

Beratung und Weiterbildung aus Sicht türkischstämmiger Existenzgründer und Selbständiger

– Ergebnisse aus 20 Intensivinterviews –

Projektbericht Nr. 2

Autor:

Michael Zimmer-Müller

Ergebnisse einer Untersuchung (Teil 2)
des Instituts für Mittelstandsforschung
der Universität Mannheim

im Auftrag des
Deutsch-Türkischen Wirtschaftszentrums
Mannheim 2005





STADT MANNHEIM

Träger
AWO
MANNHEIM

Beratung und Weiterbildung aus Sicht türkischstämmiger Existenzgründer und Selbständiger

– Ergebnisse aus 20 Intensivinterviews –

Zweiter Teil einer Untersuchung
für das Deutsch-Türkische Wirtschaftszentrum Mannheim (dtw)

im Rahmen des Projekts:
„Qualifizierungsbedarf und wirtschaftliche Probleme unter
türkischstämmigen Existenzgründern und Selbständigen in Mannheim“

mit Unterstützung durch die Stadt Mannheim,
das Land Baden-Württemberg und die Europäische Union

Projektmitarbeiter
Dr. René Leicht (Leitung)
Dipl. Soz. Markus Leiss
Dr. Andreas Humpert
Michael Zimmer-Müller M.A.

Institut für Mittelstandsforschung
Universität Mannheim
2005

 **ifm**
institut für mittelstandsforschung

UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
1.1 Gegenstand und Fragestellung dieses Berichts	6
1.2 Intensivinterviews als Vorstufe der standardisierten Befragung	6
2. Bisherige Erkenntnisse	7
2.1 Gründungsmotive	8
2.2 Probleme bei der Gründung und im laufenden Betrieb	9
2.3 Inanspruchnahme von Beratung und Weiterbildung.....	10
3. Gestaltung und Durchführung der Interviews	12
3.1 Theoretisch-methodische Vorüberlegungen.....	12
3.2 Leitfadengestaltung	13
3.3 Vorgehensweise	14
3.3.1 Auswahl des Interviewers	15
3.3.2 Auswahl der befragten Selbständigen und Gründer	15
3.3.3 Kontaktaufnahme	15
3.3.4 Durchführung der Intensivinterviews	16
4. Stichprobenbeschreibung und Auswertungsmethode	16
4.1 Soziodemographie der Befragten und betriebliche Merkmale	16
4.2 Auswertungsphasen	18
4.2.1 Transkription	19
4.2.2 Themenmatrix	19
5. Zwischen Erfolg und Scheitern: Unterschiedliche Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg	22
Fallbeispiel 1: Der erfolgreiche türkischstämmige Unternehmer	23
Fallbeispiel 2: Der gefährdete Selbständige	28
Gesamtbewertung	32
6. Thematische Beschreibung: Motive, Probleme und Lösungen	36
6.1 Gründungsmotive	36
6.1.1 Push-Faktoren	37
6.1.2 Pull-Faktoren.....	38
6.1.3 Zwischen Push und Pull.....	41
6.2 Schwierigkeiten und Problemlösungsstrategien	42
6.2.1 Gründungsschwierigkeiten und Lösungsstrategien.....	44
6.2.2 Schwierigkeiten im laufendem Betrieb	51
6.2.3 Inanspruchnahme von Beratung in der Gründungsphase und im laufenden Betrieb	55
6.3 Fehlende Kenntnisse bei Unternehmern und Mitarbeitern in der Gründungsphase und heute.....	59
6.4 Potentieller Beratungs- und Weiterbildungsbedarf	63
6.5 Vorstellungen zur Angebotsgestaltung und Hindernisse	70
7. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	76
7.1 Gründungssituation und Einstellung gegenüber Beratungsangeboten.....	77
7.2 Qualifizierungsbedarf und -bereitschaft	79
Anhang	84
Literatur.....	84
Frageleitfaden	87

1. Einleitung

Vor kurzer Zeit erschien ein Buch über türkische Unternehmer in Deutschland mit dem Untertitel „Erfolgsgeschichten, die Mut machen“ (Yumuşak/ Hunger 2003). Dieser gutgemeinten Devise ist hinzuzufügen, dass Mut zwar eine gute Voraussetzung für eine Unternehmensgründung ist, aber keineswegs den unternehmerischen Erfolg garantiert. Dies entspricht auch im wesentlichen den Erkenntnissen, die sich aus Experteninterviews mit türkischstämmigen Selbständigen und Existenzgründern in Mannheim erzielen lassen.

Der Erfolg einer Existenzgründung ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Dazu gehört die Ausstattung mit individuellen Humanressourcen, womit vor allem adäquate Bildungsabschlüsse und ausreichende Arbeitserfahrungen gemeint sind (Brüderl et al. 1996). Als wesentlicher Erfolgsfaktor gilt insbesondere die sorgfältige Planung einer Unternehmensgründung (Jansen/ Weber 2003). Die Entwicklung eines tragfähigen Konzepts ist in der Regel keine leichte Aufgabe, weshalb sich eigentlich bei vielen Selbständigen ein großer Bedarf an Beratungs- und Unterstützungsleistungen ergeben müsste. Wie jedoch aus anderen Studien bekannt ist, greifen türkische Existenzgründer nur selten auf derlei Angebote zurück (Öksüz 2001, Aldag 2001).

Der vorliegende Bericht ist Teil einer umfassenden Studie über die wirtschaftlichen Schwierigkeiten und den Weiterbildungsbedarf unter türkischstämmigen Existenzgründern und Selbständigen in Mannheim, die das Institut für Mittelstandforschung (ifm) im Auftrag des Deutsch-Türkischen Wirtschaftszentrums (dtw) durchführt. Die Ergebnisse der Studie werden in drei Berichtsteilen dargestellt. Auf Grundlage amtlicher Daten befasst sich der *erste* Teil mit der Bedeutung sowie der wirtschaftlichen und sozialen Struktur türkischstämmiger Selbständiger in Mannheim. Im (hier vorliegenden) *zweiten* Untersuchungsbericht kommen 20 türkische Unternehmer/innen in Expertengesprächen zu Wort. Sie vermitteln eine erste Einschätzung zu den Problemen und zum Qualifizierungsbedarf von türkischstämmigen Selbständigen. Diese Gespräche dienen auch gleichzeitig der Konzeption einer weiteren (allerdings standardisierten) Befragung von 200 türkischstämmigen Selbständigen in Mannheim, die schließlich zu einem *dritten* Berichtsteil führt. Zwar steht dann auch hier der Beratungs- und Qualifizierungsbedarf im Mittelpunkt, allerdings in einer quantifizierbaren und vor allem mit weiteren Merkmalen verknüpfbaren Form.

1.1 Gegenstand und Fragestellung dieses Berichts

In diesem Bericht werden die Aussagen von zwanzig türkischstämmigen¹ Unternehmerinnen und Unternehmern aus Mannheim zusammengefasst und dabei dargestellt, mit welchen *Problemen* diese zu kämpfen haben, welche *Strategien* sie verfolgen und welche Faktoren den wirtschaftlichen Erfolg und das Überleben ihrer Betriebe begünstigen oder hemmen. In diesem Kontext steht zudem die Frage im Mittelpunkt, welcher *Beratungs- und Qualifizierungsbedarf* sich bei den türkischstämmigen Existenzgründern und Selbständigen ergibt und wie die *Qualifizierungsangebote gestaltet* werden müssen, damit sie die potentielle Nachfrage abdecken und eine *adäquate Teilnahme an Beratung und Weiterbildungskursen* sichern können. Dabei interessiert nicht nur der Qualifizierungsbedarf bei den *Unternehmensinhabern*, sondern genauso, ob ein solcher auch bei den *Mitarbeitern* besteht.

Hierzu mussten die Schwierigkeiten und Qualifizierungsbedürfnisse von türkischen Selbständigen in all ihren Facetten ergründet werden. Dies auch deswegen, weil ein solcher Bedarf nicht nur auf direktem Wege abgefragt werden kann. Wissensdefizite werden oftmals von den Unternehmensinhabern selbst gar nicht erkannt, weshalb sich die Analyse nicht nur auf subjektive Aussagen stützen kann. Vielmehr muss der Beratungs- und Weiterbildungsbedarf auch in „objektiver Form“ aus den dargestellten Problemen in den betrieblichen Abläufen ermittelt werden.

1.2 Intensivinterviews als Vorstufe der standardisierten Befragung

Qualitative Tiefeninterviews werden hier als Vorstufe einer größeren und standardisierten Befragung eingesetzt. Diese Form der Befragung hat einen doppelten Nutzen: Tiefeninterviews besitzen explorativen Charakter und trugen zunächst zur *Hypothesengenerierung* und zum Aufbau der gesamten Untersuchung bei. Darüber hinaus können die Erkenntnisse aus den Gesprächen eine größere bzw. quantitativ ausgerichtete Standardbefragung mit *zusätzlichen Informationen* unterfüttern, denn sie bieten im Vergleich zu standardisierten Befragungen viel eher die Möglichkeit die gesamte Breite an individuellen Einstellungen und Erfahrungen von Personen zu einem spezifischen Thema zu erfahren. Dies lässt sich unter anderem durch eine offene Gesprächssituation realisieren, die es den Befragten erlaubt bzw. sie sogar dazu animiert, sich gänzlich frei über ein bestimmtes Thema zu äußern.

Im Vergleich zu standardisierten Befragungen lässt sich ein erheblich *natürlicherer Gesprächsverlauf* realisieren, da hier keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind, sondern die Fragen offen gestellt werden und damit „frei“ beantwortet werden müssen oder können.

¹ Bei den Befragten handelt es sich sowohl um türkische als auch um einbürgerte – also deutsche – Selbständige. Um beide Gruppen einzuschließen, wird der Begriff „türkischstämmig“ verwendet.

Mit Blick auf unser gesamtes Untersuchungsdesign liegt ein weiterer Vorteil darin, dass die mit den Intensivinterviews ermittelten Befunde für die Entwicklung und *Operationalisierung des standardisierten Fragebogens* eingesetzt werden können. Aus diesem Grund fanden die Interviews auch im Vorfeld der breiter angelegten Standardbefragung statt, wodurch neu auftretende Fragestellungen ggf. dort aufgegriffen werden konnten.

Die Ergebnisse qualitativ ausgerichteter Befragungen lassen allerdings aufgrund der geringen Zahl an befragten Personen und der fehlenden Repräsentativität *noch keine allgemeingültigen Aussagen* zu. Die Befunde bedürfen einer Verifizierung anhand der zusätzlich durchgeführten standardisierten Befragung. Immerhin können aus den Ergebnissen einige wichtige und erste Schlussfolgerungen für die Entwicklung von Seminarangeboten abgeleitet werden.

2. Bisherige Erkenntnisse

Über die Probleme, die ausländische Existenzgründer zu bewältigen haben und über die Strategien, die sie anwenden, gibt es bisher kaum profunde Erkenntnisse. Das betrifft mehr noch die Frage, inwieweit bei selbständigen Migranten Beratungs- und Qualifizierungsbedarf besteht. Dies ist aber nicht nur ein Phänomen, welches sich mit Blick auf Migranten sondern genauso in Bezug auf die Gründerlandschaft insgesamt ergibt. Zwar weist die einschlägige Literatur eine unendlich lange Reihe an Ratgebern, an „Wegweisern“, Leitfäden und „Gründer-Vorbildern“ auf, doch werden die Empfehlungen äußerst selten mit gesicherten empirischen Erkenntnissen über die Problemlage und das unternehmerische Verhalten (so etwa über den Bedarf an und die Inanspruchnahme von Informationen und Weiterbildung) konfrontiert. Insofern mögen Idealbilder von einem Gründungsprozess wohl häufig auf „richtige“ oder gar hehre Ziele rekurrieren, sie laufen aber leicht Gefahr, die Ausgangslage vieler Gründer und Gründerinnen zu verkennen. Denn viele hinken bereits beim ersten Schritt, etwa bei der Informationsbeschaffung, hinterher, weshalb so manche gute Empfehlung in der Ratgeberliteratur überhaupt keinen Adressaten bzw. keinen Interessenten findet.

Das heißt, die Identifizierung von Beratungs- und Weiterbildungsbedarf – erst recht unter türkischstämmigen Existenzgründern und Selbständigen – erfordert zunächst einiges an Wissen über die Motiv- und Problemlage und das bisherige Informations- und Weiterbildungsverhalten. Im Folgenden wird kurz auf hierzu vorliegende Forschungsergebnisse eingegangen, die dann auch bei der Entwicklung des Fragebogens berücksichtigt wurden.

2.1 Gründungsmotive

Es ist davon auszugehen, dass das Interesse an Beratungs- und Qualifizierungsangeboten ein gutes Stück auch mit dem Motiv für eine Existenzgründung und der sich daraus entwickelnden Perspektive im Zusammenhang steht.

Die Beweggründe für die Aufnahme einer beruflich selbständigen Tätigkeit werden häufig im Kontext von Push- und Pull-Faktoren diskutiert. Nach Bögenhold (1987) lassen sich die Motive für den Schritt in die Selbständigkeit zwischen zwei Extremen anordnen. So wäre idealtypisch zwischen einer „Ökonomie der Selbstverwirklichung“ und einer „Ökonomie der Not“ zu unterscheiden. Gründungsmotive, die soz. als Anreize (Pull-Faktoren) verstanden werden können, lassen sich wiederum auf persönliche Dispositionen und Fähigkeiten zurückführen. Sie können aber auch durch bestimmte Chancen im Umfeld eines Akteurs, etwa durch günstige Marktbedingungen, induziert werden (Klandt 1995, Ziegler/ Hinz 1992). Im Gegensatz dazu geht die These von der „Ökonomie der Not“ davon aus, dass der Schritt in die Selbständigkeit als eine Reaktion auf Arbeitslosigkeit oder auf eine Bedrohung des Arbeitsplatzes zu sehen ist (Push-Faktoren). In die gleiche Kategorie der durch Zwänge herbeigeführten Gründungen fällt auch die Unzufriedenheit mit der Situation am Arbeitsplatz, bspw. infolge einer Benachteiligung, Diskriminierung oder unzureichenden Entlohnung, sowie auch generell berufliche oder soziale Mobilitätsbarrieren.

Insbesondere in der „Ethnic Entrepreneurship-Forschung“ wird die Bedeutung von Push- und Pullfaktoren kontrovers diskutiert (z.B. Clark/ Drinkwater 2000, Özcan/ Seifert 2000, Pütz 2000), da natürlich aus der Sicht kultureller Erklärungsansätze Pull-Faktoren stärker im Vordergrund stehen müssten (Light/ Gold 2000). Allerdings wird Migranten nicht selten auch eine blockierte Aufwärtsmobilität sowie erfahrene Arbeitslosigkeit als Gründungsmotiv unterstellt (Bates 1997 für die USA sowie Seifert 2001, Rudolph/ Hillmann 1997, Loeffelholz et al. 1994 für die Bundesrepublik). Leicht et al. (2004) kommen allerdings zu dem Ergebnis, dass auch bei Migranten eher Anreize bei der Gründungsentscheidung überwiegen, wenngleich insbesondere türkische Gründer häufiger aus der Not heraus gründen. Dies schließt nicht aus, dass Pull- und Pushfaktoren in vielen Fällen gleichzeitig zur Wirkung kommen; hiervon geht zumindest die Gründungsforschung mehrheitlich aus (z.B. Clark/ Drinkwater 2000, Welter/ Rosenblatt 1998).

Mit Blick auf die Entwicklung eines Unternehmens ist die *Ausgangssituation*, und dazu zählen auch die Beweggründe für den Schritt in die Selbständigkeit, von relativ großer Bedeutung. Ein freiwilliger Motivationsschub dürfte auch die Bereitschaft zur Informationsbeschaffung und zur Qualifizierung erhöhen. Hinzu kommt, dass (umgekehrt) bereits die Motive durch die persönlichen Fähigkeiten gelenkt werden können. D.h. eine gute Humankapitalausstattung dürfte auch die Optionen der Berufswahl

erweitern und im Falle einer Entscheidung für den Schritt in die Selbständigkeit die Frage des Unternehmenserfolgs mit bestimmen. Nicht zuletzt auch deshalb werden beispielsweise den Unternehmen von zuvor arbeitslosen Gründern geringere Überlebenschancen eingeräumt (Brüderl et al. 1996).²

2.2 Probleme bei der Gründung und im laufenden Betrieb

Während die Gründungsmotive von Migranten eine relativ intensive Literaturdebatte erleben (allerdings weniger in Deutschland), ist über die Gründungsprobleme und die damit verbundenen Strategien vergleichsweise wenig bekannt. Dies gilt zumindest für die Aktivitäten von Migranten. Sieht man von den damit verbundenen Spezifika ab, bietet die Gründungsforschung eine Reihe von Problemkatalogen, die sicher ethnienübergreifend Relevanz besitzen. Im Allgemeinen wird zwischen Problemen unterschieden, die in der *Gründungsphase* perzipiert werden, und solchen, die in der darauffolgenden *Wachstumsphase* auftreten (Hunsdiek/ Strobl 1986). Die meisten Studien stimmen darin überein, dass in der Anfangsphase vor allem Finanzierungsprobleme eine maßgebliche Rolle spielen (Dieterle/Winckler 1995, Bensch 1992). Dazu gehört die Eigenkapitalausstattung sowie die Beschaffung von Fremdkapital. Einige Untersuchungen setzen aber auch schlicht den Mangel an Nachfrage bzw. an Kunden an die Spitze des Problemkatalogs (Storey 1985). Personalprobleme erlangen in vielen Ranglisten verständlicherweise erst Relevanz, wenn sich Unternehmen bereits in der Wachstumsphase befinden.

Der Umstand jedoch, dass die Literatur *unzureichende Erfahrung* und *mangelnde Qualifikation* in geringerem Umfang problematisiert, ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass die Problemrankings häufig auf der Befragung von Gründern und damit auf deren eigenen Wahrnehmung beruhen. In der Beurteilung „von außen“ nehmen Fehleinschätzungen der Fähigkeiten von Gründern und mangelhaftes Planungsverhalten dagegen eine bedeutendere Position ein. Insofern kann gewissermaßen die unzureichende Problempерzeption selbst als ein maßgebliches Problem im Gründungsprozess, aber auch im laufenden Betrieb, betrachtet werden. Das Erkennen von Problemen ist eine zentrale Voraussetzung für deren Lösung. Das heißt, die Inanspruchnahme von Beratung und Weiterbildung verlangt ein ausgeprägtes Problembewusstsein und (dies sei vorweggenommen) auch ein gehobenes Maß an Bildung, um Probleme und Defizite erkennen und einschätzen zu können.

² Befunde über Gründungen aus der Arbeitslosigkeit oder anderen sozialen Notlagen von türkischen Selbständigen liegen von Pütz (2003), Gieseck und Loeffelholz (1994) und Loeffelholz et al. (1994) sowie Loeffelholz und Hernold (2001) vor.

2.3 Inanspruchnahme von Beratung und Weiterbildung

Einige der wenigen vorliegenden Befunde zur Frage der Inanspruchnahme von Beratung und Weiterbildung lassen darauf schließen, dass ausländische und insbesondere türkische Unternehmer in der Gründungsphase selten professionelle Hilfe von Anderen in Anspruch nehmen (Öksüz 2001: 23). Die Autoren einer in Duisburg durchgeführten Studie zur nachhaltigen Entwicklung der ethnischen Ökonomie kommen zu dem Ergebnis, dass sich ausländischstämmige Unternehmer kaum bzw. nur unzureichend auf die Standortwahl, die Markt- und Konkurrenzsituation, Buchhaltung oder Controlling vorbereiten. Sie resümieren: „Bildungsangebote nahmen sie in den seltensten Fällen in Anspruch. Ebenso holten sie nur in Ausnahmefällen Informationen über öffentliche Fördermittel sowie Institutionen ein, die Existenzgründern bei ihren Vorhaben beratend und betreuend zur Seite stehen“ (Aldag u.a. 2001: 13, letzteres auch bei Fischer 2001 und Lehnert 2002).

Ergebnisse einer vom ifm Mannheim für das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit durchgeführten Studie (Leicht et al. 2004) stützen diese Befunde. So konnte festgestellt werden, dass nationalitätenübergreifend nur wenige Selbständige in der Gründungsphase Beratung in Anspruch genommen haben. Vor allem Selbständige türkischer Herkunft nutzen sehr selten Beratungsangebote während der Existenzgründung (Tab. 1). Nur 26% der türkischen und 31% der türkischstämmigen Deutschen ließen sich zur Vorbereitung ihrer beruflichen Selbständigkeit beraten.

Tabelle 1: Inanspruchnahme von Beratung nach verschiedenen ethnischen Herkunftsgruppen (Ergebnisse für das Bundesgebiet)

Inanspruchnahme von Beratung	ethnische Herkunft						
	deutsch	griechisch stämmige Deutsche	griechisch	italienisch stämmige Deutsche in %	italienisch	türkisch stämmige Deutsche	türkisch
Ja	45,4	44,9	30,5	45,2	27,3	30,8	26,1
Nein	54,6	55,1	69,5	54,8	72,7	69,2	73,9
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Befragte</i>	<i>(513)</i>	<i>(49)</i>	<i>(413)</i>	<i>(62)</i>	<i>(403)</i>	<i>(227)</i>	<i>(333)</i>

Quelle: Primärerhebung „Ethnische Ökonomie“ 2004, Berechnungen ifm Universität Mannheim

Dies sind zumindest die Ergebnisse einer bundesweiten Befragung des ifm. Wie an anderer Stelle noch beschrieben wird, sind die Befunde aus der Befragung im Mannheimer Stadtgebiet sogar ernüchternder, da hier der Anteil derjenigen, die in der Gründungsphase Beratung suchten, noch geringer ausfällt.

