese werden von den zuständigen Stellen vorausgesetzt, ansonsten erfolgt keine Anmeldung.

Da sich die Inhalte ähneln, sind die Schlüsselqualifikationen hier die Gleichen wie bei 3.2.6.

## **4 Schlüsselqualifikationen bei Existenzert**

### **4.1 Linde AG, Wolfgang Reitzle<sup>15</sup>**

Gegründete Unternehmen müssen weitergeführt werden. Um sich nach der Gründung auf dem Markt erhalten zu können, benötigt der Leiter eines Unternehmens gewisse Voraussetzungen, bzw. Schlüsselqualifikationen. Wolfgang Reitzle, Vorstandsvorsitzender von Linde AG, einem Unternehmen das Gabelstapler, Fördersysteme Kältetechnik und Gasanlagen vertreibt, ist einer dieser Unternehmer. Er wird von der Fachwelt als genial und seriös bezeichnet und erklärt in einem Interview in der FAZ die Zukunft des Konzerns, wie er sie sich vorstellen kann. Zu Beginn wird er auf den niedrigen Bekanntheitsgrad seines Unternehmens angesprochen. Er zeigt hier nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz Kundenorientierung und Marktorientierendes und kaufmännisches Wissen und nach Jutzi Planungsfähigkeit und Überblick wenn er sagt: „..., wir haben ausschließlich Unternehmen als Kunden. Produkte für den Endkunden stellen wir nicht her. Unter diesen Bedingungen ist ein solcher Bekanntheitsgrad durchaus normal.“ Kreatives Denken, Realisierungs-orientierendes Denken, Kundenorientierung und Marktorientierendes und kaufmännisches Wissen, visionäres und strategisches Denken und Handeln nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz und nach Jutzi Überblick, Planfähigkeit, Analytisches Denken, Wirtschaftliches Handeln und Problemlösefähigkeit beweist der Vorstandschef der Linde AG, wenn er über die Erneuerung der Unternehmensidentität spricht. „Wir brauchen einen frischen Technologie-Auftritt, der nicht allein die Tradition in den Vordergrund stellt. [...] Wir haben einen überarbeiteten Schriftzug fertig,... Er wird Lindes Stärken und unser Gespür für Zukunftstechnologie betonen. Doch er wird bewußt keine Revolution symbolisieren. Erstens wollen wir das nicht und zweitens können wir uns das gar nicht leisten.[...] Wir haben 14 Millionen Gasflaschen und mehr als 20000 Gasbehälter rund um den Globus stehen.“ Visionäres und strategisches Denken und Handeln, Empathie /Soziale Wahrnehmung und Kulturelles Wissen nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz und Soziale Kompetenz, Verantwortungsbewußtsein und Beurteilungsfähigkeit nach Jutzi beweist Wolfgang Reitzle, wenn er von der Unternehmenskultur spricht. „Kultur ist für ein Unternehmen wie Linde einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren überhaupt. [...] Wir brauchen eine klare Unternehmensstruktur, nach der sich alle Mitarbeiter wie nach einem Magneten ausrichten.“ Auf die Frage, was dieser Magnet aussagt, erwidert Reitzle: „..., daß Linde ein

---

<sup>15</sup> Vgl. von Petersdorf, Winand, Artikel in: Frankfurter Allgemeine Zeitung: „Gabelstapler braucht man auf der ganzen Welt“, Frankfurt a.M. 11. Mai 2003, Nr. 19, S. 33

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

Unternehmen ist, das eine gesellschaftliche Verantwortung und seine Verantwortung für die Umwelt gerecht wird und für zukunftsweisende Technologie steht.“ Hier zeigt er nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz seine Ausrichtung zu Kreativem Denken und visionäres und strategisches Denken und Handeln. Handlungskompetenz, Verantwortungsübernahme und ein gesundes Projektmanagement sind Voraussetzung hierfür. Jutzi hat die konkreten Punkte in seinem Konzept klar als kognitive Komponenten einfließen lassen. Umgang mit neuen Technologien und umweltbewußtes Verhalten sowie Planungsfähigkeit sind wichtige Inhalte des Konzeptes. Auch das im Interview angesprochene Verantwortungsbewußtsein ist eine Schlüsselqualifikation nach Jutzi. Am Abschluß des Interviews zeigt der Vorstandsvorsitzende der Linde AG noch klar die Umriss der möglichen Optionen für eine zukünftige Unternehmensveränderung auf. Systematisch-analytisches Denken, Zielsetzungsfähigkeit, Marktorientierendes und kaufmännisches Wissen sowie visionäres und strategisches Denken und Handeln sind nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz als benötigte Schlüsselqualifikationen zu nennen. Nach Jutzi kann man Überblick, Planungsfähigkeit, Vorausschauendes Denken, Analytisches Denken und Schlußfolgerndes Denken als Voraussetzungen für diese Entscheidungen nennen.

### **4.2 MG Technologies AG, Kajo Neukirch<sup>16</sup>**

Kajo Neukirch ist ehemaliger Vorstandsvorsitzender von MG Technologies und für seine rigorose, schnelle und oft rüde Verhaltensweise bekannt. Bei MG war er für mehrere Rettungsaufgaben von Unternehmen zuständig, unter anderem bei FAG Kugelfischer und den Kloecknerwerken. Das analysierte Interview wurde kurz nach seinem Abschied von MG Technologies gemacht. Er erklärte seinen Rücktritt, nachdem sein stärkster Widersacher Otto Hapel 20 Prozent seines Aktienpaketes aufstockte. Dieser Wettstreit, dem Kajo Neukirch unterlegen war, ist eine häufige Herausforderung, der ein Vorstandsvorsitzender unterworfen ist. Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz berücksichtigen dies in ihrem Modell, in dem die Schlüsselqualifikationen Durchsetzungsfähigkeit und Konfliktfähigkeit / Konfliktmanagement genannt werden. Durchhaltevermögen und Zielstrebigkeit sind ebenfalls Schlüsselqualifikationen, die ein Manager dafür besitzen muß. Nach Jutzi kann als Schlüsselqualifikation Problemlösefähigkeit und Konfliktfähigkeit als die benötigten Fähigkeiten benannt werden.

---

<sup>16</sup> Vgl. von Petersdorf, Winand, Artikel in: Frankfurter Allgemeine Zeitung: „In harten Zeiten muß man hart sein“, Frankfurt a.M. 25. Mai 2003, Nr. 21, S. 31

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

Die Aufgaben eines Spitzenmanagers sieht Neukirch „ganz einfach: Spitzenmanager tragen hohe Verantwortung und werden dafür gut bezahlt.“ Er führt weiter dazu aus: „[...] Hart ist es, wenn Unternehmen in die Krise geraten, weil sie schlecht oder zu nachlässig geführt werden. Dann gehen Arbeitsplätze und Unternehmenswerte verloren. Lockere Führung können sie sich vielleicht in Wirtschaftswunderzeiten leisten, aber nicht im globalen Wettbewerb. Die MG steht jetzt trotz zweijähriger Rezession gut da, weil wir sehr frühzeitig hart waren. Gegen viele interne Widerstände übrigens.“ Diesem Zitat lassen sich viele Schlüsselqualifikationen zuordnen. Aus dem Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz Konzept können Problemlösefähigkeit, Systematisch-analytisches Denken, Durchsetzungsfähigkeit, Verantwortungsübernahme, Marktorientierendes und kaufmännisches Wissen, visionäres und strategisches Denken und Handeln, Entscheidungsfähigkeit, Sorgfalt / Gewissenhaftigkeit, Informationsmanagement und Projektmanagement / Planung als wichtige Basisvoraussetzungen für Spitzenmanager genannt werden. Nach dem Jutzi-Konzept müssen Überblick, Planungsfähigkeit, Transferfähigkeit, Analytisches Denken, Denken in Zusammenhängen, Problemlösefähigkeit, Schlußfolgerndes Denken, Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsbewußtsein als Schlüsselqualifikationen beim Manager vorhanden sein. Gerade die Verantwortung des Managers seinen Mitarbeitern und dem Unternehmen gegenüber stellt Neukirch in den Vordergrund. „Ich kann nicht zulassen, wenn Manager ihrer Verantwortung aus dem Weg gehen und ihre Aufgaben nicht erfüllen.[...] Ein Manager muß professionell für gute Resultate sorgen. Dafür trägt er die Verantwortung und dafür wird er gut bezahlt. [...] Effizient muß er sein. Hart in schwierigen Zeiten ( Durchsetzungsfähigkeit nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz, Entscheidungsfähigkeit und Zielstrebigkeit nach Jutzi) und locker, wo es um Kreativität und Innovation geht.“ (Delegation und Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter sowie visionäres und strategisches Denken nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz und Umgang mit neuen Technologien, Planungsfähigkeit, Beurteilungsfähigkeit und Qualitätsbewußtes Handeln nach Jutzi)