Gleichwohl wünschten sich türkische und türkischstämmige Selbständige häufiger professionelle Hilfe in Form von Beratung (Leicht et al. 2004). Eine andere Untersuchung in Nordrhein-Westfalen beschreibt, dass türkische Unternehmer häufig mit der Beratung durch öffentliche Stellen, öffentlichen Finanzhilfen und sonstigen Förderun-

gen und Hilfen unzufrieden sind (Sauer 2004: 53). Insgesamt lässt sich anhand bisheriger Forschungsbefunde festhalten, dass türkische Selbständige a) selten Gründungsberatung in Anspruch nehmen, b) schlecht über öffentliche Fördermaßnahmen informiert sind und sich c) aber gleichzeitig mehr Unterstützung wünschen. Es zeigen sich hier also gewisse Widersprüche.

Allerdings ist zu beachten, dass die Gründer/innen nicht über einen ethnien-spezifischen Kamm geschert werden dürfen, das heißt, die Denk- und Handlungsmuster in Bezug auf Beratung sind auch innerhalb der Gruppe der Türkischstämmigen sehr verschieden. Eine Untersuchung (González 2003)³ der Klienten einer Gründungsberatungsstelle für Migranten in Hamburg (darunter vorwiegend Türken) identifiziert 3 dominierende Typen: Die „selbstgewissen Autodidakten“, die viel Selbstbewusstsein aber kaum Interesse an Beratung haben und eigene Schwächen und Fehler kaum zugeben. Dann die „reflektierten Quereinsteiger/innen“, die im Gegensatz zur ersten Gruppe ihren Schulabschluss in Deutschland machten und sich differenziert mit den Vor- und Nachteilen von Selbständigkeit auseinandersetzen und dabei auch Wissensdefizite eingestehen. Diese Gruppe ist eher lernbereit. Die dritte Gruppe wird von González (in Anlehnung an Th. Adorno) als „beschädigte Migranten“ bezeichnet, weil sie in sozioökonomischer Sicht eher unterprivilegiert sind. Sie kommen vor allem zur Beratung, weil sie ohne Förderung kaum gründen können. Wenn sie sich zur Selbständigkeit entschieden haben, seien sie, so der Autor der Studie, fast nicht mehr davon abzubringen.

Die Befunde zum Beratungsverhalten von ausländischen bzw. türkischen Selbständigen sind ohnehin schon äußerst rar, aber zum Weiterbildungsverhalten liegen noch weit weniger Erkenntnisse vor. Auch diesbezüglich kann nur auf Untersuchungsergebnisse zum Qualifizierungsverhalten von Selbständigen insgesamt zurückgegriffen werden. Generell sind sich die meisten Studien einig, dass die Abschätzung des Weiterbildungsbedarfs, sei es bei den Gründern selbst oder bei ihrem Personal, keine leichte Aufgabe darstellt. Nicht zuletzt fehlt es in der Weiterbildungsplanung oftmals an einfach handhabbaren und hinreichend bewährten methodischen Instrumentarien. Werden in der Weiterbildungsdiskussion die Bedeutung „neuer“ Lerninhalte oder -methoden meist pauschal angepriesen, so finden hierbei auch betriebsgrößen- und branchenspezifisch unterschiedliche Bedarfsstrukturen und erst recht gruppen- oder migrantenspezifische Angebote wenig Berücksichtigung.

Im Vordergrund steht aber zunächst weniger das Weiterbildungsangebot für Existenzgründer als vielmehr die Nachfrage. Der wissenschaftliche Diskurs um die Weiterbildungsbeteiligung in Betrieben bezieht sich überwiegend auf den Qualifizierungsbedarf der abhängig Beschäftigten und weniger auf den von Unternehmensin-

³ Diese Untersuchung der TU Hamburg-Harburg bezieht sich jedoch nur auf die Befragung von 16 Migranten.

habern. Pfeiffer und Reize (2001) kommen anhand einer Stichprobe immerhin zu dem Schluss, dass sich Existenzgründer vor ihrem Wechsel in die Selbständigkeit eher weiterbilden als abhängig Beschäftigte, und dass „insbesondere Kurse und Seminare im Bereich von Marketing, Steuerberatung und Gesundheitswesen, aber auch in den Bereichen Konstruktions- und Produktionsverfahren wichtig für den Weg in die Selbständigkeit sind (ebenda, S. 155). Aus einer vom ifm Mannheim gegen Ende der 90er Jahre in der Rhein-Neckar-Region durchgeführten Unternehmensbefragung zum Weiterbildungsverhalten lässt sich mit Blick auf sog. Ein-Personen-Selbständige ablesen, dass hier vor allem das Thema Kundenorientierung und EDV- bzw. Softwareprobleme Interesse fanden.

Rückschlüsse auf das Weiterbildungsverhalten von selbständigen *Migranten* lassen sich daraus allerdings nicht unbedingt ziehen. Überhaupt bietet die Literatur- und Forschungslage weder detaillierte Erkenntnisse zum Qualifizierungsbedarf von Selbständigen insgesamt noch zu dem von Migranten bzw. Türken. Umso gewichtiger sind folglich die Ergebnisse der eigenen Befragungen.

3. Gestaltung und Durchführung der Interviews

In diesem Kapitel werden einige Vorüberlegungen zur Gestaltung qualitativer Interviews angestellt und das methodische Vorgehen beschrieben. Dabei geht es um die Entwicklung des Frageleitfadens sowie auch um die Akquise der Interviewer und Gesprächsteilnehmer und letztlich natürlich auch um die Gesprächsbedingungen.

3.1 Theoretisch-methodische Vorüberlegungen

Natürlich folgen qualitative Interviews genauso wie auch standardisierte Befragungen spezifischen Zielsetzungen bzw. Fragestellungen. Diese eher allgemein formulierten Fragestellungen finden in einem sogenannten Interviewleitfaden eine konkretere und bei der Durchführung von qualitativen Interviews anwendbare Form. Das heißt, die Aufgabe eines Frageleitfadens liegt darin, die eher übergeordneten globalen Fragestellungen auf einzelne konkrete Teilfragen herunterzubrechen, womit auch der Verlauf des Gesprächs vorstrukturiert und somit der Ausgang eines Interviews nicht dem Zufall überlassen wird. Denn eine Gefahr, die durch die gewünschte offene Gesprächssituation bei qualitativen Interviews prinzipiell besteht, liegt darin, dass der Gesprächspartner zu weit vom eigentlichen Thema abweicht. Eine weitere Gefahr, die sich jedoch mit dem Leitfaden einschränken lässt, besteht darin, dass der Interviewer wesentliche Fragen übersieht.

Bei der für diese Untersuchung gewählten Interviewform handelt es sich um *Tiefen-* bzw. *Intensivinterviews*, anhand derer die Handlungsmotive der Befragten erfasst

werden sollen. Dem Interviewer wurde anhand des Leitfadens die Entscheidungsmöglichkeit gegeben – etwa bei stockendem Gesprächsverlauf oder vom zentralen Thema abschweifender Erzählung – weitere sondierende Fragen zu stellen, was im Prinzip dem Vorgehen bei *problemzentrierten Interviews* entspricht (vgl. zu verschiedenen Interviewformen Lamnek 1995, S. 35-110). Zur Unterstützung wurden deshalb im Frageleitfaden Hilfsfragen formuliert, die dazu dienen den Interviewpartner an die ursprüngliche Fragestellung zu erinnern oder im helfen sollen, Antworten weiter zu spezifizieren. Zur Unterstützung des Interviewers wurden Stichwörter beigefügt, die als mögliche Antworten der Interviewpartner in Frage kommen könnten (siehe Frageleitfaden im Anhang).

Wichtig bei der Durchführung qualitativer Interviews ist, dass der Interviewer dem Befragten gegenüber als kompetenter und sachlich informierter Gesprächspartner auftritt. Dies kann erheblich zum Erfolg solcher Interviews beitragen und lässt sich mithilfe des Leitfadens, an dem sich der Interviewer orientiert, leichter vermitteln (vgl. zur Leitfadententwicklung Mayer 2004: 42ff).

Leitfadengeführte Tiefeninterviews schränken die bei qualitativen Interviews gewünschte *Offenheit* zumindest teilweise ein, da sie das Gespräch durch eine größere Anzahl an Fragen stärker vorstrukturieren, was bei anderen qualitativen Verfahren nicht unbedingt üblich ist. Dennoch werden die Fragen in möglichst *offener* Form formuliert, um damit eine Beeinflussung der Interviewpartner zu vermeiden. In diesem Sinne handelt es sich bei der Befragung um *narrative Interviews*, in welchen der Erzählung der Befragten (die durch eine entsprechende Eingangsfrage stimuliert wird) große Bedeutung zukommt.

Gleichwohl soll der Interviewer sich aber vor allem als *Zuhörer* verhalten und im Verlauf des Gesprächs eher durch Bestätigung (etwa Kopfnicken oder „Hms“) signalisieren, dass er dem Interviewpartner in seinen Erzählungen folgt.

3.2 Leitfadengestaltung

Die in den qualitativen Interviews verwendeten Fragen lassen sich in drei verschiedene Blöcke aufteilen:

1. Der erste Block befasst sich mit der Gründungssituation und den Schwierigkeiten während der Gründung und im laufenden Betrieb,
2. der zweite mit dem Bedarf an Beratung und Qualifizierung auf Seiten der Unternehmer und ihrer Mitarbeiter, wodurch auch die Frage nach dem von den Unternehmern selbst erkannten Bedarf ins Zentrum rückt und
3. schließlich geht es im dritten Block um die Frage, wie Beratungs- und Qualifizierungsangeboten für Unternehmer gestaltet sein sollten, um sie zur Teilnahme an Kursen zu bewegen.

Ein bei Befragungen und Bildungsbedarfsanalysen bekanntes Problem besteht darin, dass die Probanden ihre eigenen Defizite nur selten auch selbst erkennen und darüber hinaus aber auch nicht unbedingt zugeben möchten, dass sie nur geringes Interesse an Weiterbildung haben. In anderen Worten: Die Interviewpartner vermitteln möglicherweise ein sozial erwünschtes und damit eventuell unrealistisches Selbstbild. Aus diesem Grund wurde zunächst versucht, das Potential für Beratung und Weiterbildung auf indirektem Weg zu ermitteln. Aus diesen Annahmen heraus ergibt sich die im Folgenden grob dargestellte Form des Frageleitfadens:⁴

- Eine einleitende Frage sollte auf das Thema „berufliche Selbständigkeit“ zunächst eher allgemein einstimmen (Frage 1). Dieser folgten
- Fragen nach Schwierigkeiten in der Gründungsphase und im laufenden Betrieb, die bereits indirekt den Beratungs- und Weiterbildungsbedarf aufdecken sollten (Frage 2 und 3).
- Des Weiteren sollte geklärt werden, ob Beratung oder Weiterbildung bereits beansprucht wurde (Frage 4 und 5).
- Schließlich wurde eine Einschätzung verlangt, inwieweit die Unternehmer bei sich selbst oder bei ihren Mitarbeitern Kenntnisse vermissen – natürlich auch, um indirekt einen Qualifizierungsbedarf identifizieren zu können (Frage 6 und 7).

Diese Fragen dienten zunächst einer Bestandsaufnahme und sollten gleichzeitig die Unternehmer dazu bewegen über eigene Defizite nachzudenken. Anschließend rückten eher Handlungsoptionen in den Mittelpunkt, wobei die Unternehmer aufgefordert wurden, sich über Qualifizierung Gedanken zu machen. Dies betrifft

- Fragen nach möglicher Inanspruchnahme von Beratung und Weiterbildung in der Zukunft für den Unternehmer oder seine Mitarbeiter (Frage 8 und 9) und
- Fragen nach den Vorstellungen und Ansprüchen hinsichtlich der Gestaltung von Beratung und Weiterbildung. (Frage 10 und 11)

Um zusätzlich auch demographische und betriebliche Variablen wie das Alter, die Dauer des Aufenthalts in Deutschland, die Anzahl der Mitarbeiter, u.ä. zu erfassen, wurde am Ende der Intensivinterviews ein Kurzfragebogen eingesetzt (Frage 12 bis 18). Dies war notwendig um den Qualifizierungsbedarf und das Verhalten im Kontext der jeweiligen Ressourcen, der wirtschaftlichen Situation und der Marktposition beurteilen zu können.

3.3 Vorgehensweise

Im Folgenden wird die rein technische Seite der Gespräche beschrieben. Das heißt, die Vorbereitungen der Interviews, die Akquise und die eigentliche Interviewsituation selbst.

⁴ Siehe zu einzelnen Fragen den Frageleitfaden im Anhang.

3.3.1 Auswahl des Interviewers

Sowohl aufgrund methodischer Überlegungen als auch aus Kostengründen mussten die Interviews in deutscher Sprache geführt werden. Dabei sollte jedoch nicht auf türkische Sprachkompetenz verzichtet werden (zur Begründung siehe im Folgenden). Für die Durchführung der Expertengespräche konnte ein ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter des ifm (mit türkischer Abstammung), gewonnen werden. Durch den Einsatz eines türkischen Muttersprachlers, der gleichzeitig über sehr gute Deutschkenntnisse verfügt, konnten die Gespräche auf Deutsch geführt und dennoch bei Bedarf vorübergehend ins Türkische gewechselt werden. Diese Konstellation ermöglichte es, ein Vertrauensverhältnis zu den interviewten Personen aufzubauen ohne die für eine wissenschaftliche Untersuchung notwendige Distanz zu verletzen. Aufgrund des vielfach betriebswirtschaftlichen Bezugs der Fragen war neben den Sprachkenntnissen aber auch die fachliche Qualifikation des Interviewers als Diplomkaufmann von Vorteil.

3.3.2 Auswahl der befragten Selbständigen und Gründer

Bei der Akquise der Gesprächsteilnehmer griff das ifm ausschließlich auf die Vorschläge des dtw zurück, wobei allerdings Empfehlungen hinsichtlich der gewünschten betriebsstrukturellen Zusammensetzung der Stichprobe vorgegeben wurden. D.h. die Auswahl erfolgte nach festgelegten Kriterien (vgl. zur Stichprobenziehung Merrens 2000). Die Interviews waren darauf angelegt, der voraussichtlich großen Heterogenität an Qualifizierungsbedarfen und wirtschaftlichen Problemen gerecht zu werden. Deshalb sollte die Auswahl an Interviewpartnern ein möglichst breites Spektrum an Wirtschaftsbereichen abdecken. Gleichzeitig wurde darauf geachtet, dass die Branchenstruktur der interviewten Selbständigen wenigstens in groben Zügen die Grundgesamtheit türkischer Unternehmer in Mannheim widerspiegelt.

Letztlich konnte aber nicht vermieden werden, dass die Stichprobe überproportional viele Selbständige mit Beschäftigten aufwies, was unter Umständen ergebnisverzerrend wirken könnte, da die Grundgesamtheit eine hohe Zahl alleinarbeitender Selbständiger enthält. Allerdings sollte auch der Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitern ermittelt werden. Neben Selbständigen mit Angestellten konnten auch drei Unternehmensberater für die Interviews gewonnen werden. Somit ließen sich nicht nur deren spezifische Schwierigkeiten und Bedarfe abfragen, sondern zusätzlich auch das ihrer Klientel.

Ein großer Vorteil, der sich aus den persönlichen Kontakten des dtw zu den Interviewpartnern ergab, bestand darin, dass drei Existenzgründer, deren Unternehmen erst drei Monate zuvor eröffnet wurden, in die Auswahl aufgenommen werden konnten. Lassen sich Gründungsprobleme in der Regel nur retrospektiv erfahren, ergab sich mit der Befragung von „neuen“ Existenzgründern die Möglichkeit die Schwierigkeiten in der Gründungssituation direkt erfassen.

3.3.3 Kontaktaufnahme

Ein erster Kontakt zu den Probanden bzw. später Befragten wurde meist durch das dtw hergestellt. Diese Vorgehensweise war nötig, da im Anschluss an die qualitativen Interviews in Mannheim noch 200 standardisierte Befragungen durchgeführt wurden. Um diese Befragung durch zu häufige Versuche der Kontaktaufnahme im Feld nicht zu gefährden, übernahm das dtw die Funktion des „Türöffners“⁵ und erleichterte dadurch die Kontaktaufnahme. Die ausgewählten Interviewpartner wurden durch ein gemeinsames Schreiben des ifm Mannheim und des dtw auf die bevorstehenden Gespräche aufmerksam gemacht und um Teilnahme gebeten. In den darauffolgenden Tagen erfolgte eine telefonische Kontaktaufnahme, wobei

⁵ Der Türöffner oder auch: „Türwächter“ („gatekeeper“) hat die Funktion den Zugang zu den Interviewpartnern zu erleichtern oder sogar erst herzustellen. Es handelt sich dabei um ein nicht ganz unumstrittenes aber gebräuchliches Mittel der qualitativen Sozialforschung (vgl. Merrens 1997: 101).

Termine zur Durchführung der Gespräche vereinbart wurden. Jeweils einige Tage vor den Terminen wurde per Postkarte nochmals an die bevorstehenden Gespräche erinnert. Trotz dieser aufwändigen Vorgehensweise ergaben sich auf Seiten der Unternehmer teilweise große zeitliche Schwierigkeiten, weshalb einige der vereinbarten Termine mehrmals verschoben werden mussten.

Zwei potentielle Interviewpartner lehnten es prinzipiell ab, sich an Interviews zu beteiligen, da sie sich von diesen keinen persönlichen Nutzen erwarteten.⁶ Wiederum andere sagten vereinbarte Termine kurzfristig ab, oder waren zur vereinbarten Zeit nicht anwesend.

3.3.4 Durchführung der Intensivinterviews

Die Interviews wurden in den Betriebsräumen der Unternehmer durchgeführt und auf Band aufgezeichnet. Wie bereits beschrieben, wurden die Intensivinterviews vorrangig in deutscher Sprache geführt. Zum einen wurde die deutsche Sprache gewählt, um die für den Interviewer notwendige Distanz zum Kreis der Befragten bzw. zur Ethnie zu wahren und damit den Status eines unabhängigen bzw. „universitären“ Beobachters zu unterstreichen. Zum anderen sollten die Tonbandaufzeichnungen schriftlich dokumentiert werden, damit die Interviews auch nachvollziehbar und für die Analyse handhabbar sind. Eine Transkription auf türkisch mit anschließender Übersetzung ins Deutsche wäre aber auch aus Kostengründen nicht möglich gewesen.

Die interkulturelle Kompetenz und die türkischsprachigen Fähigkeiten des Interviewers ermöglichten eine flexible Vorgehensweise. So wurde während der Interviews stellenweise auch türkisch gesprochen. Dies geschah zum einen, wenn Unklarheiten auf Seiten der Interviewpartner entstanden, zum anderen, wenn der Interviewer den Eindruck hatte, eine Frage sei nicht richtig verstanden worden und er sie dann auf türkisch wiederholte.⁷

4. Stichprobenbeschreibung und Auswertungsmethode

In diesem Kapitel werden zunächst die allgemeinen soziodemographischen Merkmale der befragten Unternehmer und das betriebliche Profil beschrieben und sodann die Auswertungsmethoden erörtert.

Zu betonen ist nochmals, dass aus nachfolgenden Angaben **keinerlei Rückschlüsse** auf die **Grundgesamtheit des türkischstämmigen Unternehmertums** in Mannheim gezogen werden sollten, da es sich um eine **nichtrepräsentative Auswahl** handelt. Die Ergebnisse der repräsentativen Befragung werden erst im Projektbericht Nr. 3 vorgestellt.

4.1 Soziodemographie der Befragten und betriebliche Merkmale

Alter, Staatsangehörigkeit und Sprachkenntnisse

Das Alter der befragten Unternehmer liegt zwischen 30 und 56 Jahren, wobei ein Schwerpunkt bei den rund Vierzigjährigen liegt. Nur einer der Befragten ist in Deutschland geboren,

⁶ Wie der Interviewer berichtete, glaubte einer der beiden, dass er Informationen über Fördergelder erhalten sollte. Damit konnte schon ohne die Durchführung des Interviews ein Beratungsbedarf festgestellt werden.

⁷ Im Verlauf eines Interviews stellte sich allerdings heraus, dass die Gesprächspartnerin über so geringe Deutschkenntnisse verfügte, dass der Interviewer die Antworten der Unternehmerin übersetzen musste.

die meisten kamen als Jugendliche oder junge Erwachsene in die Bundesrepublik. Rund die Hälfte der befragten Unternehmer besitzt die deutsche Staatsangehörigkeit. Je höher der Bildungsabschluss der Unternehmer, desto besser beherrschten sie die deutsche Sprache. Das heißt die Unternehmer mit Hochschulabschluss und ein Handwerksmeister sprachen sehr gut deutsch. Die Geschlechterverteilung entspricht in etwa der aller türkischstämmigen Selbständigen in Mannheim. Befragt wurden vier Unternehmerinnen und sechzehn Unternehmer.⁸

Ausbildung und Berufsausübung

Fünf Unternehmer verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium, einer über einen deutschen Handwerksmeistertitel, acht geben an, keine Berufsausbildung abgeschlossen zu haben, wenngleich sie teilweise eine Ausbildung begonnen hatten. Drei Selbständige haben eine Berufsausbildung in der Türkei durchlaufen und weitere vier erlernten in der Bundesrepublik einen Beruf; wovon drei eine Lehre absolvierten. Etwa die Hälfte der Befragten hatte vor der Gründung keine Branchenerfahrung. Die Akademiker waren zum Teil arbeitslos und zum Teil in verschiedenen (ihrer Ausbildung entsprechenden Berufsfeldern) tätig. Die meisten der Handwerker verfügten über Branchenerfahrung.

Betriebsgröße

Zwei Selbständige führen ein Unternehmen mit ca. 50 Mitarbeitern, weitere sieben leiten Kleinbetriebe mit zwischen 6 und 14 Beschäftigten, jeweils drei Selbständige haben vier, ein bis drei oder keine Mitarbeiter. Bei zwei weiteren Selbständigen arbeiten jeweils zwei Familienangehörige im Betrieb mit. Mehr als die Hälfte (11) der Unternehmer beschäftigt Familienangehörige, zwei führen das Unternehmen mit einem Familienangehörigen zusammen.

Branchenstruktur:

Im einzelnen wurden Unternehmer/innen aus den folgenden Wirtschaftsbereichen befragt:⁹

- Unternehmensberatungen (3)
- Schneidereien (2)
- Lebensmitteleinzelhandel (3)
- Lebensmittelgroßhandel
- Kfz-Werkstatt und Handel (2)
- Einzelhandel für türkische Medien, Geschenkartikel
- Reisebüro (2)¹⁰
- (Baubranche)
- Reifengroß- und Einzelhandel
- Bäckerei
- Bäckerei, Cafe
- Bistro-Cafe, türkische Spezialitäten
- türkisches Restaurant¹¹
- Zeitschriftenverlag, Grafikdesign und Partyservice

⁸ Im Folgenden wird in der Regel von Unternehmern die Rede sein und damit die männliche Mehrzahl verwendet auch wenn damit die vier Unternehmerinnen eingeschlossen werden. Geht es nur um die Unternehmerinnen werden diese auch explizit als Unternehmerinnen angeführt.

⁹ Die Zahlen in Klammern geben die Anzahl der befragten Unternehmer aus den entsprechenden Wirtschaftsbereichen an.

¹⁰ Einer der Selbständigen aus der Reisebranche ist gleichzeitig Inhaber eines Bauunternehmens.

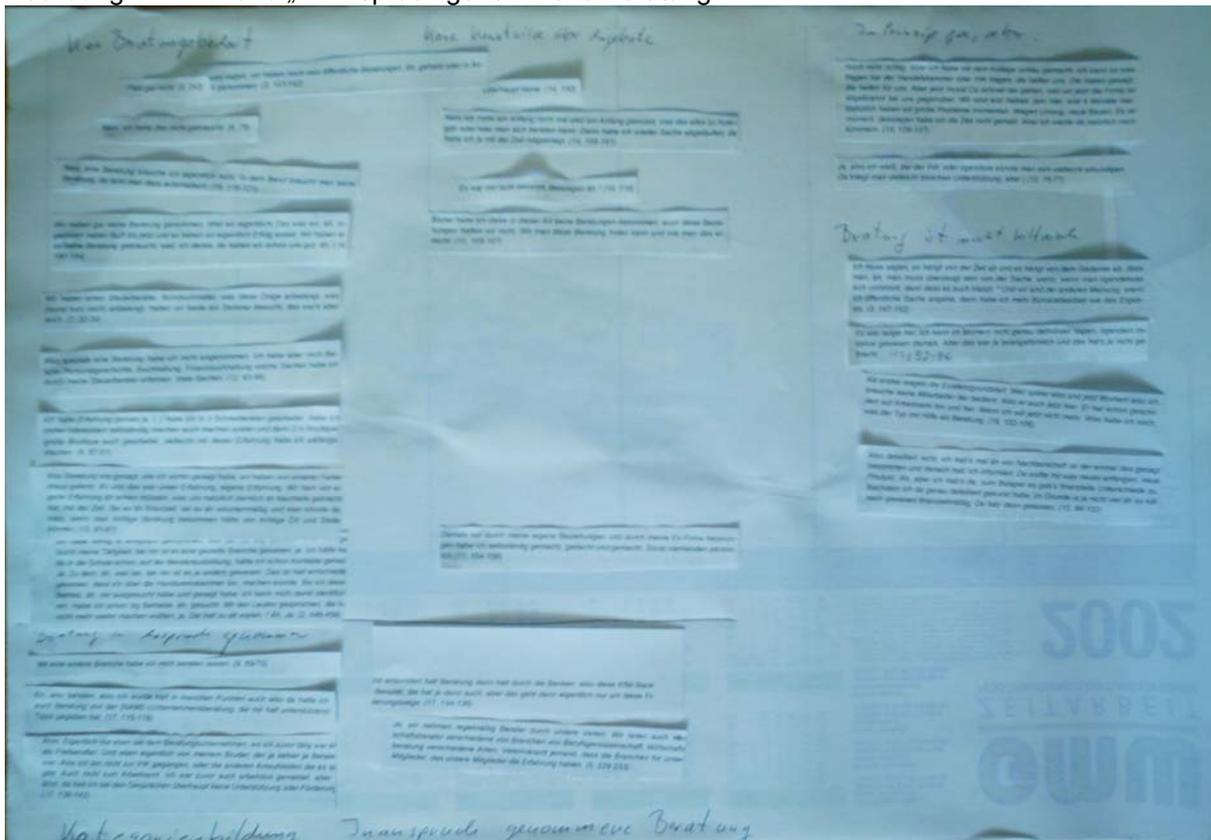
¹¹ Die türkische Ökonomie in Mannheim zeichnet sich, wie in vielen Städten Deutschlands auch, durch einen großen Anteil an Imbissen (Dönerständen) aus. Besitzer von Dönergeschäften verfügen meist über wenige oder gar keine Mitarbeiter. Das Interesse des Auftragsgebers liegt aber darin Informationen über den Beratungs- und Weiterbildungsbedarf von Unternehmern und deren Angestellten zu erhalten, weshalb Selbständige mit Restaurants als Experten herangezogen wurden und auf die Betreiber eher kleinerer Unternehmen wie Imbissen verzichtet wurde. Der Beratungsbedarf von Solo-Selbständigen und Selbständigen mit wenigen Mitarbeitern wird allerdings in der anschließenden standardisierten Befragung erfasst.

4.2 Auswertungsphasen

Bei der Auswertung der Interviews wurde eine eher pragmatische Vorgehensweise gewählt. Ein hermeneutisches Verfahren, bei dem jeder Satz zur Auswertung herangezogen werden muss, erscheint hier nicht von Vorteil, da nur die offenliegenden Kommunikationsinhalte interpretiert werden (vgl. zu verschiedenen Auswertungsmethoden Lamnek 1995: 107ff). Der erste Schritt, der für die Analyse qualitativer Interviews notwendig ist, hat jedoch noch nichts mit der eigentlichen Auswertung zu tun, ist aber dennoch von Bedeutung und bedarf wie die Auswertung selbst großer Sorgfalt. Eine Auswertung der Interviews direkt von Band ist unmöglich und würde auch keinerlei Kontrolle der einzelnen Analyseschritte zulassen. Aus diesem Grund war es notwendig, alle Interviews von Band zu transkribieren. Erst mit der vollständigen Verschriftlichung lassen sich die Ergebnisse im Verlauf der Interviewanalyse durch weitere Personen überprüfen.

Für die eigentliche Auswertung wurden die Interviews in mehreren Durchgängen gelesen. Dabei wurden in einem ersten Textdurchgang die offensichtlichen, für die jeweilige Fragestellung relevanten Textstellen farblich markiert. Danach wurden zwei verschiedene Wege eingeschlagen. So bestand der nächste Schritt darin, Themen in den einzelnen Interviews zu identifizieren und diese in einer Matrix zu erfassen (Kap. 4.2.2). Im Anschluss daran wurden zwei Interviews als Fallbeispiele aufbereitet, die die Extrempositionen in Bezug auf Schwierigkeiten und den Vorgehensweisen der Unternehmer zur Lösung dieser Schwierigkeiten aufzeigen sollen (Kap. 5).

Abbildung 1: Pinnwand „In Anspruch genommene Beratung“



Ein weiterer Auswertungsschritt – und dieser bildet den zweiten Weg – bestand darin, alle auf eine Fragestellung gegebenen Antworten in Form von Kategorien zu systematisieren und damit einen Gesamtüberblick über Probleme und Strategien sowie auch über die Beratungs- und Weiterbildungsbedarfe der Selbständigen zu schaffen (Kap. 6). Teilweise half dabei die Erstellung von Pinnwänden, auf denen die Antworten auf eine Frage gruppiert wurden. Abbildung 1 zeigt eine solche Pinnwand für die Antworten auf die Frage nach bislang in Anspruch genommener Beratung.

Bevor die systematische Auswertung erfolgt, wird im Folgenden jedoch zunächst kurz auf die Transkription und im Anschluss daran auf die einzelnen Analyseschritte eingegangen.

4.2.1 Transkription

Für beide methodischen Herangehensweisen mussten alle Gespräche vollständig von Band transkribiert werden. Gesprächsequenzen in türkischer Sprache wurden nicht übersetzt und auch nicht verschriftlicht. Im Transkript wurden sie allerdings als solche kenntlich gemacht. Namens- und Adressangaben wurden ebenfalls nicht transkribiert, sondern nur mit einem Platzhalter „(NAMEN), (ADRESSEN)“ gekennzeichnet. Jedes Interview erhielt eine Identnummer und eine laufende Zeilennummerierung. Daneben wurden zur besseren Verständlichkeit der Transkripte einige Sonderzeichen eingeführt.

Transkriptionszeichen:

*	kurze Sprechpause
**	längere Sprechpause
* 3 *	Dauer einer Sprechpause in Sekunden
	Abbruch des Sprechers
Wahrsch	Abbruch im Wort
...wie Nein, so...	Abbruch des Sprechers und Beginn eines neuen Satzes
(...)	unverständliche Sequenz
(wie)	vermuteter Wortlaut
(wie/die)	alternative vermutete Lautungen
** türk. Seq. **	eine auf Türkisch gesprochene Sequenz
(NAME) bzw. (ADRESSE)	steht für einen angegebenen Namen bzw. eine Adresse

Bei der Transkription der Gespräche wurde der exakte Wortlaut wiedergegeben. Das heißt, Wortwiederholungen oder gestotterte Sequenzen wurden ebenso verschriftlicht, wie auch die falsche Aussprache einzelner Worte oder ganzer Sätze.

4.2.2 Themenmatrix

Obwohl ein immer noch relativ offenes Interviewverfahren angewandt wurde, kam nur in den wenigsten Fällen eine wirkliche Erzählsituation zustande. Das hängt zum einen mit den recht konkreten Fragen zusammen, die zwar zur Erfassung einer eher globalen Situation gestellt wurden, aber gleichzeitig die Interviewsituation stark vorstrukturierten und damit auch konkrete Antworten verlangten. Diese Fragen konnten von einigen der interviewten Unternehmer allerdings nicht erschöpfend beantwortet werden, da sie sich der wirtschaftlichen Lage ihrer Unternehmen und ihrer eigenen beruflichen Situation scheinbar selbst nicht vollauf bewusst waren oder sie sich einfach nicht auf die Fragen einstellen konnten. Hierbei spielt weniger eine Rolle, dass die Interviews aus den oben genannten Gründen auf Deutsch geführt wurden. Denn trotz Übersetzungen durch den Interviewer erschloss sich manchem Befragten der Sinn der Fragen nur schwer. Dabei sind neben den sprachlichen Schwierigkeiten auch Zusammenhänge vom Bildungsstand des befragten Unternehmers und dem Verständnis festzustellen.

Die von den Unternehmern angesprochenen Themen wurden gesammelt und aufgelistet, um damit einen Überblick über das gesamte Themenspektrum aller durchgeführten Interviews zu erhalten. Zunächst wurde für jedes Interview eine Liste erstellt. Dabei wurden neben den konkret abgefragten Inhalten auch die Themen aufgenommen, die nicht unmittelbar als Antworten auf eine der Fragen gelten können. Anschließend wurden die einzelnen Listen zusammengeführt und nach inhaltlichen Gesichtspunkten sortiert. Dabei wurde eine weitere Reduktion des Materials vorgenommen. Das heißt, ähnliche Themen wurden in einer übergeordneten Kategorie zusammengefasst und Themen die nur in einem Interview vorkamen aus der Liste gestrichen. Damit ergibt sich eine Liste, in der die Interviews, die sich am stärksten mit der Fragestellung auseinander setzten die häufigsten Nennungen erhielten.

In der Themenmatrix werden allerdings nicht die einzelnen Äußerungen zu einem bestimmten Thema dargestellt, sondern nur der thematische Gehalt der Interviews, ohne dass dabei die unterschiedlichen Äußerungen weiter berücksichtigt werden (Tab. 2). Die Erstellung dieser Themenmatrix dient dazu einen Überblick über die thematische Gestaltung der Interviews zu erhalten. Dabei kann als erstes Ergebnis festgehalten werden, dass zwar insgesamt eine Vielzahl von Themen eine Rolle spielen, die einzelnen Themen allerdings nur in einzelnen Interviews aufgegriffen wurden. Das heißt, von 46 angesprochen Themen wurden in einem Interview 21 und in einem anderen lediglich 5 behandelt.¹²

Auch wenn manchmal ein Thema nur dadurch angesprochen wurde, dass der Interviewer die Unternehmer konkret darauf aufmerksam gemacht hatte, lassen sich einige zentrale Themenbereiche erkennen. So wurden häufiger Probleme oder aber auch das Fehlen von Schwierigkeiten im Umgang mit Behörden oder allgemein bürokratischer Aufwand angesprochen. Themen wie „Informationen/ Wissenserwerb“, „Qualifikation“ oder „Kosten für Beratung“ wurden größtenteils direkt durch die Fragestellung provoziert und sind aus diesem Grund häufiger, aber eben doch nicht in jedem Interview, vertreten. Dagegen wurden die Themen „Sprache“ und „Arbeitszeiten/ Arbeitsaufwand“ von den Selbständigen auch ohne direkten Anreiz angesprochen.

Neben diesem Überblick, über die thematische Gestaltung aller Interviews dient die Matrix auch dazu eine Auswahl für Fallbeispiele zu ermöglichen. Diese beiden Fallbeispiele werden im nächsten Kapitel vorgestellt.

¹² Insgesamt wurden zunächst in allen Interviews 163 Themen identifiziert. Diese Themenliste wurde weiter komprimiert. Teilweise konnten Themen weiter zusammengefasst werden, teilweise wurden Themen auch wieder gestrichen, da sie nur sehr kurz in den Interviews angesprochen wurden.

Tabelle 2: Themenmatrix für zwanzig Intensivinterviews

Themen	Interview Nr.																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Arbeitslosigkeit					X								X			X	X	X		
Arbeitsmarkt	X															X	X			
Ausländerpolitik/ Integration	X							X												
Benachteiligung/ Diskriminierung	X							X												
Kultur Herkunft					X		X								X					
Familie		X		X	X								X							X
Branche			X									X								
Bürokratie (Behörden)		X					X				X	X	X	X	X					X
Finanzierung	X	X	X						X	X									X	X
Schuldenfinanzierung												X							X	
private Kredite								X											X	
Banken										X	X						X			X
öffentliche Unterstützung/ Förderung		X					X			X	X		X			X				
Steuern		X	X																	
günstige Gelegenheit	X													X			X			
Idealvorstellungen über Selbständigkeit		X	X			X				X	X									
Sozialer Status			X												X					
Gründung ohne Vorkenntnisse																			X	X
Persönliche Kontakte											X			X		X		X		
Unternehmensübernahme		X																	X	X
Konjunktur/ Kostensteigerung		X		X	X				X	X	X			X	X					
Konkurrenz		X												X						
Marktsituation	X				X															
Kundschaft	X			X				X												
rechtliche Fragen	X				X		X				X		X		X	X				
mehrfache (serielle) Selbständigkeit								X												X
parallele Mehrfachselbständigkeit									X	X										
Beratung/ Weiterbildung	X					X							X				X	X		X
Beratungs- und Anlaufstelle		X			X				X				X							X
Informationen/ Wissenserwerb					X		X	X		X			X	X	X	X	X			X
Kenntnisse		X	X																	
Qualifikation	X		X			X				X	X	X		X	X	X		X		X
Berufsausbildung	X	X																		
Erfahrung						X		X							X					X
PC/ Internet		X										X								
türkische Ansprechpartner	X	X																		
Kosten Beratung		X		X	X				X					X		X			X	X
Steuerberater/ Buchhalter		X				X			X			X		X						X
soziale Absicherung (soz. System)	X	X																		
Sprache	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X			X				X
Personal allg.		X	X	X	X							X			X			X		
Ausbildung Personal				X							X			X	X					
qualifiziertes Personal		X	X	X	X		X	X			X		X	X	X					
Arbeitszeiten/ Arbeitsaufwand	X	X	X	X	X	X		X		X		X			X	X				X
Unternehmerverein					X										X					

5. Zwischen Erfolg und Scheitern: Unterschiedliche Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg

Ergebnisse der Gründungsforschung zeigen, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit eines neu gegründeten Unternehmens und die Wahrscheinlichkeit von Umsatz- und Beschäftigtenzuwachsen zu wesentlichen Teilen von den individuellen Ressourcen eines Existenzgründers abhängig sind (Klandt 1995). Schulische und berufliche Ausbildung wirken sich demnach positiv auf die Wahrscheinlichkeit des Unternehmenserfolgs aus (Brüderl et al. 1996). Das gleiche gilt für Unterstützungsleistungen aus dem Familienkreis. Allerdings haben familiäre Unterstützungsleistungen keinen Einfluss auf den Beschäftigtenzuwachs. Dagegen wirken sich auch die sogenannten „schwachen sozialen Beziehungen“ („weak ties“, Granovetter 1983) positiv auf die Überlebenswahrscheinlichkeit, die Wahrscheinlichkeit der Umsatzsteigerung und des Beschäftigtenzuwachses aus. Vor allem in der Ethnic-Entrepreneurship-Forschung wird die Bedeutung von Netzwerkstrukturen als erfolgförderndes Element diskutiert. Ein weiterer wichtiger, in empirischen Studien bestätigter Faktor für den Unternehmenserfolg ist die gründliche Vorbereitung und Planung einer Existenzgründung (Brüderl et al. 1996). Diese Befunde werden hier als theoretische Vorannahme für die Auswahl der Fallbeispiele zugrundegelegt.

Zentrales Thema der Untersuchung ist der Bedarf türkischstämmiger Selbständiger an Beratung und Qualifikation. Die Auswahl der Fallbeispiele beruht deshalb auf der Annahme, dass ein Unternehmer, der sich ausgiebig zu den abgefragten Themen zu äußern versteht (und damit viele Kreuze in der Themenmatrix hat), auch eher zu den Selbständigen zählen dürfte, deren Unternehmen erfolgreich am Markt etabliert sind.¹³ Zu diesem informierten Selbständigen bilden Unternehmer, die sich wenig mit dem Themenbereich Beratung und Weiterbildung auseinandergesetzt haben (und deshalb seltener in der Themenmatrix vertreten sind) eine Art Gegenpol.¹⁴

Bei der Auswahl der Unternehmer für die Fallbeispiele wurde deshalb darauf geachtet, dass vor allem die Themenblöcke Beratung und Weiterbildung angesprochen wurden. Der Bereich Finanzierung bildet einen weiteren Auswahlaspekt. Finanzierung steht (hier im Zusammenhang mit der Auswahl) exemplarisch für mögliche Gründungsschwierigkeiten. Letztlich wurde der Unternehmer mit den meisten aufgelisteten Themen ausgewählt und ein Existenzgründer, der insgesamt weniger Themen angesprochen hatte, sich aber ausgiebig zum Themenbereich Finanzierung äußerte.

¹³ Selbstverständlich kann ein Unternehmer auch ohne Beratung und Qualifikation planen. Es handelt sich hier aber um keine empirischen Befunde, sondern um Annahmen, wodurch eine Auswahl getroffen werden kann.

¹⁴ Gleichwohl besteht auch die Möglichkeit, dass sich die Unternehmer einfach nicht äußern wollten oder keine Probleme hatten.

Im Folgenden werden die beiden Fallbeispiele vorgestellt. Dabei orientiert sich die Darstellung an der durch den Frageleitfaden vorgegeben Struktur der Gespräche.

Fallbeispiel 1: Der erfolgreiche türkischstämmige Unternehmer

Zunächst soll kurz der persönliche und soziale Hintergrund des Unternehmers¹⁵ beschrieben werden. Es handelt sich um einen relativ jungen Selbständigen, der Anfang der siebziger Jahre geboren wurde und Ende der achtziger Jahre im Alter von 17 Jahren nach Deutschland kam. In der Türkei hatte er die Schule mit einer „Art Fachabitur“ abgeschlossen, das allerdings in der Bundesrepublik nicht anerkannt wurde. Eine weitere Hürde bildeten seine geringen Deutschkenntnisse. Nachdem sein erstes Zeugnis in Deutschland eher schlecht ausfiel, konnte er sich bereits bis zum zweiten soweit verbessern, dass es überwiegend gute Noten enthielt. Er selbst führt dies darauf zurück, dass es ihm gelungen sei, innerhalb kurzer Zeit seine Deutschkenntnisse erheblich zu verbessern. Schließlich nahm er eine Ausbildung im Handwerk auf, arbeitete drei Jahre in dem erlernten Beruf und absolvierte in einer zwei-jährigen Abendschulausbildung die Meisterschule. Mit einer Anstellung als Meister übernahm er eine eigenen Abteilung eines Unternehmens, zu dessen Inhaber er auch heute noch gute Kontakte pflegt.

Der befragte Unternehmer verfügt über die deutsche Staatsbürgerschaft und spricht gut deutsch. In seinem Unternehmen arbeiten zwei Angestellte.

Anhand dieser Angaben lässt sich bereits erkennen, dass es sich bei diesem Unternehmer um eine Person handelt, die eher günstige Voraussetzungen für die Ausübung einer beruflichen Selbständigkeit mit sich bringt. Zum einen zeigt er mit dem schnellen Erlernen der deutschen Sprache Ergeiz und Erfolgsorientierung. Zum anderen, bereitete er seinen Weg in die Selbständigkeit optimal vor. Durch die lange Branchenerfahrung, eine solide berufliche Ausbildung und den Erwerb von Qualifikationen als Abteilungsleiter schuf er günstige Voraussetzungen für seine berufliche Selbständigkeit. Weitere für den Unternehmenserfolg günstige Eigenschaften lassen sich aus den folgenden Interviewsequenzen erkennen.

Die nachfolgende Darstellung wird von der globalen Fragestellung des Leitfadens nach Schwierigkeiten in der Gründungsphase und im laufenden Betrieb und dem Bedarf an Beratung und Weiterbildung geleitet.

Gründungssituation und -motive

Die Gründungssituation wird von diesem Unternehmer als überwiegend unproblematisch und geplant beschrieben. Einige Motive für die Existenzgründung führen bis in

¹⁵ Den befragten Unternehmern wurde Anonymität zugesichert. Im laufenden Text äußert sich dies auch darin, dass etwa von „dem Unternehmer“ oder „dem Existenzgründer“ gesprochen wird.

seine Kindheit zurück. Demzufolge hatte „Selbständigkeit“ (in einem weiteren Sinne) schon damals eine große Rolle gespielt, da er zeitweilig auch getrennt von seinen Eltern lebte.