Wie ein Unternehmen saniert wird beschreibt Kajo Neukirch als „eine Kunst, die gerade jetzt in Deutschland dringend gebraucht wird.“ Sanierungen beginnen für ihn mit einer strategischen Neuausrichtung. „Ziele definieren, Produkte und Märkte festlegen und Strukturen darauf neu ausrichten. [...] Sanierung ist die hohe Kunst des Management, weil man unter extremen Zeitdruck gravierende Entscheidungen treffen und durchsetzen muß.“ Problemlösefähigkeit, Systematisches-analytisches Denken, Durchsetzungsfähigkeit, Verantwortungsübernahme, Marktorientiertes und kaufmännisches Wissen, visionäres und



### ***Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzertalt***

strategisches Denken und Handeln, Entscheidungsfähigkeit, Sorgfalt / Gewissenhaftigkeit, Informationsmanagement und Projektmanagement / Planung als wichtige Basisvoraussetzungen nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz und Überblick, Planungsfähigkeit, Transferfähigkeit, Analytisches Denken, Denken in Zusammenhängen, Problemlösefähigkeit, schlussfolgerndes Denken, Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein nach Jutzi sind die Qualifikationen, die man benennen kann, um der Vorstellung von Neukirch über einen guten Manager einen Rahmen zu geben..

## 5 Fazit

Ordnet man die jeweiligen Schlüsselqualifikationen und stellt sie gegenüber, ergibt sich eine deutliche Diskrepanz in der Menge. Als Ursache hierfür kann man zum einen die Form der Bewertung in dieser Arbeit aufführen, (Tätigkeitsuntersuchung des Existenzgründers im Vergleich zu Interviews von Managern) zum anderen ist der Grad der konkreten Spezialisierung des Spitzenmanagers gegenüber dem Existenzgründers sehr viel stärker ausgeprägt.

Tab. 4 Auswertung

<b>Existenzgründer</b>			
<b>nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz</b>		<b>nach Jutzi</b>	
Auffassungsgabe	Visionäres sowie strategisches	Überblick	Zielstrebigkeit
Konzentrationsfähigkeit	Denken und Handeln	Verstehen von technischen	Beurteilungsfähigkeit
Kreatives Denken	Durchsetzungsfähigkeit	Zusammenhängen	Aufgeschlossenheit
Problemlösefähigkeit	Empathie / Soziale	Planungsfähigkeit	Eigene Meinung vertreten
Systematisch-analytisches	Wahrnehmung	Vorausschauendes Denken	Flexibilität
Denken	Konfliktfähigkeit /	Organisationstalent	Frustrationstoleranz
Technisches Verständnis	Konfliktmanagement	Einfallreichtum	Kommunikationstoleranz
Soziale Unabhängigkeit /	Kooperationsfähigkeit /	Kreativität / Ideen	Kontaktfähigkeit
Urteilsvermögen	Teamfähigkeit	Abstraktes Denken	Kritikfähigkeit
Marktorientiertes und	Networking	Analytisches Denken	Offenheit
Kaufmännisches Wissen	Soziale Unabhängigkeit /	Denken in Zusammenhängen	Fairness
Risikobereitschaft	Urteilsvermögen	Methodische Kompetenz	Gegenseitiges Verständnis
Durchhaltevermögen/Zielstrebig	Soziales Gedächtnis /	Methodisches Denken	Gegenseitige Unterstützung
keit	Namensgedächtnis	Problemlösungsfähigkeit	Hilfsbereitschaft
Eigeninitiative	Soziales Wissen	Schlußfolgerndes Denken	Kameradschaftlichkeit
Leistungsbereitschaft	Delegationsfähigkeit	Kompromißbereitschaft	Kollegialität
Lernbereitschaft	Fähigkeit zur Motivation der	Konfliktfähigkeit	Kooperationsfähigkeit
Handlungskompetenz	Mitarbeiter	Selbstkritikfähigkeit	Rücksicht
Entscheidungsfähigkeit	Feedbackfähigkeit	Eigene Grenzen erkennen	Soziale Kompetenz
Realisierungs-orientierendes	Verantwortungsübernahme	Eigeninitiative	Toleranz
Denken	Zielsetzungsfähigkeit	Entscheidungsfähigkeit	Verstehen von Gruppenprozessen
Selbstständiges Arbeiten/	Kulturelles Wissen	Handlungsfähigkeit	Wechsel sozialer Rollen
Selbstmanagement	Aufgeschlossenheit für andere	Selbstständigkeit	Zusammenarbeit
Sorgfalt / Gewissenhaftigkeit	Kulturen	Selbstvertrauen	Verantwortungsbewußtsein
Informationsmanagement	Toleranz und Respekt	Leistungsbereitschaft	Koordinationsfähigkeit
Projektmanagement / Planung	Unsicherheitstoleranz /	Lernbereitschaft	Einsatzbereitschaft
Fähigkeit zum kulturellen	Ambiguitätstoleranz	Motivation	Wirtschaftliches Handeln
Perspektivenwechsel	Moderationstechniken		
Sprachliche Ausdrucksfähigkeit	Präsentationstechniken		
schriftlich	Fähigkeit zum sprachlichen		
Sprachliche Ausdrucksfähigkeit	Stilwechsel		
mündlich	Zeitmanagement		

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 5 Auswertung

<b>Spitzenmanager</b>	
nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz	nach Jutzi
Kundenorientierung	Planungsfähigkeit
marktorientiertes und	Überblick
kaufmännisches Wissen	Analytisches Denken
Kreatives Denken	Wirtschaftliches Handeln
Realisierungs-orientierendes	Problemlösefähigkeit
Denken	Verantwortungsbewusstsein
visionäres und strategisches	Beurteilungsfähigkeit
Denken und Handeln	Umgang mit neuen Technologien
Empathie /Soziale Wahrnehmung	Umweltbewusstes Verhalten
Kulturelles Wissen	Planungsfähigkeit
Handlungskompetenz	Vorausschauendes Denken
Verantwortungsübernahme	Schlussfolgerndes Denken
Projektmanagement / Planung	Konfliktfähigkeit
Zielsetzungsfähigkeit	Transferfähigkeit
Durchsetzungsfähigkeit	Denken in Zusammenhängen
Konfliktfähigkeit /	Entscheidungsfähigkeit
Konfliktmanagement	Zielstrebigkeit
Durchhaltevermögen /	Qualitätsbewusstes Handeln
Zielstrebigkeit	
Problemlösefähigkeit	
Systematisch-analytisches	
Denken Sorgfalt /	
Gewissenhaftigkeit	
Informationsmanagement	
Delegationsfähigkeit	
Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter	

Quelle: Eigene Darstellung

Der Existenzgründer ist ein Allround-Talent. Er muss den gesamten Geschäftsbereich abdecken und für alles Sorge tragen. Die gesamte Organisation und Durchführung unterliegt dem Unternehmer. Krankheit kann bei ihm schon Existenzgefährdend wirken. Deswegen ist mit seiner Tätigkeit immer ein gewaltiges Maß an Risikobereitschaft verbunden, um sein Unternehmen auf dem Markt zu positionieren. Der Spitzenmanager ist ein Anführer. Eine Führungspersönlichkeit im Unternehmen. Delegationsfähigkeit, Beurteilungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Verantwortungsbewußtsein sind die primären Basiselemente, mit denen er das Unternehmen im Markt führt. Er findet zu Beginn bestehende Strukturen vor, die er nach seinem persönlichen ermessen umstrukturieren kann. Er hat einen klar abgesteckten Aufgabenbereich und Mitarbeiter, die sich um die Durchführung des operativen Geschäftes kümmern und ihn beraten. Die richtige Strategie und Taktik sind Elementar für