Also war ich schon von Kindheit an auf mich gestellt und war (auch) selbständig.

Sein Interesse als Jugendlicher veranlasste ihn dazu eine Berufsausbildung in der Branche anzufangen, in der er sich dann schließlich auch selbständig machte.

Ich hatte eigentlich viel Interesse an Technik, an Autos. Wie jeder Jugendliche damals halt. Ja.

Und das wollte ich auch zu meinem Beruf machen.

Bereits im Alter von 24 Jahren hatte er die Meisterschule beendet. Bis zum Abschluss musste er allerdings noch warten, da für die Zulassung zur Prüfung ein Mindestalter bestand.

Dann musste ich so ein halbes Jahr warten auf die Prüfungen. Auch| Es war alles im Planmäßigen was ich mir schon vorgestellt habe. Und hab dann gesagt, mit 30 möchte ich meine eigene Werkstatt haben.¹⁶

Zumindest in der Retrospektive verlief für ihn der Weg in die Selbständigkeit planmäßig, wie aus der oben stehenden und der folgenden Aussage deutlich wird.

Von vornherein war es bei mir klar. Ich wollte das erreichen. Ich habe mir ein Ziel gesetzt. Auch zeitlich begrenzt, ja. Habe gesagt, in den Jahren möchte ich das und das erreichen.

Neben diesen Argumenten, die eher im Nachhinein eine Kontinuität bei der Beschreibung der Abläufe erzeugen, führt der Unternehmer aber auch Motive für den Entschluss zur beruflichen Selbständigkeit an, die neueren Ursprungs sind und die sich mit der Push- und Pull-Argumentation in Einklang bringen lassen (siehe Kap. 2.1). Dabei belegt die folgende Sequenz, dass sein Gründungswunsch weder aus einer ökonomischen Not noch aus einer Benachteiligungssituation heraus entstanden ist.

... ich habe auch eine gehobene Stellung gehabt bei dieser Firma, wo ich dann elf Jahre gearbeitet habe mit der Lehre. Und, äh, es war täglich immer das gleiche zu tun, ja. Man geht da (.../halt mit der Krawatte) hin. (Empfang), dann halt, äh, immer das gleiche Ablauf. Es war schon interessant. Da waren jeden Tag auch neue Kunden da. (Kundenbindungsgespräch). Aber, irgendwann ist es genauso wie mit Flies-

¹⁶ Gesprochene Sprache entspricht auch bei Muttersprachlern häufig nicht den grammatikalischen Regeln. Abbrüche im Satz oder sogar im Wort lassen aufgrund der Redundanz dennoch den Sinn des Gesagten erkennen. Somit lassen sich aus den Transkripten nur bedingt Aussagen über das deutsche Sprachvermögen der Befragten ableiten. Die Sprachkenntnis einer interviewten Person wurde aber vom Interviewer in Anschluss an die Befragung protokolliert.

band. Wenn man das gleiche Arbeit machen würde. Und für mich war es auch Zeit, dass ich vielfältiger arbeiten wollte. Auch Mechanik, Technik, (...) zumal Lust habe wenn ich da jetzt hingehere und (packe/babble) und das mache und (.../in einer großen Firma) darf man das nicht, ja. Äh. Oder man kann halt auch nicht, wie sag ich, jetzt mal krass, aber ich muss es halt sagen, darf man so unrasiert nicht dahin gehen und dann Zweitagebart, sondern muss noch mal jeden Tag. Das waren Sachen, wo mich eigentlich in meiner Vielfältigkeit gehindert haben.

Ganz offensichtlich spielt der Wunsch sich selbst zu verwirklichen und unabhängig zu arbeiten eine große Rolle beim Schritt in die berufliche Selbständigkeit. Zusätzlich sind aber auch finanzielle Beweggründe von Bedeutung, denn er gibt ebenfalls an, dass er durch den Schritt in die Selbständigkeit ein höheres Einkommen erwartete.

Planvolles Vorgehen

Während bereits in den vorangegangenen Aussagen anklingt, dass der Unternehmer bei der Gestaltung seiner beruflichen Laufbahn insgesamt planvoll vorgegangen war, lässt sich im Gesprächsverlauf planvolles Handeln auch in Zusammenhang mit der Existenzgründung belegen.

... ich hab den Weg gegangen zur Selbständigkeit, durch unseren, ähm, Organisation, Handwerksorganisation zur Handwerkskammer als Innung. Da hab ich mich eintragen lassen. Das war auch davor wo, als ich mich selbständig gemacht habe, zwei Jahre davor.

Der Unternehmer führt dann weiter aus, dass er einen bereits seit 30 Jahren etablierten Betrieb übernahm. Diese Übernahme kam durch ein Programm der Handwerkskammer zustande, mit dem der Generationswechsel von Betrieben gefördert wird.

Schwierigkeiten

Schwierigkeiten in der Gründungsphase hatte er nur wenige.

Ja. Also, bei mir waren es mehr oder weniger die Schwierigkeit gerade mit, äh, mit Bürokratie habe ich nicht so viele Schwierigkeiten gehabt, weil wie gesagt, ich hab mich schon davor richtig informiert. Äh, hab nur Angst gehabt, dass das Laden nicht laufen könnte. Das ich nicht genügend Umsatz erbringen kann.

Als Schwierigkeiten, neben der Angst wirtschaftlich zu scheitern, spricht der Unternehmer seine fehlenden Kenntnisse in Bezug auf Fördermittel an. Die Existenzgründung finanzierte er ausschließlich mit eigenen Mitteln. Das scheint teilweise darauf zurückzuführen sein, dass er andere Finanzierungsmöglichkeiten nicht benötigte, teilweise spielt aber auch eine Rolle, dass ihm der Aufwand zu groß erschien andere Finanzierungsquellen zu erschließen. So berichtet er davon, dass er bei der Landesbank Baden-Württemberg einen Antrag auf Förderung gestellt habe, dann aber „an den Formalien“ gescheitert sei.

Und ich hab mal so viele Formulare gehabt, ja? Einen Haufen. Also wirklich, wenn ich das hochstaple, kommen wahrscheinlich so richtige, äh, Balken von denen. Aber man konnte sich damit nicht identifizieren bzw. ich konnte davon nichts rausnehmen.

Das waren überhaupt Formulare, wo man, äh, (ein paar hundert), was weiß ich, ich sag mal jetzt so 27 Seiten, wo man sich Zeit genommen hat, alles ausgefüllt hat und hingeschickt hat, hat man halt keine Antwort gekriegt oder Antwort gekriegt fehlt das und das jenes.

Nachdem er sich beim Arbeitsamt informiert hatte, beantragte er Überbrückungsgeld, welches er schließlich als einzige Form der Förderung auch erhielt.

Obwohl er nur wenig von konkreten Problemen spricht, empfand er die gesamte Gründungssituation dennoch als schwierig. In diesem Zusammenhang betont er den hohen Arbeitsaufwand und den dafür relativ niedrigen Verdienst. Auch wenn er das Arbeitsaufkommen immer noch als hoch bezeichnet, stellt sich seine heutige Situation erheblich günstiger dar. Im laufenden Betrieb machten ihm Steuerzahlungen, auf die er nicht gefasst war, zu schaffen. Er kannte die verschiedenen Steuern zwar bereits aus seiner Ausbildungszeit, dennoch traf ihn der Steuerbescheid völlig unvorbereitet. In diesem Zusammenhang beklagt er sich darüber, dass ihm teilweise das Verständnis für die geschäftliche Situation seines Unternehmens fehlt. Das hängt seiner Meinung nach damit zusammen, dass er zwar seine Bücher selbst führt aber die steuerlichen Angelegenheiten von einem Steuerberater erledigen lässt.

Aber als Unternehmer oder Geschäftsführer müsste man auch, ähm, bestem Wissensniveau sein, damit das man genau reagieren kann, ob der Betrieb jetzt wirklich in welcher Lage steht, ja. Ob ich kurzfristig gesehen jetzt Verluste mache, Gewinn mache oder ob ich mal, ob ich mich über, äh, Wasser halten kann.

Beratung

Nach eventuell in Anspruch genommener Beratungsleistungen gefragt, berichtet der Unternehmer davon, dass ihn Existenzgründer ansprechen und Tipps erhalten wollen, an wen sie sich wenden könnten.

Und es gibt keine so richtige Anlaufstelle, wo man da hin gehen kann, man empfiehlt immer Arbeitsamt oder halt Projekte der Stadt Mannheim anbietet, aber, wie gesagt, diese öffentlichen Stellen oder die Projekten davon wissen viele nicht. Die versuchen es immer wieder, so wie ich es damals gemacht habe, äh, von Bekannten, von Freunden, von| Auch von den Persönlichkeiten, die sich etwas geschafft haben, das man ins Auge fassen kann, ja, der hat das geschafft.

Kritisch betrachtet der Unternehmer den Umstand, dass es keine zentrale Beratungsstelle für alle die Existenzgründung betreffenden Fragen gäbe. Für sich selbst sieht er darin kein Problem, da er durch seine institutionelle Einbindung in die Hand-

werkskammer und gute Kontakte zu seinem früheren Arbeitgeber und anderen Unternehmern, die er bei der Suche nach einem Betrieb zur Übernahme kennen lernte, genügend Anlaufstellen hatte. Selbstkritisch gibt der Unternehmer jedoch zu, dass ihm auch in der Gründungsphase einige Kenntnisse fehlten.

... dass ich halt die kaufmännische, äh, Grundkenntnisse oder Wissen nicht, äh, in Anspruch genommen habe oder mich da halt da besser qualifizieren sollte oder müsste. Hm, das hat, ähm, am Anfang auch viel Zeit und viel Geld gekostet. Ähm, also da hätte ich eigentlich noch mehr tun müssen.

Problemlösungsstrategien

Er löste das genannte Problem indem er qualifiziertes Personal für einen spezifischen Arbeitsbereich – hier die Buchhaltung – einstellte.

Kaufmännisch, da habe ich mich besser informiert. Ich hab auch Kaufmann da gehabt, der hat bei mir fast einen Jahr gearbeitet als (.../Büro-)kaufmann, ja. (Diplom-) Kaufmann und der hat mir eigentlich mehr oder weniger, äh, die, das Basis dafür geschaffen, ja. Ich meine, es liegt jetzt alles vor. Man weiß es, wie man sich vorgeht. Äh, wie man sich dabei erklärt. Also, da ist es schon, denk ich mal, das ich da gut beraten bin.

Wie wichtig Netzwerke sein können wird indirekt dadurch ersichtlich, dass er über eine befreundete Anwältin berichtet, die ihn in juristischen Fragen berät.

Auch heute noch fehlen dem Unternehmer Kenntnisse, die ihm zwar im laufenden Geschäft keine Schwierigkeiten bereiten, die er allerdings gerne behoben hätte. So gibt er an, dass er sich gerne mit der Internetnutzung auseinandersetzen würde.

Wozu braucht eine Werkstatt so Internetgeschichte. Aber man kommt da nicht herum vorbei. Man muss sich da auch Mitspielen, ja. Das ist was jetzt Neues, was wir auch ausprobieren oder was ich mich da auch präsentieren würde demnächst.

Daneben weist er auf die Bedeutung fachlicher Weiterbildung hin, da sich die Technik weiterentwickelt und er aus diesem Grund jährlich mehrere Seminare besucht. Für seine Mitarbeiter sieht er jenseits der fachlichen Fortbildungen keinen akuten Weiterbildungsbedarf, meint aber, dass Informationen über soziale Absicherungen wichtig wären.

Gestaltung von Weiterbildungs- und Beratungsmaßnahmen

Über die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen hat der Unternehmer konkrete Vorstellungen. Lieber würde er eine Veranstaltung besuchen, die in deutscher Sprache abgehalten wird, fände aber einen türkischen Ansprechpartner wichtig, da gerade Fachbegriffe häufig schwer verständlich seien.

Ich habe sogar manchmal auch manche fachliche Begriffe zu verstehen, umzusetzen, ja. Von daher aus. Es ist wichtig, dass man in diese Stelle jemanden hat, der auch sofort da zurückgreifen kann und fragen kann was bedeutet eigentlich dieser Satz oder was bedeutet das. Das ist sehr, sehr wichtig.

Beratung hätte er dagegen lieber gleich in türkischer Sprache.

Die Sprache ist A und O. Sehr wichtig. Wenn man sich nicht richtig ausdrücken kann, und manchmal sagt viele Sachen nicht sofort. Man verheimlicht das, aber wenn jemand die gleiche Sprache spricht. Ist automatisch, ist das Gefühl da, da kann ich ihm vertrauen, da kann ich (mit ihm sagen), obwohl man die Leute nicht kennt.

Auch über die zeitliche Gestaltung hat er klare Vorstellungen. Seminare kann er nur am Wochenende besuchen, da unter der Woche keine Zeit zur Verfügung stünde. Beratung, die für ihn im Zusammenhang mit konkreten Fragen und Problemen steht, könne er auch unter der Woche in Anspruch nehmen.

Über entstehende Kosten sagt er:

Also wenn man was für sich in Anspruch nimmt, man soll auch dafür bezahlen.

Fallbeispiel 2: Der gefährdete Selbständige

Ähnlich wie beim ersten Fallbeispiel soll im Folgenden zunächst kurz der Bildungs- und Berufsweg des Selbständigen beschrieben werden. Der Anfang der sechziger Jahre geborene Selbständige kam im Alter von 27 Jahren in die Bundesrepublik. Er besuchte in der Türkei die Mittelschule, verfügt aber über keine formale Berufsausbildung. Berufstätig war er in der Türkei im Betrieb seines Vaters, im Gemüsegroßhandel. In Deutschland war er 12 Jahre in einer Fabrik als Arbeiter angestellt. Für seine langjährige Mitarbeit erhielt er nach der Kündigung eine Abfindung, die er als Gründungskapital für die berufliche Selbständigkeit nutzte. Das Gastronomieunternehmen mit 2 bis 3 geringfügig beschäftigten Mitarbeitern wurde erst wenige Monate vor dem Interview eröffnet. Damit handelt es sich bei diesem Unternehmer um einen Existenzgründer, der direkt über Gründungsprobleme berichten kann.

Zunächst kann hier bereits festgehalten werden, dass der Existenzgründer über keine formale Ausbildung verfügt, aber auch sonst keine praktischen Vorkenntnisse für die Selbständigkeit mit sich bringt. Seine bisherigen beruflichen Erfahrungen hat er in anderen Branchen und als abhängig Beschäftigter bzw. als Mitarbeiter im elterlichen Betrieb erlangt. Zu diesen eher ungünstigen Voraussetzungen kommt, dass der Existenzgründer relativ schlecht Deutsch spricht, was ebenfalls zu Nachteilen im Geschäftsleben führen könnte.

Auf die einleitende Frage nach den Gründungsmotiven antwortet dieser:

Also ich habe 12 Jahre als Mitarbeiter in Firma (NAME) gearbeitet, ich habe Kündigung gekriegt, ich habe Abfindung gekriegt.

Anlass für den Schritt in die Selbständigkeit war in erster Linie die Arbeitslosigkeit, wobei die Abfindung unterstützend wirkte.

Finanzierungsschwierigkeiten

Auf eventuelle Gründungsprobleme angesprochen sagt er:

Also, das ist die Finanzierung. Wegen die Finanzierung.

Der Existenzgründer hatte dreimal einen Darlehensantrag bei einer Bank gestellt. Obwohl er bei seinem zweiten Versuch von einer Beratungsstelle unterstützt wurde und er sich zusätzlich im dritten Anlauf von einem Unternehmensberater helfen ließ, war er bei jedem dieser Versuche gescheitert. Als Gründungskapital nutzte er schließlich die Abfindung seines ehemaligen Arbeitgebers und einen privaten Kredit von einer Bekannten. Dieser private Kredit bereitet ihm mittlerweile erhebliche Schwierigkeiten. Denn die Geldgeberin, möchte bereits nach kurzer Zeit ihr Geld wieder zurück.

Ich hab' von die Bekannte von die (Name) ich hab' Geld ausgeliehen. Und die kommt, die Bekannte und sagt, oh wie läuft hier? Bitte ich will mein Geld wiederhaben und so.

Ganz offensichtlich haben sich Existenzgründer und Kreditgeberin nicht darüber verständigt, nach welchen Modalitäten die Rückzahlung des Darlehens erfolgen soll. Wie sich aus den weiteren Ausführungen des Existenzgründers entnehmen lässt, hat er bereits die gesamte Abfindung und damit sein gesamtes Vermögen in die Gründung des Unternehmens investiert.

Gucken Sie, ich habe brutto 20.000 Euro habe ich Abfindung bekommen. Brutto. Ja, das ist nur Einrichtung das ist 30, 35.000 Euro. Weil das ist vorher vor Abfindung ich habe kein Geld. Vorher das ist mein Konto immer wenig Euro. Das ist die Problem die Finanzierung.

Es lässt sich weiter daraus entnehmen, dass er über keinerlei Rücklagen verfügt. Problematisch wirkt sich jetzt aus, dass er einen Existenzgründerkredit fest in seine Planung einkalkuliert hatte und dieser nicht bewilligt wurde. Wie die nächste Aussage zeigt, lässt ihn die Ablehnung des Antrags recht verzweifelt zurück.

Am Ersten ich habe 100 % habe ich gedacht, ich bekomme von die Existenzkredit. Habe ich gedacht 100 %. Und ich krieg gar nichts. Deswegen also die meint (...) kaputt gegangen. Was habe ich geplant, das ist alles (...).

Somit ist er bei sämtlichen anstehenden Ausgaben, wie Lohn- und Mietzahlungen oder offenen Rechnungen bereits jetzt schon auf die Gewinne aus dem Unternehmen angewiesen. Wie sich aus den folgenden Sätzen entnehmen lässt, scheint es ihm aber noch nicht zu gelingen, seine Kosten mit den Einkünften zu decken. Dabei macht er deutlich, dass er sich gezielt an deutsche Kundschaft wendet. Es zeigt sich aber gleichzeitig, dass er keine Vorstellung davon hatte, ob überhaupt ein Bedarf für seine Produkte vorhanden ist.

Ja, weil erste wir sollen türkische Küche zeigen, erklären. Für uns etwas das ist schwieriger, ja klar, es gibt so viele Deutsche, die kennt die türkische Küche. Aber kann man sagen nicht 100 %. Nicht alle. Wir haben auch hier von (...) ganze Spezialitäten, Beispiel Vorspeise, es gibt so viel Deutsche kennen nicht. Also vorher wir haben so viel als Probe gegeben, für jede Kunde. Gucken Sie. Jetzt wir warten also was kommt.

Fehlende Branchenkenntnisse

Danach gefragt in welchem Bereich dem Existenzgründer Kenntnisse fehlen, führt er aus:

Ja, das ist von meiner Erfahrung. Das ist was anderes, deswegen das ist meine Erfahrung. Das ist von die Selbständig von die Obst/Gemüse-Großhandel. Aber jetzt von die Gastronomie ich kenne nicht. Als bis jetzt, also zu Hause in zu Hause ich habe keine Erfahrung von die Essen. Überhaupt nicht. Ich verstehe nicht von die Geschäft. Überhaupt nicht und jetzt mache ich die Gastronomie selbständig. Es ist manchmal ich finde Quatsch, also mein Bekannte, mein Freund der sagt, weißt du, Gastronomie Du bist in Gastronomie, das ist unmöglich. Nur weil ich kann nur Essen. Wie geht, wie macht man ich habe keine Ahnung.

Mit der Anstellung eines Kochs löst er dieses Problem. Damit ergeben sich aber andere Schwierigkeiten, wie sich aus den folgenden Aussagen entnehmen lässt.

Mitarbeiter macht. Ich nicht. Aber ich bin anhängend für die Mitarbeiter. Für die Beispiel, für die Koch Beispiel. Was sagt, Essen ist OK. Der bleibt nur da, weil geregelt ist. Stimmt nicht, ist nicht gut. Aber soll sagen für die Koch ich will des haben. Jetzt die meisten sagen, na ja, ne des geht nicht. Wir machen so besser. Ich sage, na ja, ist OK. Aber normalerweise ich soll sagen, nein, ich will des haben. Ich sollte mir also sicher sein. Aber ich bin nicht sicher. Ich habe keine Ahnung von die Gastronomie.

Der Existenzgründer verfügt demnach über keinerlei Branchenerfahrung, hatte aber scheinbar die Hoffnung, dass die aus seiner Mitarbeit im Obst- und Gemüsegroßhandel der Eltern gesammelten Erfahrungen genügen würden, um ein Gastronomieunternehmen zu führen. Die Kenntnisse reichen augenscheinlich jedoch noch nicht

einmal dazu aus, seinem angestellten Koch, mit dessen Leistungen er unzufrieden ist, notwendige Anweisungen zu geben.

In Anspruch genommene Beratungsleistungen

Eine Existenzgründungsberatungsstelle, auf die der Selbständige von Bekannten hingewiesen wurde, vermittelte ihn an einen Unternehmensberater. Wie sich im weiteren Verlauf des Interviews herausstellt, leistete dieser Unternehmensberater dem Existenzgründer bei der Ausarbeitung eines Businessplanes Hilfestellung. Inwieweit er diese Hilfe auch umsetzte, kann aus dem Gespräch allerdings nicht entnommen werden.

Ja, ich habe normalerweise alleine geplant. Und zwar für die Einrichtung, für die Tische, für die Stühle, für die Kommission, also für alles. Das ungefähr bis es funktioniert ungefähr 50000 Euro.

und weiter

Ja, das ist nicht funktioniert. Aber ich kann sagen, das ist nicht 100-prozentig wie ich habe geplant

Durch Nachhaken erfährt der Interviewer schließlich, dass der Existenzgründer den Plan mit dem Unternehmensberater zusammen erstellt hat.

Ja, klar. Also er hat mir gesagt, wie du kannst oder wie und so. Also wir haben zusammen gemacht. Aber im Moment, des ist am Anfang nicht wie habe ich geplant.

Die Nutzlosigkeit des Planes ist ihm selbst aber bewusst und er sagt dazu:

Ne, gucken Sie, des ist hier, wir haben geplant also das wir brauchen Geld wegen die Finanzierung. Aber wir haben die keine Geld gekriegt von die Bank. Deswegen des ist unsere Plan des ist durcheinander gegangen. (18, 237-240)

Obwohl demnach die Finanzierung des Unternehmens noch nicht gesichert war, hatte der Existenzgründer bereits einen langfristigen Mietvertrag abgeschlossen.

Ich habe die erste Mietvertrag unterschrieben, also auf 10 Jahre. Ich habe schon untergeschrieben, weil ich will nicht die Geschäft auf diese Objekt. Ich will nicht (...). Ich habe keine Zeit zum sagen zum die Vermieter, da warten Sie ein Monat, ich soll die Anzahlung für die Kredit und so. Ich habe keine Zeit, weil ich sage ich, warten Sie, vielleicht nimmt Sie andere Vermieter. Deswegen also auf jeden Fall ich möchte nicht verloren. Deswegen haben ich gesagt, des ist wie vorher, das ist meine Erfahrung. Obst/Gemüse ist Risiko, habe ich gedacht, kein Problem

Geht man davon aus, dass der Unternehmensberater den Existenzgründer davor gewarnt hat, dass eine Gründung ohne ausreichende Finanzierungsgrundlage prob-

lematisch ist, zeigt sich, dass Beratung letztlich nur dann lohnt, wenn die erhaltenen Informationen auch tatsächlich genutzt und umgesetzt werden.

Weiterbildung

Bedarf an Weiterbildung erkennt der Existenzgründer für sich selbst im Fachlichen.

Ja, also wenn ist möglich, also, klar ich kann also Weiterbildung machen. Das ist auf diese Thema also in die Küche, meine ich. Ja ich möchte so.

Aufgrund seiner geringen Deutschkenntnisse hätte er gerne einen türkischen Ansprechpartner und den Kurs auch in türkischer Sprache abgehalten. Grundsätzlich wäre er auch bereit einen Kurs zu bezahlen, aber:

Ja, kann man sagen. Aber am erste ich soll wissen, also was soll ich zahlen und so, weil für mich jetzt im Moment für mich 50 Euro oder 20 Euro, des ist auch für mich, des ist Moment mal das große Geld.

Auch im Zusammenhang mit dem selbst erkannten Qualifizierungsbedarf tritt zunächst das Finanzierungsproblem in den Vordergrund. Um Finanzierung geht es auch wenn er seine Gedanken über qualifizierteres Personal äußert. Dabei wird deutlich, dass er mit einem echten Dilemma zu kämpfen hat: Auf der einen Seite wären die Leistungen eines ausgebildeten Personalstamms besser, was gleichzeitig die Chancen erhöhen dürfte zumindest kostendeckend zu wirtschaften. Auf der anderen Seite kann er aber in seiner momentane Situation die höheren Kosten der Qualifizierung nicht tragen.

Des ist der wichtige Sache, die es geht. Denn Geld haben, das ist kein Problem. Des ist so, jetzt kommt zu mir ein Mitarbeiter, Beispiel die Frau (Name), sagt, ich will 1600 Euro oder 1500 Euro. Ich muss überlegen, also kann ich bezahlen oder nicht und so. Wenn ich sie nehme mit 1000 Euro oder 1200 Euro ein Lohnverdienst, Koch (...) Koch, also das heißt jetzt nicht Qualität. Denn Qualitätleute also unter 1500 Euro sie arbeitet nicht. Weil ich soll (...) geben, wegen der Qualität. Des ist für Sie Punkt, des ist für die Geldausgeben. Jetzt also klar, bin ich Neue hier, des ist | ich muss immer von jede ich soll an sparen denken |

Gesamtbewertung

Ganz offensichtlich bilden die hier ausgewählten Fallbeispiele zwei Extreme. Dies gilt auf mehreren Ebenen. Erstens handelt es sich bei einem der beiden Selbständigen um einen etablierten Unternehmer und bei dem anderen um einen Existenzgründer. Zweitens verfügt der erste über eine formale berufliche Ausbildung, die er in Deutschland abgeschlossen hat, der andere nur über Erfahrungen aus der Mitarbeit im elterlichen Betrieb in der Türkei. Drittens kann der etablierte Unternehmer eine langjährige Berufserfahrung und grundlegende Branchenkenntnisse nachweisen.

Dagegen hat der Existenzgründer keinerlei Erfahrungen in der Branche und kann auch auf keine Qualifikation im Umgang mit Angestellten zurückgreifen. Im direkten Vergleich zwischen den beiden Selbständigen wird deutlich, wie sich die unterschiedlichen individuellen Ressourcen auf den Unternehmenserfolg auswirken können.¹⁷

Fallbeispiel 1

Der berufliche Weg, welchen der im ersten Fallbeispiel beschriebene Unternehmer gegangen ist, kann als Idealbeispiel für die Karriere eines Handwerkers gelten. Trotz schlechter Ausgangsbedingungen durch seine relativ späte Einreise und die damit verbundenen geringen Deutschkenntnisse zu Beginn seiner Schullaufbahn in Deutschland ist es ihm gelungen seine beruflichen Chancen weitestgehend zu nutzen. Dabei führt er als Motive für die Selbständigkeit ausschließlich solche an, die mit seiner Person zu tun haben. Gründe für die Berufswahl waren das Interesse am Fachlichen, also an der Technik. Eine Triebkraft für den Schritt in die Selbständigkeit sieht er darin, dass er es gewohnt sei selbständig zu leben und zu arbeiten. Aber er führt auch Motive an, die in der Gründungsforschung als nahezu klassisch bezeichnet werden können und den Pull-Faktoren zuzuordnen sind. Obwohl er als Angestellter eine leitende Position in einem Unternehmen inne hatte, wollte er lieber in eigener Verantwortung tätig sein. Gleichzeitig suchte er die Möglichkeit handwerkliches Know-how und Führungsverantwortung anwenden zu können. Was er mit dem Beispiel des „unrasiert sein“ umschreibt, macht deutlich, dass es ihm vor allem darum ging sein eigener Chef zu sein und niemanden außer sich selbst gegenüber Verantwortung übernehmen zu müssen.

Die Existenzgründung beschreibt er als relativ unproblematisch, was er auf seine Kontakte zur Handwerkskammer und seine Branchenkenntnisse zurückführt. Später auftretende Schwierigkeiten, wie unerwartete Steuerzahlungen, führt er auf zu geringe kaufmännische Kenntnisse zurück, die er aber durch die Beschäftigung eines kaufmännisch ausgebildeten Mitarbeiters zu lösen weiß. Juristischen Problemen begegnet er mithilfe einer befreundeten Anwältin. Bei alledem wird deutlich, dass er zwar immer wieder auf Schwierigkeiten stößt, – wie wohl jeder beruflich Selbständige – sich aber in der entsprechenden Situation selbst oder durch Inanspruchnahme von persönlichen Kontakten zu helfen weiß.

Qualifikationserwerb – hier vor allem im Fachlichen – gehört für ihn zum normalen Geschäftsablauf. Seine Branche erfordert regelmäßige Weiterbildung, da sich ständig technische Änderungen und Weiterentwicklungen ergeben. Daneben zeigt er a-

¹⁷ Damit soll nicht gesagt werden, dass der Existenzgründer mit seinem Gastronomieunternehmen keinen Erfolg haben wird. Derzeit befindet er sich allerdings in einer prekären Situation.

ber auch Interesse – und sieht auch die Notwendigkeit dafür – sich in anderen Bereichen weiterzubilden, wie das Beispiel der Internetnutzung veranschaulicht.

In Bezug auf die Gestaltung von Beratungs- und Bildungsmaßnahmen hat er klare Vorstellungen. Seminare kann er nur am Wochenende besuchen, da unter der Woche nach der Arbeit im eigenem Unternehmen keine Zeit mehr bleibt und er sich auch nicht mehr in der Lage fühlt, sich auf andere Themen einzulassen. Dabei könnten die Seminare in deutscher Sprache gehalten werden, wobei er einen türkischen Ansprechpartner als hilfreich empfände. Fachbegriffe ließen sich besser auf Türkisch nachfragen. Beratung könne dagegen jederzeit stattfinden, da er sie nur nutzen würde, um konkrete Probleme zu lösen. Hier wäre es ihm am liebsten, wenn diese Beratung in türkischer Sprache erfolgen würde.

Insgesamt zeigt sich also ein Bild von einem Unternehmer, der klare Vorstellungen von seiner beruflichen Selbständigkeit hat und der durch seine berufliche Qualifikation in der Lage ist, sein Unternehmen mit Angestellten gewinnbringend zu führen. Abgesehen von konjunkturellen Schwierigkeiten sieht er für sich keine größeren Probleme, die er nicht durch seine Qualifikation, persönliche Kontakte oder institutionelle Einbindung lösen könnte. Offensichtlich wirkt sich damit seine formale Bildung, aber auch seine Einbindung in Netzwerke positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Beides ermöglicht ihm, sich auf neue Herausforderungen einzustellen und diese auch mit Hilfe von Qualifikationsmaßnahmen zu lösen.

Fallbeispiel 2

Im Vergleich zum Unternehmer aus Fallbeispiel 1 kann die Situation des Existenzgründers nur als besorgniserregend bezeichnet werden. Ohne finanzielle Rücklagen und ohne fachliche Ausbildung ist es fraglich, ob er seine Kosten mit den laufenden Einkünften decken und dabei auch noch Gewinn erzielen kann. Gleichzeitig stellt sich aber die Frage, durch welche eigenen Leistungen er seine Situation verbessern könnte, da er ja betont, keine formale Ausbildung (aber auch keine in anderen Zusammenhängen erworbenen Qualifikationen) zu besitzen, um in seiner Branche unternehmerisch tätig zu sein. Da er weder in der Lage ist zu kochen, noch die kaufmännische Seite zu bewältigen vermag, fällt es sogar schwer sich vorzustellen, welche Tätigkeiten ein Selbständiger in seiner Situation in einem Gastronomieunternehmen überhaupt übernehmen kann.

Das Unternehmen lässt sich als eine reine „Push-Gründung“ interpretieren. Als Gründungsmotiv gibt er Arbeitslosigkeit an, wobei ihm erst die erhaltene Abfindung seines früheren Arbeitgebers den Schritt in die Selbständigkeit ermöglichte. Obwohl der Existenzgründer die Gründung geplant hatte, wird er großes Glück brauchen, um mit seinem Unternehmen nicht zu scheitern. Für seine Planung hat er auf die Hilfe

einer Existenzgründungsberatungsstelle und auf die eines Unternehmensberaters zurückgegriffen; mithin Faktoren, die sich eigentlich positiv auf die Überlebenswahrscheinlichkeit seines Unternehmens auswirken sollten. Dennoch ist es ihm nicht gelungen einen Bankkredit zu erhalten. Vor allem der Umstand, dass er trotz Businessplan und Unterstützung von Beratungsinstitutionen selbst nach drei Anläufen keinen Kredit erhalten hat, lässt sich auch dahingehend interpretieren, dass die Banken seinem Unternehmen keinerlei Marktchancen einräumen. Wie sich zeigt, hatte er aber sein Vorhaben auch in dieser Situation noch weiterverfolgt, obwohl bereits klar war, dass ein Teil seiner Finanzierungsplanung nicht zu realisieren war. Sehenden Auges scheint er trotzdem an seinem Vorhaben festzuhalten, ohne gleichwohl eine Vorstellung davon zu haben, wie er sein Unternehmen finanziell über Wasser halten soll. So steht auch in Fragen der Qualifizierung immer das Finanzierungsproblem im Vordergrund, egal ob es um ihn oder um die Mitarbeiter geht.

In diesem Falle zeigt sich, dass es nicht nur darauf ankommt, Beratung in Anspruch zu nehmen, sondern auch darauf, dass die angebotene Hilfeleistung sinnvoll genutzt und umgesetzt wird. Gleichfalls wird deutlich, dass vorhandene Netzwerkstrukturen nicht unweigerlich zum Erfolg führen müssen, wie sich am Beispiel des privaten Darlehens erkennen lässt.

6. Thematische Beschreibung: Motive, Probleme und Lösungen

Nachdem sich der erste Teil der Auswertung an zwei ausgewählten Beispielen orientierte und dabei einer biografisch animierten Gesamtschau folgte, werden in diesem Kapitel alle zwanzig Interviews herangezogen, wobei keine personen- sondern eine themenbezogene Analyse im Vordergrund steht. Dabei wird auf die Struktur des Interviewleitfadens rekurriert. Das heißt, Kapitel 6.1 widmet sich den Gründungsmotiven und damit den Push- und Pull-Faktoren. In Kapitel 6.2 werden die Schwierigkeiten in verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung dargestellt, wobei auch auf die anvisierten Problemlösungsstrategien und damit indirekt auf die Einstellungen gegenüber Beratungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen eingegangen wird. Fehlende Kenntnisse, sowohl in der Gründungsphase als auch im laufenden Betrieb, stehen im Mittelpunkt von Kapitel 6.3. Analog werden in Kapitel 6.4 die Aussagen zum Beratungs- bzw. Weiterbildungsbedarf aufgegriffen. In Kapitel 6.5 kommen schließlich die Wünsche hinsichtlich der Gestaltung von Qualifizierungsangeboten zur Sprache.

6.1 Gründungsmotive

Die Gründe, die eine Person in die Selbständigkeit führen, können auch die weitere betriebliche Entwicklung beeinflussen. Mit der Motivbestimmung wird gleichzeitig ein Stückweit ersichtlich, wie die Selbständigen ihre Situation zum Zeitpunkt der Gründung einschätzten und welche Erwartungen sie einst hegten. Gleichzeitig lassen sich aus dem Gesprächsverlauf ggf. Einblicke in die Humankapital- und finanzielle Ausstattung in der Startphase gewinnen. Und letztlich werden auch Erwartungshaltungen aus dem persönlichen Umfeld des Unternehmers evident.

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die Aussagen über ihre Gründungsmotive zum größten Teil retrospektiver Natur sind. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass unangenehme Situationen – wie etwa Arbeitslosigkeit – keine Erwähnung finden. Derlei Unwägbarkeiten ergeben sich allerdings bei jeder qualitativen aber auch bei standardisierten Befragungen.

Die aus der Gründungsforschung bekannten Motivlagen spiegeln sich auch bei den befragten türkischen Unternehmern in Mannheim wider. So werden auf der einen Seite Pull-Faktoren bzw. Anreize, wie das Streben nach Autonomie, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung oder bestimmte Marktchancen, als Beweggrund ersichtlich. Auf der anderen Seite kommen Push-Faktoren bzw. Zwänge zur Geltung, die ihren Ursprung in der Situation am Arbeitsmarkt (z.B. Arbeitslosigkeit oder behinderte Aufstiegsmobilität) haben (siehe Kap. 2.1). Daneben werden von den Türken aber auch Gründungsmotive genannt, die zwischen diesen beiden Extremen zu suchen oder

nicht eindeutig zuzuordnen sind. Generell kann festgestellt werden, dass **Motive selten isoliert sondern eher in Kombinationen** auftreten. Bspw. zeigt sich, dass Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber und eine günstige Gelegenheit in einen Wirkungszusammenhang gebracht werden, wobei deutlich wird, dass häufig ein einziges Motiv für sich genommen noch keinen ausreichenden Beweggrund bildet.

Tabelle 3: In den Interviews genannte Gründungsmotive

<i>Push-Faktoren</i>	<i>zwischen Push und Pull</i>	<i>Pull-Faktoren</i>
Arbeitsmarktbedingungen Unzufriedenheit am Arbeitsplatz schlechte Arbeitsbedingungen Arbeitslosigkeit drohende Arbeitslosigkeit Arbeitsplatzsicherheit fehlende Berufsausbildung erlernter Beruf ohne Perspektiven	bessere Einkommenschancen Statusgewinn	intrinsische Motivation für Selbständigkeit Eigenständigkeit gewohnt schon immer geplant: als Ziel eigene Entwicklungsmöglichkeiten prinzipieller Wunsch nach Selbständigkeit Vorherige Selbständigkeit Risikofreudigkeit Kapitalanlage Familiäre Verpflichtungen Wunsch Familie in Erwerbssituation zu integrieren Schaffung von Arbeitsplätzen (evt. für Familie) Familientradition Gelegenheitsstruktur günstige Gelegenheit

Während die in den beiden Fallbeispielen (Kap. 5) erkennbaren Motive – Arbeitslosigkeit auf der einen und Selbstverwirklichung auf der anderen Seite – zwei entgegengesetzte Positionen bilden, lassen sich bei den anderen Befragten weitere Faktoren identifizieren, die zum Teil zwischen diesen beiden Extremen liegen, zum Teil aber auch ähnliche Motive darstellen. Tabelle 3 zeigt die in den Interviews genannten Motive sortiert nach drei Kategorien.

6.1.1 Push-Faktoren

Arbeitsmarktbedingungen

Einige der befragten Selbständigen äußerten sich dahingehend, dass der Grund für den Schritt in die Selbständigkeit aus Mangel an anderen Erwerbsmöglichkeiten erfolgte. Das heißt, sie gründeten ihre Unternehmen aus der **Arbeitslosigkeit** oder weil sie auf dem Arbeitsmarkt **keine andere Chance für eine Berufstätigkeit** sahen.

Mein Mann hat nur teilweise in der Zeit, äh, als Lehrer seinen Beruf ausüben können, aber er hat eingesehen, dass das nichts ist. Er wollte sich denn je, trotz allem, schon damals, 79, selbständig machen. Er hat sich in dem Sinne angefangen, als Gewerbetreibende.

Die gleiche Unternehmerin:

Ich bin, äh, in sofern selbständig geworden, weil vor zwei Jahren, knapp vor zwei Jahren circa, äh, habe ich die Bank aufgeben müssen. Aus Rationalisierungsgründen. ich war 22 Jahre bei der Dresdener Bank tätig.

1997 war ich arbeitslos, und damals war es nicht so wie jetzt, aber es war auch schwierig sich einen Arbeitsplatz zu beschaffen, weil bei jedem Arbeitsplatz für qualifizierte Person dieser Arbeitsplatz belegt war. Um einen neuen Arbeitsplatz zu haben, da kriegt man nicht die Stelle die man will. Wenigstens bei den einfachen Stellen. Es war dann immer schwieriger oder wie sag ich, Sie wissen man kann in einem Betrieb nicht immer im Büro arbeiten. In jede Abteilungen nur gute Abteilung, hatten die schon ältere Arbeiternehmer. Und deshalb haben wir gedacht, OK, jetzt kann ich mich selbständig machen. Auch klein angefangen, gut, wenn man sich selbständig gemacht hat, soll ich weiter machen...oder ..?

Blockierte Mobilität

Manchmal kann die erworbene Qualifikation aufgrund der Arbeitsmarktlage schlicht nicht anders als durch eine selbständige Tätigkeit angemessen verwertet werden.

Ja, im Angestelltenverhältnis ist ja die Besonderheit, dass man auch mal einen Arbeitsplatz finden sollte bzw. entsprechend Vakanzen füllen sollte. Das ergab sich in den letzten Jahren nicht nach dem Studiengang, so dass bei mir nur noch die Alternative bestand in die Selbständigkeit zu gehen, nach einer weiteren Qualifizierung nach dem Studiengang und das waren vor allem die Beweggründe. Ich habe vorerst mal versucht im Angestelltenverhältnis Fuß zu fassen, aber das ist heutzutage auf dem Arbeitsmarkt relativ schwer, vor allem in der Branche und deswegen die Selbständigkeit.

6.1.2 Pull-Faktoren

Motive, die unter den Pull-Faktoren subsummiert werden können, sind von sehr heterogener Natur. Während ein Teil der Aussagen auf familiäre oder damit in gewissem Sinne auch auf kulturelle Traditionen verweist, belegen andere Angaben, dass eigenständiges Arbeiten ein wichtiger Grund für die berufliche Selbständigkeit ist.

Intrinsische Motivation für Selbständigkeit

Einige Aussagen lassen ein Unabhängigkeitsstreben oder einen „prinzipiellen“ Drang nach Selbständigkeit erkennen. Diese hier als intrinsisch bezeichneten Motive konnten schon beim Unternehmer aus dem ersten Fallbeispiel beobachtet werden. Der Vollständigkeit halber werden hier seine Gründe noch einmal wiederholt. Da ihm ein Studium verwehrt blieb und er sich mit seiner handwerklichen Ausbildung schnell weiterqualifizieren konnte, kam er bald an die Grenze dessen, was er glaubte in einer

abhängigen Beschäftigung maximal erreichen zu können. Die Aussicht täglich immer das Gleiche zu machen und sich dabei nach den Vorgaben seines Arbeitgebers richten zu müssen, gaben nach seinen Aussagen den letzten Ausschlag für den Schritt in die Selbständigkeit.

Die selbständige berufliche Tätigkeit an sich wird von einem Unternehmer als Grund angegeben:

Also ich hab mich selbständig gemacht, wenn man so sagen würde, damals war ich also diesen Job gelernt habe, das ich mich also unbedingt selbständig machen wollte einfach so.

Selbständigkeit als Weg etwas zu erreichen, spielt bei den nachstehenden Unternehmern eine Rolle.

*Äh, ich bin nicht so ein Typ. Ich wollte mich äh * weiterbilden, ich möchte gewisse Risiko haben, damit ich was erreichen wollte, bei der Selbständigkeit.*

Ich bin ein Mensch, der Herausforderungen braucht.

und weiter:

Herausforderung, wenn ich irgendwo arbeite. Habe ich kein Möglichkeit mich äh zu entwickeln. Das heißt, wenn ich bei Mercedes arbeiten würde ich, kann ich, äh, diesen Weg gehen nach fünf Jahren bin ich dort, nach zehn Jahren bin ich dort. Es ist ein vorgeschriebene Sache. Und|

Transferierte Selbständigkeit / kulturelle Tradition

Für manche Unternehmer scheint berufliche Selbständigkeit aufgrund einer zuvor in der Türkei ausgeübten beruflichen Selbständigkeit nichts ungewöhnliches, ja sogar eher selbstverständlich zu sein.