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzert*

ihn. Risikobereitschaft ist keine Schlüsselqualifikation, die Spitzenmanager und ihre Aktionäre bevorzugen. Entscheidungen müssen abgesichert und gut analysiert sein und verantwortungsbewußt begründbar. In sofern kann man die These unterstützen, das sich die Schlüsselqualifikationen unterscheiden, die für die Existenzgründung und für den Existenzert eines bestehenden Unternehmens notwendig sind. Andererseits sind aber viele Anforderungen, und somit die damit verbundenen Schlüsselqualifikationen, deckungsgleich. Ein Unternehmensgründer ist immer auch Manager eines Unternehmens. Er muss also die gleichen Schlüsselqualifikationen haben, vielleicht nur immer mit einer unterschiedlich starken Ausprägung. Somit ergibt sich das Fazit, das die These nur bedingt zutrifft. Jeder Unternehmer und Spitzenmanager sollte viele der genannten Schlüsselqualifikationen der beiden Konzepte haben, sie aber angemessen an die Situation anpassen. Die Situation und die Umstände bestimmen den Einsatz dieser Schlüsselqualifikationen. Diese Schlüsselqualifikationen sind allerdings das notwendige Werkzeug, ohne die eine Unternehmensgründung oder ein Unternehmenserhalt zum scheitern verurteilt sind. Die Verwendeten Konzepte waren beide für sich sehr gut auf die zu analysierenden Bereiche einzusetzen. Zum Teil ergänzen sich beide recht gut. Die Einteilung nach Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz erwies sich während der Analyse jedoch als praktikabler und besser strukturiert. Beide Konzepte sind nicht für das Thema der Hausarbeit entwickelt worden, konnten aber gut transferiert werden. Das von Eiles-Mathiesen / el Hage / Janssen / Osterholz besser, weil es konkret für die Verwendung in der Personalpsychologie gedacht war. Das Bildungskonzept nach Jutzi ist als allgemeines Qualifizierungskonzept zu verstehen, nach der man Bildungs- und Qualifizierungsvorgänge in der Unternehmensentwicklung und Schulbildung verwenden kann. Die Begriffsdefinition der Schlüsselqualifikationen wird aber noch einer Reihe weiterer Strukturierungsversuchen unterworfen sein, so daß in absehbarer Zeit auch weiterhin nur die bereits erwähnten Abgrenzungen für Schlüsselqualifikationen gelten und die Anzahl der benannten weiterhin steigt. Dies wird wahrscheinlich erst ein Ende finden, wenn ein neues Qualifizierungskonzept das Konzept der Schlüsselqualifikationen ablöst.

## *Schlüsselqualifikationen bei Unternehmensgründung und Existenzertalt*

### **Literaturverzeichnis**

#### **Lexika**

- Großes Lexikon, ISIS-Verlag, Chur, Schweiz 1996
- Gabler: Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Wiesbaden 1997, Band 3

#### **Fachliteratur**

- Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz: Schlüsselqualifikationen, Verlag Hans Huber, Bern 2002,
- Jutzi, Klaus: Schlüsselqualifikationen und betriebl. Ausbildungspersonal, Institut der Pädagogik, Kiel 1997
- Laur-Ernst, Ute: Schlüsselqualifikationen in Deutschland, Verlag Sauerländer, Aarau/Switzerland 1996,
- Mertens, D. Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, Mitteilungen aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (7), Bundesanstalt für Arbeit, 1974
- Feldhoff, Jacke, Simoneit: Schlüsselqualifikationen für neue Anforderungen in Betrieb und Gesellschaft, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1995
- Reetz, Lothar: Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsgestaltung: Zur Rolle von Schlüsselqualifikationen, In: Berufsbildung 48 (1994b) 28
- Hollig, E., Bammé, A., Qualifizierung und Persönlichkeit, a.a.O.
- Koch, Zacharias: Gründungsmanagement, R. Oldenburg Verlag, München 2001
- Unterkofler, G.: Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen, Frankfurt a.M., 1994

#### **Zeitungsartikel**

- von Petersdorf, Winand, Artikel in: Frankfurter Allgemeine Zeitung: „Gabelstapler braucht man auf der ganzen Welt“, Frankfurt a.M. 11. Mai 2003, Nr. 19, S. 33
- von Petersdorf, Winand, Artikel in: Frankfurter Allgemeine Zeitung: „In harten Zeiten muß man hart sein“, Frankfurt a.M. 25. Mai 2003, Nr. 21, S. 31

#### **Infobroschüren**

- Infobroschüre der Deutschen Bank: Der Start in die Selbstständigkeit, Selbstverlag, Frankfurt a.M. 2003
- Infobroschüre der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH: Gründen in NRW, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, Düsseldorf 2003

**Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

Tab. 1 Schlüsselqualifikationen nach Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz

Quelle: Eiles-Mathiesen, el Hage, Janssen, Osterholz: Schlüsselqualifikationen, Verlag Hans Huber, Bern 2002, S. 81-99

Tab. 2 Schlüsselqualifikationen nach Jutzi

Quelle: Jutzi, Klaus: Schlüsselqualifikationen und betriebl. Ausbildungspersonal, Institut der Pädagogik, Kiel 1997, S. 84 – 86

Tab. 3 Gründungsformen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Infobroschüre der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH: Gründen in NRW, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, Düsseldorf 2003

Tab. 4 Auswertung Existenzgründer

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 5 Auswertung Spitzenmanager

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 1 Qualifikations- und Kompetenzstruktur der beruflichen Handlungsfähigkeit

Quelle: Koch, Zacharias: Gründungsmanagement, R. Oldenburg Verlag, München 2001, S. 84