*Ich war schon selbständig in der Türkei. Ungefähr 8 Jahr. Später ich gekommt hier und ein Jahre gearbeitet eine Angestellt. Später ich gefunden diese Geschäft. Für mich ist nicht fremd und dann **

Wenn ich aus der Türkei gekommen bin, war ich dort damals auch schon selbständig geschafft habe. Wir haben in der Türkei auch Lebensmittel. Das war meine Branche, deswegen habe ich das Lebensmittelgeschäft, als ich gekommen bin war ich in der Sprachschule, nach der Sprachschule wollte ich, war ich bei meinen Verwandten und Bekannten und habe ein bisschen geholfen was gelernt und so weiter. Deswegen, das macht mir Spaß.

In der Ethnic-Entrepreneurship-Forschung wird häufig darauf hingewiesen, dass familiäre Bindungen bei der Aufnahme einer beruflichen Selbständigkeit eine große Rolle spielen, vor allem, wenn es um **familiäre Unterstützungsleistungen** geht.

Daraus lässt sich aber nicht unbedingt ein Zwang ableiten. Vielmehr kann die Familie und die damit verbundene Tradition auch als „Anreizsystem“ wirken. Dies zeigt sich anhand der folgenden Beispiele. Dabei geht es zum einen um **Familientraditionen**, zum anderen aber auch um **Verantwortung gegenüber der Familie**.

Also, ich kann die Frage so beantworten, mein Mann ist hier auch schon als Kind schon so im Betrieb aufgewachsen. Mein Mann, äh, seine Familie war (denn je) immer selbständig. Mein Schwiegervater war ja schon damals selbständig in der Türkei. Mein Schwager, also die Familie ist ja schon eigentlich, wir kommen aus (NAME). Und (NAME) ist eine Stadt, die Einheimigen sind zu 99% selbständig. Bei uns gibt es auch ein Sprichwort: Wer nicht rechnen kann, der nicht denken kann, den sollte man in die Schule schicken, das heißt also, in der Türkei, aus der Stadt, wo ich herkomme, in (NAME), sind die Leute, die selbständig sind, nicht unbedingt schulisch gebildete Leute. Die sind von klein auf schon so aufgewachsen.

Mein Vater hat Restaurant gehabt und ich habe dort gearbeitet.

INTERVIEWER¹⁸: 21, 22 Jahre. Kam es für Sie überhaupt in Betracht, als Angestellter zu arbeiten oder war das immer klar, dass Sie selbständig |

Ne, das ist doch Familienbetrieb. Deswegen |

Verantwortung

OK, ich habe gesagt, ich kann irgendwo einen Arbeitsplatz finden, aber was wird aus meiner Familie, was wird nachfolgen? Sie wissen doch, bei der türkischen Generation sind die Familien so verbunden in einem Miteinander. Nicht so wie bei den europäischen, OK, nach 10 Jahren jetzt kannst du dich selbst versorgen, das gibt es bei uns leider nicht, bei uns sind junge Leute für ihre Eltern eine halbe Lebensversicherung.

INTERVIEWER: OK, das heißt, ein weiterer Grund war auch der Familie etwas aufzubauen.

Aufzubauen und zu unterstützen und sie in den Betrieb mit einzubeziehen.

Ähnlich ist auch folgende Sequenz zu verstehen, die sich mit größter Wahrscheinlichkeit auf Familienangehörige bezieht.

*Ich habe diese äh Beruf als Reiseverkehrskaufmann gelernt. Danach habe ich mich äh selbständig gemacht, da ich äh **, da ich äh Arbeitsplätze beschaffen wollte, anschließend habe ich mich erweitert. Äh einen Bauunternehmung gegründet.*

¹⁸ Teilweise ist es notwendig die Aussagen der Unternehmer in Zusammenhang mit der Frage des Interviewers anzugeben, wodurch der Sinn einer Aussage erst richtig beurteilt werden kann. Dies geschieht mit dem Vorsatz INTERVIEWER. Das heißt Aussagen, die vor und nach dem Hinweis INTERVIEWER stehen, gehören zum gleichen Interview.

Sozialer Status

Neben der Hoffnung der Unternehmer auf ein höheres Einkommen, scheint auch der soziale Status, der als „Geschäftsmann“ eingenommen wird, eine Rolle zu spielen. Dies belegen die folgenden Beispiele.

*Selbständig gemacht haben? Ich sage mal so, Geschäft machen muss nicht unbedingt wegen Geld auch ein Mensch für sich Respekt muss äh, wie soll ich sagen, äh dann Geschäft machen, werden Sie überall, wenn gute Geschäft machen, werden Sie begrüßt. Ich sag mal auf deutsch, äh da haben sich mehr Vertrauen, mehr äh ** wie soll ich sagen. Was anderes, wenn Sie als Geschäftsmann irgendwo Kneipe gehen oder irgendwie mit Kollegen, ein erfolgreicher Geschäftsmann, sind Sie natürlich Respekt. Ja?*

*Folgendes, äh, wir haben ja, ich und mein Bruder, haben uns nach der Schule entschieden. Wir woll| wussten nicht was wir machen. Wir wollten auf jeden Fall selbständig. Das wir uns richtig, äh, unser *4* Das wir uns zeigen können.*

6.1.3 Zwischen Push und Pull

Neben arbeitsmarktbezogenen Aussagen, die sich ausschließlich auf drohende oder tatsächliche Arbeitslosigkeit beziehen, finden sich auch Beispiele, die auf Unzufriedenheit mit dem ehemaligen Arbeitgeber oder den Arbeitsbedingungen schließen lassen. Gleichzeitig eröffneten sich einigen Befragten Alternativen, etwa durch die Übernahme eines bereits bestehenden Familienunternehmens. Das heißt in solchen Fällen spielen dann Zwänge und sich bietende Gelegenheiten und letztlich Push- und Pull-Faktoren zusammen.

*Klar das waren, sag ich mal, zwei Hauptgründe: die eine, sag ich mal, unzufriedenes Angebot * von dem Unternehmen wo ich zuvor auch meine Diplomarbeit geschrieben habe – das war die Lufthansa. Wo ich auch zuvor auch einige Praktikas gemacht habe. Unter anderem USA und die meinen Vorstellungen nicht entsprachen eben was ich auch verdienen wollte und auch die interne Struktur mir doch nicht so zugesagt hat. Also, äh| Wie gesagt, die Unzufriedenheit da und dann das Angebot von meinem Bruder, der schon selbständig war in der Unternehmensberatung. Eben mit mir zusammen die Beratung auszuweiten. Das waren eigentlich die Hauptgründe für mich nach dem Studium eben mich selbständig zu machen.*

Das Motiv eines Selbständigen, der erklärte, dass er seine Tätigkeit wegen Rationalisierungsmaßnahmen des vorherigen Arbeitgebers beenden musste, weist auf unannehmbare Arbeitsumstände hin. Ähnlich dem zuvor genannten Selbständigen hatte er ebenfalls die Möglichkeit in ein bereits bestehendes Unternehmen einzutreten.

Äh, die letzten zwei Jahre war ziemlich schlimm. Es gab dieses Mobbing und Mitarbeiterbesprechung und und und. Also nach zwei Jahren habe ich mich entschieden

mit einem beidseitigem Einverständnis, äh, die Bank aufzugeben. Es war mir eigentlich dann zu Last, mehr zu Last. Äh, obwohl ich die Tätigkeit gerne gemacht habe, aber die Freude war nicht mehr da.

Unzufriedenheit mit den Verdienstmöglichkeiten lassen sich ebenfalls als Grenzfall zwischen Push- und Pull-Motiven interpretieren, denn zum einen geht hiervon ein latenter Druck zur Verbesserung der Situation aus und zum anderen bietet die Gründung eines eigenen Unternehmens auch eine Chance für sozialen Aufstieg. Bessere Verdienstmöglichkeiten bilden bei weiteren Unternehmern ein wichtiges Motiv für die Selbständigkeit.

Ja was war der Grund, das ist finanziell. Ich habe früher immer bei Änderungsschneiderei gearbeitet und später in Boutique, in Modehaus habe ich dort gearbeitet und dann später 1985 bin ich geschieden. 2 Jahre habe ich immer so gearbeitet, wegen finanziell und aber ich habe immer früher auf gewollt selbständig machen vor Scheidung. Vielleicht diese Zeit habe ich viel mehr Möglichkeit gehabt selbständig.

Immer erstens Einkommensziel, zweitens Arbeitssicherheit, drittens also man muss irgendwie Kapital anlegen und man muss irgendwie persönlich mit anderem Personal zusammenarbeiten und so weiter. Das war mein Ziel.

Ja gut, also das ist so. Wenn ich hier irgendwo arbeiten, dann weiß ich ganz genau, was ich bis zum Schluss verdiene. Weil wenn ich mich selbständig mache, ich weiß es, könnte ich mehr erreichen. Und deswegen, ich war von Anfang her, meine Ziel mich selbständig zu machen, wo ich mehr erreichen kann.

Die Gründungsmotive von Selbständigen liefern natürlich nur sehr indirekt Hinweise auf etwaige Probleme und den Qualifikationsbedarf. Daher wurden die Schwierigkeiten, Strategien und Bedarfe direkt erfragt, worauf im Folgenden eingegangen wird.

6.2 Schwierigkeiten und Problemlösungsstrategien

Schwierigkeiten in der Gründungsphase lassen sich am besten dadurch identifizieren, indem „neue“ Selbständige bzw. jene Probanden befragt werden, die erst vor kurzem gründeten. Da solche Gründer i.d.R. bei der Stichprobenbildung nur schwer zu integrieren sind, müssen zusätzlich schon die seit längerer Zeit Selbständigen durch Retrospektivfragen auf die Gründungssituation angesprochen werden. Mit der retrospektiven Abfrage sind allerdings Nachteile verbunden: Die Angaben können im Nachhinein geschönt sein, die damalige Situation im Nachhinein als nicht mehr so problematisch empfunden oder bewältigte Schwierigkeiten einfach vergessen werden. Hinzu kommt, dass die Unternehmer, die im Nachhinein über Gründungsschwierigkeiten befragt werden, inzwischen ihr Unternehmen am Markt etablierten. Das bedeutet, dass es sich bei ihnen um eine überlebende Positivauswahl handelt. Demgegenüber sind ehemalige Selbständige schwer identifizierbar und stehen einer

Befragung kaum zur Verfügung. So lässt sich nur schwer erfahren, welche Schwierigkeiten tatsächlich die Existenzgründungen zum Scheitern brachten. Dem erstgenannten Problem kann hier zum Teil dadurch begegnet werden, dass auch drei Existenzgründer befragt wurden, gescheiterte Gründer konnten dagegen nicht befragt werden. Allerdings lässt auch die Abfrage von Gründungsschwierigkeiten in der Retrospektive, vor allem in Kombination mit der Abfrage von Schwierigkeiten im laufenden Betrieb, wichtige Aufschlüsse über potentielle Eingriffsmöglichkeiten durch Beratung und Qualifikation erwarten.

Die Befragten differenzierten selten klar zwischen den Problemen bei der Existenzgründung und denen im laufendem Betrieb. Im übrigen wurde auch zwischen Beratung und Qualifikation nur unzureichend unterschieden. Die Gesprächspartner berichteten teilweise von der Gründung und sprangen dann zu Themen über, die den laufenden Betrieb betreffen. Dies entspricht einer natürlichen Gesprächssituation, weshalb der Interviewer bewusst nicht intervenieren sollte. In Tabelle 4 wird dennoch der Versuch unternommen, die einzelnen Problemfelder den jeweiligen Phasen zuzuordnen, wobei zudem die jeweils angewandten Lösungsstrategien abgebildet wurden.

Tabelle 4: Themenkategorien zu den einzelnen Fragstellungen

Schwierigkeiten während der Gründungsphase	Schwierigkeiten im laufenden Betrieb	Lösungsstrategien	Inanspruchnahme von Beratung als Lösungsstrategie
Individuell	individuell		
Kaufmännische Fähigkeiten	kaufmännische Fähigkeiten	Steuerberater	wird selbst gefragt
Sprache	Sprache		Beratung institutionalisiert
fachliche Fähigkeiten		Learning by Doing	Steuerberater/ Buchhalter
Strukturell	strukturell		Existenzgründerberatung
Bürokratie	mit Behörden	Kontakte	
Finanzierung	Finanzierung	Finanzierung durch Familie	mit Kollegen gesprochen
keine konkreten Hilfen	Steuern		durch Banken
Ausländerrechtliche Einschränkungen	Konjunktur		keine Beratung
Raum-suche/miete	Handwerksrecht		
	Konkurrenz		
unspezifisch	unspezifisch		
keine	keine		

6.2.1 Gründungsschwierigkeiten und Lösungsstrategien

Um Aufschluss über Beratungs- und Qualifizierungsbedarfe zu erhalten, ist es sinnvoll zwischen den verschiedenen Phasen in der Unternehmensentwicklung und ihren spezifischen Problemen zu differenzieren. Wenn sich bspw. herausstellt, dass bestimmte Schwierigkeiten eher Gründer betreffen, sollte sich die Gestaltung entsprechender Beratungs- und Qualifizierungsangebote eher an den besonderen Bedürfnissen von Gründern orientieren. Stellt sich jedoch heraus, dass etablierte Unternehmer die gleichen Probleme haben, erübrigen sich Angebote an unterschiedliche Adressaten. Vor diesem Hintergrund werden hier zunächst Sequenzen der Gründungssituation und die dabei auftretenden Schwierigkeiten und angewandten Lösungsstrategien beschrieben. Wie schon durch die beiden Fallbeispiele deutlich wurde, dürften die konkreten Probleme und Strategien in einem Zusammenhang mit dem sozialen Hintergrund der Unternehmer stehen. Zu den Gründungsproblemen türkischstämmiger Selbständiger liegen dem ifm aus einer eigenen Erhebung bereits einschlägige Erkenntnisse vor. Tabelle 4 bildet diese im Vergleich zu deutschen Selbständigen ab. Dabei fällt zunächst auf, dass türkischstämmige Selbständige insgesamt häufiger Schwierigkeiten äußern. Auffallend ist auch der Anteil derer, die mit einem hohen bürokratischen Aufwand konfrontiert waren. Sowohl bei Türkischstämmigen als auch bei Deutschen ist dies das am häufigsten genannte Hemmnis. Deutlicher werden die Unterschiede zwischen türkischstämmigen und deutschen Selbständigen hinsichtlich der Unkenntnis über die rechtliche Situation, der Probleme beim Erhalt einer Genehmigung und des Fehlens kaufmännischer Kenntnisse.

Tabelle 4: Geäußerte Gründungsprobleme der Betriebsinhaber deutscher und türkischer Herkunft

Gründungsprobleme	relativer Anteil (trifft zu) deutscher Selbständige	relativer Anteil (trifft zu) türkischstämmige Selbständige
hoher bürokratischer Aufwand	38,2%	45,5%
Problem mit Kapitalbeschaffung	24,2%	26,2%
Unkenntnis der rechtlichen Situation	12,1%	25,7%
Probleme beim Erhalt einer Genehmigung	11,7%	23,0%
Fehlende kaufmännische Kenntnisse	11,1%	22,3%
Problem der Raumbeschaffung	10,1%	17,0%
Hohe Belastung für die Familie/Partnerschaft	8,8%	15,6%
Fehlende Branchenorientierung	4,1%	7,8%

Quelle: Primärerhebung „Ethnische Ökonomie“ 2004, Berechnungen ifm Universität Mannheim

Auch die zwanzig befragten Mannheimer Unternehmer sprechen diese Schwierigkeiten an, wobei die Aussagen im nicht-standardisierten Interview erheblich vielfältiger ausfallen.

Gründungsschwierigkeiten, lassen sich zunächst grob nach zwei Gesichtspunkten unterteilen. Auf der einen Seite stehen Schwierigkeiten, die direkt mit den persönlichen Ressourcen in Zusammenhang stehen und auf der anderen Seite handelt es sich um Probleme, die durch die strukturellen Rahmenbedingungen hergerufen werden. Hinzu kommen Schwierigkeiten, die eine Kombination aus beiden darstellen oder nicht eindeutig zuzuordnen sind.

Im Folgenden wird zunächst auf die individuellen Probleme bei der Existenzgründung eingegangen. Im Anschluss werden Aussagen aufgegriffen, die eher auf die strukturellen Rahmenbedingungen verweisen. Zu guter Letzt kommen diejenigen Unternehmer zu Wort, die angaben keine Probleme bei der Gründung gehabt zu haben.

Persönlich bedingte Gründungsschwierigkeiten

Wie aus den Aussagen der Unternehmer hervorgeht, resultieren individuelle Probleme zum größten Teil aus fehlenden Kenntnissen und Qualifikationen. Von den Unternehmern werden häufig **sprachliche Schwierigkeiten**, **fehlende kaufmännische** aber auch **fachliche Fertigkeiten** genannt. Während vor allem fachliche Kenntnisse, aber auch sprachliche Schwierigkeiten offensichtlich mit einer **fehlenden formalen Berufsausbildung** einhergehen, treten kaufmännische Mängel auch bei den „gebildeteren“ Unternehmern auf.

Die meisten der nachfolgend zitierten Unternehmer verfügen über keine Berufsausbildung. Während der als erste zitierte Gründer direkt nach dem Schulabschluss in die Selbständigkeit ging, war der zweite zuvor einige Jahre als Metzger und Arbeiter tätig. Beide gehen zwar hauptsächlich auf kaufmännische Probleme ein, sprechen aber auch an, dass sie über keine Branchenkenntnisse verfügten.¹⁹

*Wir haben zu diesem Zeitpunkt, äh, *2* Schwierigkeiten gehabt mit Verwaltung, Buchhalterisch. Das heißt es war nicht unser| Man muss sich eins vorstellen, * man geht von der Schule raus sofort in das selbständige. Ohne irgendwelche Grundkenntnisse oder Ausbildung. Ohne irgendwelche Tätigkeiten, wo man gemacht hat. *2* Das sind zwei Sachen. Einmal das kaufmännische. Zweitens das, äh, mechanische, ne? Oder die Arbeit halt. (3, 70-77)*

Erst mal die Qualifikation. Ganz wichtig, zweitens die Buchführung, weil wir uns gar nicht vorgestellt haben. Das waren späterer Gefährt, was das alles sein soll. Das war die erste Linie, wo viele ausländische Betriebe am Anfang Fehler machen. Und das sie sich nicht richt mal beraten tun. Also, wie man Buchführung machen kann, was in der Zukunft kommen wird und was für betriebliche Schwierigkeiten allgemein kommen werde, was man also mit den Behörden umgehen kann, was Behörden von ihrer Seite Wünsche erfüllen sollen. Das sind die erst mal die Linie, die man also wirklich mal sich beraten lassen.

Der folgende Unternehmer führt mittlerweile ein erfolgreiches Großhandelsunternehmen, hatte bei der Gründung seines Unternehmens weder Branchenerfahrung noch verfügte er über eine Berufsausbildung. Schwierigkeiten waren:

Es war ein Sprachproblem, Sprachschwierigkeiten bei Import, bei Zolltechnik Schwierigkeit. Ich habe nicht gewusst, in Europa wenn man das türkische Produkt hier bringen.

Andere heben die Probleme mit der Buchhaltung und der Verwaltung hervor:

Was ich Schwierigkeit gehabt natürlich für uns war Buchhaltung her |

und weiter:

Ja, ja. Wir haben Probleme, wie soll man sagen, Buchhaltung, Papierkram. Wir können, die Südländer können einkaufen, ist sehr gut, da haben wir kein Problem. Wir können besser kaufen, sagen mal westliche Länder, die Südländer, weil Einkauf ist unser Beruf. Sagen mal so. Aber Papierkram, Buchhaltung ist nicht unser Beruf. Dafür sagen wir mal sind wir zu faul. Das war der Grund unserer | was heißt unserer | das ist unser Fehler natürlich.

oder deuten an, dass die Schwierigkeiten umfassend waren und verschiedene Bereiche betrafen:

*Also, ich hab's halt damals * Kompagnongeschäft gemacht, wie gesagt und damals war's ziemlich Schwierigkeiten von der Sprache her bis zum Behörde was weiß ich. Es war ja nicht so wie heute. Es war alles **

Ein weiterer Unternehmer, der Auswahl betont, dass er ebenfalls vor allem mit der Buchhaltung Schwierigkeiten hatte. Im Gegensatz zu den zuvor genannten verfügte er aber über eine formale Berufsausbildung.

Man bezahlt von System damals. Gewerbeanmeldung, das war's dann. Und was ist danach richtig war, was schwer war: die ganze Buchhaltung und so weiter. Die ich bisschen fremd war für die Sache.

Er gibt aber auch an, dass er eine Lösung für dieses Problem hatte:

Ja dafür gibt es dann halt der Steuerberater, wenn man ein bisschen mehr bezahlt, dann die machen halt alles.

Diese Lösung, die buchhalterischen Arbeiten des Unternehmens an einen Steuerberater abzutreten, wird auch vom Unternehmer aus dem ersten Fallbeispiel genannt (Seite 28).

¹⁹ Siehe dazu auch die Aussage des Existenzgründers aus dem Fallbeispiel 2 auf Seite 31 und die Aussagen eines weiteren Gastronomen auf Seite 63.

Ein zentrales Problem bei der Führung eines neuen Unternehmens scheint demnach die Buchhaltung zu sein. Wird berücksichtigt, dass die Auslagerung der Buchhaltung an einen Steuerberater erheblich Kosten für die jungen Unternehmer verursacht, dürfte in der kaufmännischen Qualifizierung von Existenzgründern ein Potential für die Arbeit des dtw liegen.

Strukturell bedingte Gründungsschwierigkeiten

Probleme, die jenseits des unmittelbar individuell beeinflussbaren Handlungsraumes liegen, treten durch die **Bedingungen des Marktes** sowie durch **institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen** hervor. Gemeint sind bspw. Hindernisse, die sich beim Beantragen von Bankkrediten und Genehmigungen bei Behörden stellen. Häufig sind diese Probleme aber genauso auf persönliche Parameter zurückzuführen bzw. gehen mit Uninformiertheit und unzureichender Planung einher. Allerdings lassen die Angaben erkennen, dass bestimmte Probleme – etwa der Erhalt eines Bankdarlehens – heute erheblich stärkeres Gewicht besitzen als in den Zeiten wirtschaftlicher Prosperität. Damit wird die rein persönliche Ursachenebene überschritten, da die veränderten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen andere Voraussetzungen bieten.

Finanzierungsprobleme und Lösungen

Die Einschätzungen zum Problem der Gründungsfinanzierung driften auseinander. Einerseits wird häufig erwähnt, dass die Finanzierung Schwierigkeiten bereite, andererseits wird von einigen auch hervorgehoben – und das ist der eher auffällige Befund – dass sie ohne Probleme gelang.

*Zum Glück, äh, war ich nicht auf finanzielle Mittel angewiesen. Äh, mein Bruder hatte, wie gesagt, schon einige Mandanten, die er auch ständig betreute, so dass wir * also ich auch ohne Probleme da mit einsteigen konnte.*

Aber Schwierigkeit in dem Sinne, wenn ich jetzt so ein bisschen zurückdenke zu derjenigen Zeit, äh, an der Anfangsphase war so, dass ich doch mit Fördermitteln mich nicht so gut ausgekannt habe.

INTERVIEWER: Ja. Wenn ich kurz einhaken darf. Wie haben Sie diese Schwierigkeiten gelöst mit Fördermitteln und so weiter? (2, 197/198)

Also, ich habe den, äh, ganz einfachen Weg gegangen, mit Eigenmitteln alles finanziert.

*Kapital haben wir, äh, * uns nicht, äh, an irgendwelche Kredite angewandt oder * wir haben aus eigene Kraft aus von der Familie halt alle zusammen gelegt und dann halt*

angefangen. Ich muss sagen, wir haben auch davor, äh, einige Geschäfte getätigt, so dass wir auch Kapital schon hatten.

und weiter:

** Ich habe, ich habe mich immer vor bürokratische Sachen *2* gehütet, sage ich mal. * Alles, alles was Bürokratie ist für mich, sind natürlich sehr viele andere Leute, die den Weg gehen. Bürokratie, Zeitverlust, Abhängigkeit, und * man ärgert sich schon immer, wenn es nicht so klappt, wie man es sich wünscht. Daher haben wir den Weg (gewünscht) eigenständig ohne Kredite.*

Wir haben peu à peu die Ware, die wir ja eingekauft haben nach dem Verkauf immer so, äh, auf Stück gemacht und haben das, was wir verdient haben immer in die Ware, sozusagen als Kapital angelegt.

Durch mein Diplomabschluss, durch mein Erfahrungen, durch mein also ehrlich groß ganz große 10 Jahre Erfahrungen und äh Kapitalproblem habe ich auch gehabt.

Außerdem gibt der Unternehmer an:

Die habe ich durch mein äh Ex-Arbeitgeber äh gebürgt und davon habe ich natürlich genügend Darlehens erhalten. (11, 104/105)

Ne, sonst nix. Geldprobleme haben wir damals nicht gehabt. War überhaupt kein Problem. Also diese Problem war hat diese Selbständigkeit zu machen.

Ja gut, natürlich erst einmal mit dem Geld. Die Geld war der einzige Problem gewesen, aber das habe ich mal mit der Schulden aufgebaut und erst einmal versucht, die Schulden auszuhalten und so weiter. Hätte ich frühere Investitionen gemacht, wenn ich mehr Geld gehabt hätte, hätte ich noch mehr erreicht in meine Geschäft, aber halt klein angefangen und dann nicht so tolles Geschäft könnte ich früher, weil viele Renovierungen könnte ich nicht durchführen. Halt habe ich so trotzdem weitergemacht, bis ich mal die Schulden abbezahlt habe und dann hintenher auch Teil war viel erledigt habe.

*Kapital, ja natürlich. Das waren bei der Gründung die Schwierigkeit. (5, 155) Ich habe mich 1990 selbständig gemacht. Äh * damals waren wirtschaftliche Verhältnisse vollkommen anders wie heute, ja. Äh *, beim Aufbau des Geschäftes habe ich äh finanzielle Schwierigkeiten gehabt, aber das habe ich irgendwie gelöst durch Verwandtschaften und Bekannten, die mich unterstützt haben.*

*Also, ich muss ehrlich gestehen, damals gab es diese Probleme hier nicht. das war also ziemlich, äh, * positive Zustand gewesen damals sich selbständig zu machen. Erstens, weil man damals noch sehr wenig, äh, davon betroffen war wie heute. Äh, finanzielle Probleme gab es damals eigentlich auch nicht, weil die Bank an sich damals leichter Kredite gewährt hat wie heute.*

Die aus diesen Angaben erkennbaren Strategien sind: **ausschließlicher Einsatz eigenen Kapitals**, die Nutzung von **Netzwerkstrukturen** und **verwandtschaftlichen Beziehungen**. Daneben wird aber auch erklärt, dass die Entwicklung des Unternehmens in starkem Maße durch situative Komponenten, wie vom Warenumsatz, abhängig war und ferner, dass Banken früher eher dazu bereit gewesen wären, Kredite zu vergeben. Auch wenn Finanzierungsprobleme rückblickend bzw. im überwundenen Zustand als weniger schwerwiegend erscheinen, machen die Aussagen deutlich, dass die Finanzierungsproblematik zumindest in der Anfangsphase ein Thema war, das eigentlich alle Gründer berührte. Deutlicher werden diese Schwierigkeiten mit Blick auf zwei Selbständige, die erst in jüngerer Zeit gegründet haben:

Gut ich habe ein Darlehen beabsichtige ich aufzunehmen. Also das zieht sich halt ewig hin und das ist halt auch sehr hemmend, weil das eben so ein Förderdarlehen ist und bis dann eben der Antrag da durch ist und ich darf halt vorher keine Geschäfte tätigen und ich bin quasi im Dezember die Sache angegangen und jetzt haben wir schon fast März. Und also daraufhin ist das schon zäh bis dann halt angeht. Also vom finanziellen her.

Also, das ist die Finanzierung. Wegen die Finanzierung.

Am Anfang, ich wollte (...)Kredit nehmen, wurde 3 x abgelehnt. 3 x abgelehnt, war klar, für mich ganz schwierig.

Die erste: Finanzierung, das ist die große Problem und Bank gibt Problem und nicht so viele Information, die Problem erste Jahre.

Neben der Finanzierung wurden weitere Themen strukturelle Natur angesprochen. Dabei ging es um die Suche nach geeigneten Räumlichkeiten, um den Umgang mit Behörden sowie um den bürokratischen Aufwand und um rechtliche Fragen.

Gewerberäume

** Erste Schwierigkeit war natürlich sofort ein Geschäft zu kriegen. Man muss ja auch darauf achten, die Kosten dürfen ja nicht, die Fixkosten dürfen ja nicht so hoch sein. Das heißt, was günstiges und auch, sagen wir mal, wo man sich da, äh, frei bewegen kann. Haben wir zufälligerweise im Jungbusch, * da wo unser Lebensmittelgeschäft ist. Haben wir dieses Platz gefunden. War sehr groß und war auch sehr günstig.*

*Wir haben natürlich Probleme gehabt, dadurch dass man an eine richtige Stelle keine Büroräume gefunden haben. Äh *, finanzielle Probleme |*

Diese Schwierigkeit hatte der im zweiten Fallbeispiel dargestellte Existenzgründer ebenfalls und versuchte sie mit einem langfristigen Mietvertrag zu lösen.

Bürokratie/ Behörden/ Recht

Ja. Also, bei mir waren es mehr oder weniger die Schwierigkeit gerade mit, äh, mit Bürokratie habe ich nicht so viele Schwierigkeiten gehabt, weil wie gesagt, ich hab mich schon davor richtig informiert. Äh, hab nur Angst gehabt, dass das Laden nicht laufen könnte. Das ich nicht genügend Umsatz erbringen kann.

Also, wenn ich über meine Lage hier von meine Situation ausgehen würde, also ich habe viel Schwierigkeiten mit den Behörden gehabt hier. Mit der Stadt habe ich ja viel zu tun gehabt.

Eine Lösung für dieses Problem mag im Rückgriff auf **Netzwerkstrukturen** liegen.

Also, das habe ich ja durch Beziehungen, wenn ich mal offen sagen soll. Äh das diese Sache haben wir bis OB haben wir gebracht.

Also, erste größte Schwierigkeiten war die Bürokratie, Bürokratie war das die schwierigste, weil ich war noch ununterbrochen 81 bis 84 noch 3 Jahre. Und damals man müsste noch 8 Jahre bleiben, erst 8 Jahre ausfüllen, man müsste Aufenthaltsberechtigung haben, man müsste keine Begrenzung haben. Das sie, also das man die Gewerbeurlaubnis bekommen dürfe. Damals war das diese Schwierigkeit.

Auch die nächste Aussage lässt auf die Bedeutung von Netzwerken schließen, da eine Unterschriftenaktion nicht ohne großen Aufwand und Unterstützung zu bewältigen ist.

Ich hatte Schwierigkeiten. Denn damals konnte kein Ausländer eine selbständige Arbeit führen. Und ja und unsere Gäste fast 5000 Unterschriften gesammelt. Und dadurch habe ich von der Stadt Mannheim ein Gewerbe bekommen für Gastronomie.

Fazit: Soweit es sich um „strukturell bedingte“ bzw. um rechtliche Probleme handelt, bieten sich dem dtw insgesamt wenig Zugriffs- und Handlungsmöglichkeiten. Hilfestellungen könnten hier vorwiegend in Form von Beratungsleistungen und weniger durch Qualifizierung erbracht werden.

Stigma-Probleme

Weitere vom dtw kaum zu lösenden Probleme sind jene, die eher gesellschaftliche Ursachen haben. So berichtet einer der Unternehmensberater, dass er aufgrund seines türkischen Namens damit zu kämpfen hätte, das notwendige Vertrauen zu deutschen Kunden aufzubauen.

Keine Schwierigkeiten

Der Vollständigkeit halber werden hier auch kurz die Aussagen derjenigen Unternehmer wiedergegeben, die – zumindest ihrer Erinnerung nach – keine Schwierigkeiten im Verlauf ihrer Existenzgründung hatten.

Wenn ich sagen muss, habe ich keine Schwierigkeiten gehabt.

Wir habe den Betrieb 99 übernommen, damals gab's noch keine Schwierigkeiten.

Damals haben wir nicht Schwierigkeiten bekommen. Wir haben nicht so viele Ausgaben gehabt. Ich war damals am Anfang bin ich nicht so viel mit dem Personal geschafft, weil ich mache das alles alleine gemacht habe.

Also wann: 95. Schwierigkeiten damals: Gab eigentlich nicht so viel, aber |

Woran es gelegen haben könnte, dass manche Unternehmer keinerlei Gründungsschwierigkeiten zu berichten hatten, kann im Einzelnen nicht erläutert werden. Vieles spricht dafür, dass die im letzten Jahrzehnt teils günstigeren konjunkturellen Ausgangsbedingungen den Problemkatalog in Grenzen hielten. Aber natürlich haben auch persönliche Strategien eine ursächliche Wirkung: Ein Unternehmer betont die Ausgabenseite klein gehalten zu haben, ein anderer, dass er sein Unternehmen ausschließlich mit eigenen Mitteln finanzierte. Einer der Existenzgründer gab an, dass er sich auf seine Selbständigkeit entsprechend vorbereitet hatte und deshalb auf wenige Probleme gestoßen sei.

Diese Probleme habe ich im Vorlauf mal gelöst und zwar allein mein Studiengang hätte für diese Tätigkeit nicht ausgereicht. Insbesondere der Steuerhintergrund hat mir gefehlt. Das war eine Qualifizierung, d. h. eine Maßnahme, die gefördert war 9 Monate lang in Frankfurt an der Akademie und aufgrund dessen hat sich dann der Gedanke noch verstärkt, okay, in dem Bereich dann in die Selbständigkeit..] also diese Probleme habe ich dann im Vorlauf dann schon gelöst gehabt.

Hervorzuheben ist die folgende Aussage einer Unternehmerin:

Will ich eins sagen habe nichts in Problem gehabt. Natürlich Anfang war des ist habe ich alleine gearbeitet. Und finanziell war nicht genug, so 9 Stunden. Nachdem habe ich halb 7 Uhr Geschäft zu gemacht. Ich war auch alleine mit 2 Kindern zu Hause und dann bis 9 Uhr, manchmal bis 10 Uhr habe ich in Geschäft alleine gearbeitet. Aber in zweites Jahr habe ich mehr Arbeit gekommen und habe ich noch jemand angemeldet und dann in 3 Jahren oder 4 Jahren habe ich 4 Arbeiter oder Arbeiterinnen gehabt und das Geschäft ist in 4, 5 Jahren sehr gut gegangen. Aber natürlich es war meine Mühe auch.

Was für viele Selbständige sicherlich ein Grund gewesen wäre, ihr Unternehmen zu schließen, wird von ihr nicht als Problem bezeichnet.

6.2.2 Schwierigkeiten im laufendem Betrieb

Aussagen zu Problemen im laufenden Betrieb haben weit weniger retrospektiven Charakter bzw. sind den Betroffenen stärker in Erinnerung und im Bewusstsein. Sie

lassen sich ebenfalls danach unterscheiden, ob sie eher auf der individuellen oder aber auf der Ebene struktureller Rahmenbedingungen zu suchen sind. Dabei wird deutlich, dass die Unternehmer heute viel stärker unter einer strukturell bedingten Problemlage leiden als noch bei der Existenzgründung. Soweit Probleme auf der Personenebene erkennbar sind, handelt es sich überwiegend um den Mangel an Kenntnissen und Fähigkeiten. Sie werden allerdings in geringerem Ausmaß als in der Gründungsphase evident. Dies kann damit zusammenhängen, dass sich bspw. das Problem fehlender kaufmännischer Kenntnisse im Verlauf der Zeit bzw. mit zunehmender Selbständigkeitserfahrung verringert. Allerdings ziehen viele etablierte Selbständige auch viel eher einen Steuerberater hinzu.

Andererseits stehen in der Phase betrieblicher Entwicklung natürlich auch andere oder neue Schwierigkeiten im Vordergrund. So werden von den Unternehmern vorwiegend Schwierigkeiten wirtschaftlich-konjunktureller Natur genannt.

Konjunkturelle Probleme

Ich hab letztes Jahr zwei Mitarbeiter entlassen müssen, weil die Wirtschaftskonjunktur sehr, sehr schlecht war. Also es geht jetzt mehr oder weniger zu überleben. Ums Überleben. Als, als äh, als Unternehmer, ja. Das ist sehr, sehr schwierig. Und jetzt kam auch die Schwierigkeit gerade bei mir, gerade mit den, ähm, Behörden. Behörden sag ich lieber nicht. Aber das ist so mit dem Finanzamt zum Beispiel, ja, das der Steuerberater, äh, jetzt dann auch, ähm, Steuer haben, die ich damals schon irgendwo gelesen habe in Ausbildung, in Meisterausbildung und die muss ich jetzt alles, äh, dann irgendwie auch an meinem Leibe ja erleben. Das heißt, es gibt, Körperschafts| Erwerbssteuer und fünf Arten von Steuer, was ich jetzt abführen muss. Das ist schon ziemlich eine Schwierigkeit, weil|

Wie aus der obenstehenden Sequenz hervorgeht, können sich Schwierigkeiten dieser Art auch aus Unkenntnis über die zu erwartende Steuerlast ergeben. So betrachtet stünden eigentlich nicht wirtschaftliche Schwierigkeiten sondern eher persönliche Fehleinschätzungen im Vordergrund. Von den folgenden Unternehmern wird die wirtschaftliche Lage dagegen als zentrales Problem beschrieben.

Also, wir haben momentan natürlich, äh, schon einige Schwierigkeiten, aber nicht so groß| nicht so, äh, groß, weil wir ja schon gewisse Jahre ja eigentlich hier uns bekannt gemacht haben und wir haben Stammkunden. Insofern können wir uns gerade noch aufrecht halten. Aber wenn wir heute zum Beispiel dieses Geschäft, was wir jetzt fortführen, äh, gründen würden, würden wir nicht so vieles Glück haben. Ähh, erstens mal liegt es daran, äh, weil die Leute halt ziemlich finanzielle Probleme haben. Erstens mal, man sieht ja schon daraus, dass das so viele Arbeitslose gibt. Wenn natürlich so viele Arbeitslose gibt, die nicht arbeiten können und die nichts verdienen können, können sie auch nichts, äh, ausgeben.

Eigentlich nicht. Also des Situation draußen ist ja (...) mit finanziell, dass die Leute kein Geld haben, aber das hat ja mit der |

Heute haben wir diese Problem ja. Wirtschaftliche Probleme.

und weiter:

*Wirtschaftslage ist sehr schlecht im Moment. Seit 3 Jahren, was heißt im Moment. Äh **

INTERVIEWER Insbesondere im Bausektor, ist ja auch allgemein bekannt ja.

*Leider, beim Reisebüro genauso ja. Trotzdem dass die Preise äh ***

Also Marktsituation war natürlich heute ist noch ein großer Reichtum da, aber Gewinn ist viel nieder geworden. Ich habe natürlich damals mit zwei drei Personen ganz große Umsatz gemacht, aber heute mache ich noch mehr Umsätze. Natürlich mit mehrere Personen also damals. Aber Gewinn ist wahnsinnig besonders nach Eurowährung nieder gegangen.

Kundschaftmäßig ist wenig jetzt, das ist klar. Jeder hat Probleme jetzt. Es gibt kein Geschäft, was keine Probleme hat, das weiß sich. Weil die geschäftliche Situation ist im Moment nicht so gut.

Rechtliche Schwierigkeiten und Schwierigkeiten mit Behörden

Die folgenden Aussagen zeigen, dass Unternehmer zum Teil mit **rechtlichen Restriktionen** und mit dem **Behördenumgang** zu kämpfen haben. Wobei sie diese Probleme eher als lästig und weniger als existenzgefährdend einstufen. Einer der Unternehmer spricht auch davon, von behördlicher Seite diskriminiert zu werden.

Ja, es ist zum Beispiel grundsätzliches (...) und immer noch Problem und es ist immer noch nicht so 100%ig gelöst. Äh Bäckermeister äh Sache, weil äh ein Bäcker der muss ja, der soll ja auch äh Bäckermeisterbrief haben. Ohne Brief kann ja nicht äh arbeiten. Äh, das hat der türkische Bäcker nicht. In der Türkei ist es auch nicht üblich, weil da ist angelernt und ist Bäcker, Bäckermeister. Aber so wie hier ist da nicht der Fall und jedes Mal Behörde haben Schwierigkeiten gebracht und da ist man automatisch äh von eine deutsche Bäcker, der so in der Tat von unserer Spezialität null Ahnung hat, äh für uns als Bäckermeister fungiert äh gegenüber Behörden. Und das hat immer noch Nachteile gehabt und einerseits sollte man überflüssig Kosten ausgeben und dagegen null Wissen bekommen. Wie gesagt, also OK ein Bäckermeister, ein deutscher Bäckermeister, hat natürlich sein Wissen. Aber weil wir aber ganz speziell was anderes tun und da kann ja nicht uns äh was bringen.

Die Schwierigkeiten als solches sind nicht anders wie bei der Gründung. D. h. das Problem ist aus dem Standesrecht her, ich muss gewisse Vorschriften beachten, darf nicht in die Beratung rein gehen, habe diese Hürden also immer noch. Also die

sind tagtäglich bei mir aktuell. Damit habe ich zu kämpfen, ansonsten habe ich keine weiteren Probleme bzw. Hürden, die irgendeiner Art im Weg stehen und meine Tätigkeit erschweren.

Es gibt sehr viele Behörden|

Jetzt gibt es auch Schwierigkeiten von den Behörden. Weil Toleranz ist, früher wir haben mehr Toleranz gehabt wie jetzt. Früher OK bei manchen Artikel wegen Kennzeichnung haben sie toleriert, OK, machen sie nächste Mal das vollständig sein soll.

Einer der Unternehmer spricht behördliche Diskriminierung an:

Nein, ich glaube, ne. OK, die Behörden sind (...) gegenüber der Ausländer. Das muss ich sagen.

er führt weiter aus:

Zum Beispiel Kommunen, von die Eichbehörde oder von Wirtschaftskontrolldienst. Die machen bei Ausländer mehr Schwierigkeiten als die Deutsche, das habe ich gemerkt. Zum Beispiel wenn die komme und wenn da ein Preisschild fehlt, Handelsklasse was weiß ich, dann kriegst du auf die Arsch. Aber die gegenüber, da geht net mal jemand hin, machen nichts. Das ist so.

Finanzierung

Die Frage der Finanzierung des Unternehmens steht im laufenden Betrieb nicht mehr so häufig als Problem im Vordergrund wie noch in der Gründungsphase. Soweit überhaupt Finanzierungsprobleme thematisiert werden, geht es um den Erhalt eines Bankkredits.

**3* Schwierigkeit ist natürlich, äh *4* Was für eine Schwierigkeit *3* Weiterhin noch mit Finanzierung.*

Außerdem gibt er an:

*Äh, ja das Geschäft fortführen kann. Es ist natürlich sehr schwer, äh, *2* Kredite bei der Bank, äh, *2* zu bekommen ohne irgendwelche, äh, *2* sagen wir mal, Garantien oder irgendwelche Hypotheken.*

Nein, wir haben genau diese Probleme weiterhin durch Banken zum Beispiel.

Dazu führt er weiter aus:

*Das die nicht mehr bereit sind, äh * uns irgendwie unterstützen, wenn man wenn man irgendwelche finanziellen Probleme hat, ja, da haben wir Probleme, echte Probleme.*

Learning by Doing

Teilweise sehen sich die Unternehmer durchaus in der Lage ihre Probleme zu lösen, wobei sie von den gesammelten Erfahrungen profitieren können.

Jetzt ist es wir haben schon lange diese Branche. Ich habe fast alles ständig. Ich mache das alles, ich kann jetzt vieles was. In der Zwischenzeit habe ich viel gelernt.

Von Anfang her habe ich viele Sachen nicht gewusst und viele Fehler passiert, aber in der Sache lernt man alles. Ich bin seit 20 Jahren Geschäft und an Anfang habe ich viele Sachen blind gemacht und jetzt mache ich mit bewusst. Und jetzt wusste ich, wie man eine Buchhaltung führen muss und wie soll man eine Investition vornehmen sollen.

**2* Eigentlich nicht. Also wir haben, sag ich mal, viel aus Fehlern gelernt in den letzten drei, vier Jahren. * Ähm, denke ich, dass wir für uns, jetzt sag ich mal, eine Schiene gefunden haben, wie wir wissen, wie wir auch, äh, am Markt existieren können. Aber sonst nicht mehr.*

Das Thema „Finanzierung“ rückt offenbar vor allem im Falle eines Rückgriffs auf Banken in den Mittelpunkt. Angebote zur gezielten Unterstützung bei der Finanzbedarfs- und Kreditplanung könnten demnach sinnvoll sein (Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Betriebskosten, Sicherheiten etc.). Demgegenüber ergeben sich für das dtw – wie schon in Bezug auf die rechtlichen Probleme erläutert – auch bei konjunkturell bedingten Schwierigkeiten kaum Handlungsofferten durch Beratungs- und Weiterbildungsangebote. Es sei denn, die Kurse decken ein breites Spektrum an möglichen Instrumenten des Krisenmanagements ab, ohne dass sie dann in Einzelfallbetreuungen münden.

Wie aus den nachfolgende Aussagen verdeutlichen, dürfte es nicht einfach sein, türkische Selbständige zur Inanspruchnahme von Beratungsangeboten zu bewegen.

6.2.3 Inanspruchnahme von Beratung in der Gründungsphase und im laufenden Betrieb

Nur wenige der befragten Unternehmer haben während der Gründungsphase oder auch im laufenden Betrieb eine Beratungsstelle aufgesucht. Beratung erhielten sie eher aus dem sozialen Umfeld, etwa von früheren Arbeitgebern. Von Interesse ist hier aber nicht die Frequenz der Inanspruchnahme von Beratung,²⁰ sondern es geht vorrangig darum, zu erfahren, warum türkische Selbständige selten Beratung in Anspruch nehmen. Auffällig erscheint, dass viele Unternehmer auf die eigene **Erfahrung** vertrauen oder aber den Erfolg von Beratungen bezweifeln:

²⁰ Ergebnisse hierzu wird die standardisierte Befragung erbringen.

keine Beratungsbedarf

Ich muss sagen, wir haben noch kein öffentliche Beratungen, äh, gehabt oder in Anspruch genommen.

Fast gar nicht.

Während die beiden zuvor zitierten Unternehmer lediglich angeben, keine Beratung beansprucht zu haben, sind einige der Meinung, dass sie auch keine benötigt hätten.

Nein, ich habe das nicht gebraucht.

Soweit Gründe angegeben werden, warum keine Beratung benötigt wurde, handelt es sich um folgende Argumente

Nein, eine Beratung brauche ich eigentlich nicht. In dem Beruf braucht man keine Beratung, da lernt man dazu automatisch.

Wir haben gar keine Beratung genommen. Weil wir eigentlich| Das was wir, äh, organisiert haben läuft bis jetzt und so haben wir eigentlich Erfolg erzielt. Wir haben also keine Beratung gebraucht, weil, ich denke, da haben wir schon uns gut, äh, |

wobei die selbst gesammelte **Erfahrung** oft als ausreichend angesehen wird:

Ich habe Erfahrung gehabt ja. (...) habe ich in 3 Schneidereien gearbeitet. Habe ich immer interessiert selbständig machen auch machen später und dann 2 in Boutique, große Boutique auch gearbeitet, vielleicht mit dieser Erfahrung habe ich weitergemacht.

Von anderer Qualität sind Aussagen, die den Nutzen von Beratung nicht in Abrede stellen, allerdings eher die Hilfe von **Steuerberatern** als von Beratungsstellen in Anspruch nehmen.

Also spezielle eine Beratung habe ich nicht angenommen. Ich habe aber mich Beispiel Personalgeschichte, Buchhaltung, Finanzbuchhaltung solche Sachen habe ich durch meine Steuerberater erfahren. Viele Sachen.

Wir haben einen Steuerberater, Bürobuchhalter, was diese Dinge anbelangt, was (sonst kurz noch) anbelangt, haben wir beide ein Seminar besucht, das war's aber auch.

Keine Kenntnisse über Angebote

Andere Selbständige nutzten Beratungsangebote nicht, weil sie davon keine Kenntnis hatten:

Nein, ich hatte am Anfang nicht mal also am Anfang gewusst, was das alles zu holen gibt oder was man sich beraten kann. Dann habe ich wieder Sache abgelaufen, da habe ich ja mit der Zeit mitgekriegt.

Überhaupt keine.

Bisher habe ich diese in dieser Art keine Beratungen bekommen, auch diese Beziehungen hatten wir nicht. Wo man diese Beratung holen kann und wie man das erreicht.

*Es war mir nicht bekannt, deswegen äh **

Kenntnis ja, aber ...

Ein weiteres Antwortmuster besteht darin, dass Unternehmer zwar angeben, Beratungsangebote zu kennen, aber in ihren Aussagen eher vage bleiben und den Kontakt nicht unbedingt aktiv suchen:

Noch nicht richtig. Aber ich habe mit dem Kollege schlau gemacht. Ich kann so was fragen bei der Handelskammer oder IHK fragen, die helfen uns. Die haben gesagt, die helfen für uns. Aber jetzt musst Du schnell ran gehen, weil wir jetzt die Firma ist abgebrannt bei uns gegenüber. Wir sind erst halbes Jahr hier, erst 4 Monate hier. Natürlich haben wir große Probleme momentan. Wegen Umzug, neue Bauen. Es ist Moment, deswegen habe ich die Zeit nicht gehabt. Aber ich werde da natürlich mich kümmern.

Ja, also ich weiß, bei der IHK oder irgendwie könnte man sich vielleicht erkundigen. Da kriegt man vielleicht bisschen Unterstützung, aber |

Beratung ist nicht hilfreich

Aus unterschiedlichen Gründen halten manche Unternehmer Beratungsangebote für wenig hilfreich. Einige begründen dies mit dem hohem **Aufwand** und einige mit **eigenen Erfahrungen** bzw. damit, dass die in Anspruch genommene Beratung „nichts gebracht“ habe. Da sie aber nicht weiter darauf eingehen, lässt sich nicht erkennen, womit der ausbleibende Erfolg zusammenhing.

*Ich muss sagen, es hängt von der Zeit ab und es hängt von dem Gedanke ab, dass man, äh, man muss überzeugt sein von der Sache, wenn, wenn man irgendetwas sich vornimmt, dann dass es auch klappt. * Und wir sind der anderen Meinung, wenn ich öffentliche Sache angehe, dann habe ich mehr Bürokatiearbeit wie das Ergebnis.*

Es war lange her, ich kann im Moment nicht genau definitives sagen. Irgendein Initiative gewesen damals. Aber das war ja zwangsförmlich und das hat's ja nicht gebracht.

Über diese Beratung gibt der Unternehmer an:

Also detailliert nicht, ich hab's mal äh von Nachbarschaft ist der einmal das gesagt bekommen und danach hab' ich informiert. Da wollte mir was neues anfangen, neue Produkt. Äh, aber ich hab's da, zum Beispiel es gab's finanzielle Unterschiede zu. Nachdem ich da genau detailliert gekuckt habe, im Grunde is ja nicht viel äh so hilfreich gewesen finanziellmäßig. Da hab' dann gelassen.

Als erstes wegen die Existenzgrundstart. Weil später also und jetzt Moment also ich brauche keine Mitarbeiter der bedient. Also er auch jetzt hier. Er hat schon geschildert auf Arbeitsamt hin und her. Wenn ich will jetzt nicht mehr. Was habe ich noch, was der Typ mir Hilfe als Beratung.

Beratung in Anspruch genommen

Ein anderer Unternehmer wurden beraten, äußert sich aber auch nicht zum Erfolg.

Mit eine andere Branche habe ich mich beraten lassen.

Zwei der Unternehmensberater geben an, dass sie Unterstützung durch ehemalige Arbeitgeber oder Kollegen erhalten hatten.

Ja, nicht richtig in Anspruch genommen. Also das war einfach im Zuge der Zusammenarbeit oder Kooperationsgespräche haben wir auch ein paar Tipps für den Start halt auch irgendwie mitgegeben.

Ähm. Eigentlich nur eben bei dem Beratungsunternehmen, wo ich zuvor tätig war äh als Freiberufler.

Auf den vorherigen Arbeitgeber verweist auch der in der Reisebranche tätige Selbständige.

Damals nur durch meine eigene Beziehungen und durch meine Ex-Firma bezwungen habe ich selbständig gemacht, gedacht und gemacht. Sonst niemanden persönlich.

Ein Unternehmer spricht **durch fehlende Beratung** entstandene **Nachteile** an.

Also Beratung wie gesagt, wie ich vorhin gesagt habe, wir haben von unserer Fehler draus gelernt. Äh und das war unser Erfahrung, eigene Erfahrung. Wir ham von eigene Erfahrung äh lernen müssen, was uns natürlich ziemlich äh Nachteile gebracht hat, mit der Zeit. Sei es äh finanziell, sei es äh volumenmäßig und man könnte damals, wenn man richtige Beratung bekommen hätte von richtige Ort und Stelle, könnte |

Fazit: Insgesamt vermitteln die Gespräche ein ernüchterndes Bild hinsichtlich der Inanspruchnahme von Beratungsangeboten. Die Selbständigen äußern entweder, dass sie keinen Bedarf haben oder aber dass ihnen keine Angebote bekannt wären.

Daneben bezweifeln manche sogar den Sinn von Beratungsangeboten. Wiederum andere rekurren auf Erfahrungen früherer Arbeitgeber und erhalten von diesen auch Unterstützung, indem sie sich von ihnen informieren lassen. Dabei handelt es sich vor allem um die formal ausgebildeten Selbständigen. Damit wird deutlich, dass unterschiedliche Gruppen von Selbständigen aus unterschiedlichen Gründen schwer mit Beratungsangeboten zu erreichen sind: Die Qualifizierten, wegen alternativer Angebote und Möglichkeiten und die weniger oder Nicht-Qualifizierten aufgrund fehlender Kenntnisse oder fehlendem Verständnis für die Nutzung der Angebote.

6.3 Fehlende Kenntnisse bei Unternehmern und Mitarbeitern in der Gründungsphase und heute

Während bisher etwaige Defizite und der daraus ableitbare Beratungs- und Qualifizierungsbedarf nur indirekt bzw. über die artikulierten Probleme ermittelt wurde, wird im Folgenden auf Aussagen rekuriert, in denen die Unternehmer selbst auf Unzulänglichkeiten bei sich oder ihren Mitarbeitern zu sprechen kommen.

Soweit Defizite mit Blick auf die Gründungsphase eingeräumt wurden, handelt es sich vorrangig um den Mangel an **kaufmännischen** und **fachlichen Fähigkeiten** aber auch um fehlende **Marktkennntnisse**. Vor allem die fachliche Unkenntnis mancher Unternehmer erstaunt, da sie sich in Branchen selbständig machten für die sie keine Qualifikation aufweisen können.

Mit Blick auf die aktuelle Situation stellen die Unternehmer fest, dass ihnen **PC- und Internetkenntnisse** fehlen, teilweise **sprachliche Fähigkeiten**, aber auch **spezifische rechtliche Kenntnisse**.

Kaufmännische Fähigkeiten

Zurückblickend erkennt der nachfolgend zitierte Unternehmer, dass er in der Gründungsphase durch bessere Vorbildung weniger Schwierigkeiten gehabt hätte; auch wenn er seinen Betrieb heute erfolgreich führt.

Bei mir war es so, dass ich halt die kaufmännische, äh, Grundkenntnisse oder Wissen nicht, äh, in Anspruch genommen habe oder mich da halt da besser qualifizieren sollte oder müsste. Hm, das hat, ähm, am Anfang auch viel Zeit und viel Geld gekostet. Ähm, also da hätte ich eigentlich noch mehr tun müssen.

Heute hat er dieses Problem nicht mehr, da ein (zeitweilig angestellter) Mitarbeiter entsprechende Vorkehrungen traf und Kenntnisse vermittelte, die ihm nun helfen, die betriebswirtschaftlichen Aufgaben zu bewältigen.

Kaufmännisch, da habe ich mich besser informiert. Ich hab auch Kaufmann da gehabt, der hat bei mir fast einen Jahr gearbeitet als (.../Büro)-kaufmann, ja. (Diplom-) Kaufmann und der hat mir eigentlich mehr oder weniger, äh, die, das Basis dafür ge-

schaffen, ja. Ich meine, es liegt jetzt alles vor. Man weiß es, wie man sich vorgeht. Äh, wie man sich dabei erklärt. Also, da ist es schon, denk ich mal, das ich da gut beraten bin.

Auch der als nächstes zitierte Selbständige gibt an, dass fehlende kaufmännische Kenntnisse Schwierigkeiten bereiteten und dass sich daraus Nachteile für die Geschäftsentwicklung ergaben.

Drittens, die größte Schwierigkeit, mh, kaufmännische. Das heißt, alles was Steuerberater, Buchhaltung, (...lich) hat uns total gefehlt. Und wenn uns das damals nicht gefehlt hätte, dann hätten wir jetzt, denke ich mal, etwas andere Positionen. Wir wären viel schneller an dem Ziel, was wir, was uns jetzt|

Die weiteren Aussagen weisen ebenfalls auf fehlende kaufmännische Qualifikationen hin.

*Äh, ja, äh * Buchhaltungsbereich äh haben mir hat Kenntnisse gefehlt. Im Bereich Reservierungen von Reiseunternehmen hat es damals nicht die wie heute funktioniert, aber im Moment haben wir diese Bereiche wieder nachgeholt. Die Bildungs|*

Ich würde gerne natürlich, besonders Buchführung. OK, was ich gewusst habe, was ich studiert habe, war nicht ausreichend. Deswegen haben wir ja Steuerberater gehabt. Ich könnte noch mehr haben, also bessere Buchführungskennntnisse, bessere Betriebskennntnisse. Oder noch besser Beratung, Beratung könnte ich auch erhalten. Ja, aber die habe ich nicht gehabt die ganze Zeit.

Einkauf, Buchhaltung. Allgemein kann man von Geschäft was man brauchen, sagen mal, die Hälfte ist gefehlt natürlich. Jetzt kann man das besser sehen, seit dem wo wir mehr Papierkram gemacht haben, Erfahrung. Wir haben im Jahr verkaufen 500 Auto. Wissen Sie, und wir verkaufen im Jahr über 10.000/15.000 Reifen. Außer Werkstatt. Das ist natürlich, da lernen Sie immer mehr. Natürlich Erfahrung ist denke ich mal bisschen da. Also viel besser wie früher.

Fachliche Kenntnisse

Fehlende kaufmännische Kenntnisse bei den Selbständigen in der Gründungsphase verwundern nicht unbedingt, soweit sich Personen aus einer abhängigen Beschäftigung vor allem auf der Grundlage ihrer fachlichen (bzw. technischen) Qualifikationen selbständig machen. Umso mehr erstaunt, dass sich manche in Wirtschaftsbereichen selbständig machen, für die sie **keine Qualifikationen** aufweisen. Allerdings äußern sich nur drei der befragten Unternehmer zu ihren fehlenden fachlichen Kenntnissen und erkennen diesen Mangel auch als Problem an. Auch dies überrascht, da ein großer Teil der Selbständigen überhaupt keine Berufsausbildung absolviert hat.

Also erstens, wir hatten fachliche Kenntnisse zu wenig gehabt. Zu wenig. Es war| Bei uns war es so, wir haben kein existierendes Geschäft weitergeführt, sondern total

*neu selbständig. * Und das Aluminiumgeschäft, Alufelgengeschäft war zu diesem Zeitpunkt noch ein, äh, New| Also*

Vor allem die in der Gastronomiebranche tätigen Selbständigen scheinen ohne jegliche fachliche Kenntnisse zu gründen. Das ging bereits aus der Aussage des Unternehmers aus Fallbeispiel 2 hervor, trifft aber auch auf den zweiten befragten Gastronom zu.

Anfang habe ich gewusst, in Gastronomie OK spezial türkischen Restaurant fehlt in Mannheim, was muss ich machen, OK aber wie ich das mache, ja, ich bin beruflich keine Koch gewesen, keine Gastronom gewesen. Aber einfach habe ich Lust da dran gehabt, mich zu anlernen und in diese Sache durchführen, ja. Aber in eine kürzere Zeit habe ich alles mal durchgemacht, Beispiel was um Gastronom geht spezial, ja, darüber habe ich viel gelernt, aber das war keine speziell eine Schule oder irgendwas. Also in der Praktikum habe ich auch die Sache so weit gebracht. Und heutigen Tag also wenn ich nach hinten schaue, was ich damals gemacht habe, lache ich dazu.

Um den Mangel an fachlichen Fähigkeiten geht es auch in den folgenden Aussagen. Im Unterschied zu den vorangegangenen stammen sie von fachlich qualifizierten Unternehmern, denen lediglich praktische Erfahrungen fehlen. Sie sind damit qualitativ von den obigen Aussagen zu unterscheiden.

Ja, die natürlich das was man sich angeeignet hat, jetzt mal im Rahmen dieser Qualifizierung, was einem gefehlt hat ist die praktische Umsetzung. Also nicht von dem fachlichen sondern ich sage mal Kanzleimanagement. Wie organisiere ich das ganze, wie gehe ich da vor. Halt dieses hat gefehlt. Also dieses mal reinzogen, weg von der Fachpraxis, sondern eher das andere. Eher das Management

Ja fachlich halt. Weil ich habe | Studium ist halt allgemein, auch wenn ich jetzt sage, OK ich möchte mich jetzt in Richtung Wirtschaftsrecht bewegen, da hatte ich halt nur | also das hatte ich nur als Wahlfach und das ist keine Spezialisierung in dem Sinne und insofern ist da halt der Bedarf halt da, auch tatsächlich |

Äh, das sind die Bereiche, die wir seit Jahren betätigen und neuerdings auf dem Markt was aktuell ist, was mehr äh von unser Landsleute auch von unser andere Ausländer äh gefragt wird äh unser Spezialitäten in Art Süßwaren äh in Art diese äh Blätterteigdinge, so Stückchen in der Art, aber ganz spezielle Sachen, die sind jetzt nachwie äh also noch mehr gefragt und da fehlen zum Beispiel |

Rechtlicher Informationsbedarf

Von manchen Unternehmern wird darauf hingewiesen, dass ihnen rechtliche Kenntnisse fehlen. Während aus der nächsten und der übernächsten zitierten Aussage hervorgeht, dass eher Unsicherheit eher in allgemeinen Rechtsfragen besteht, handelt es sich in der dritten Aussage um branchenspezifische Belange.

*Juristische Beratung fehlt einem immer. Und wenn man da viel besser informiert ist, kann man auch ganz andere Schritte wagen. * Aber, ich muss sagen, seit zwei Jahren haben wir einen Wirtschaftsberater im Haus, wo uns sehr gut in der Sache führt.*

Ah, da kenne ich, äh, das kann nur eins sein, das muss ich immer wieder neu informieren über die aktuelle Gesetzgebung und Entwicklung. Das sind die Kenntnisse, die grundlegenden Kenntnisse, fehlen eigentlich (überall).

Sicherlich, zum Beispiel beim Baugeschäft, da kommt häufiger Neuigkeiten und Regelungen, diese allgemeine Technologie und äh VOB-Kenntnisse.²¹

Fehlende Kenntnisse bei Mitarbeitern

Im Zusammenhang mit fehlenden Kenntnissen der Mitarbeiter werden mangelnde fachliche Qualifikationen und Sprachprobleme angesprochen. Zwei Unternehmer mit Bäckereien heben darauf ab, dass sie weniger Probleme hätten, wenn sie Personal direkt aus der Türkei einstellen könnten.

Also wir haben natürlich hin und wieder mal Leute eingestellt. Wir haben daraus erkennen können, dass die halt ungebildet waren, halt natürlich kein Einzelhandel gelernt hat. Äh, wir mussten natürlich ständig die Leute informieren wie und wo und was zu machen wäre.

Bei meine Mitarbeiter, das ist so. Da gibt es viel verschiedene Sachen. A) Beispiel: Teil von meine Mitarbeiter, die verstehen kein deutsch. Und wenn ich ein deutsche Koch nehmen, die können sich nicht einigen in der Küche, was von der Personal.

*Apropo Personal: hatte ich auch gesagt, mir ham sowieso äh die Personal da, die wir möglich selbst erst angelernt hatten. Äh, uns wäre natürlich ganz anders gewesen, wenn wir direkt äh von unsere Land äh originale Fachkräfte bekommen hätten, weil man weiß ja dort äh viel besser. Man kann ja viel besser qualitätmäßig da was tun. Was uns immer noch fehlen, wie gesagt und unser Personal fehlen natürlich bestimmte äh Erfahrung **

... es gibt so viele Probleme im Personalbereich, wir brauchen Spezialkräfte für unsere Produkte, ja, bekommen wir nicht, hier gibt es leider nur, das was wir herstellen, mit spezifischen (...), (wie in der Türkei), und uns sind die Hände gebunden, wenn wir dieses Personal spezifisch hier haben, weitere Arbeitsplätze zu schaffen, ja. Wie oft waren wir schon auf dem Arbeitsamt, an den höchsten Stellen, aber (da heißt es) Gesetze, Gesetze, wir können keinen herbringen ...

²¹ VOB = Verdingungsordnung für Bauleistungen.

6.4 Potentieller Beratungs- und Weiterbildungsbedarf

Während ein großer Teil des Frageleitfadens den Beratungs- und Weiterbildungsbedarf indirekt prüft, wurde auch direkt danach gefragt, ob und in welchem Bereich die Unternehmer einen eigenen Beratungsbedarf feststellen und ob sie es für notwendig erachten, Qualifizierungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen. Diese Fragen sind insofern nicht unproblematisch, da sie die Befragten dazu nötigen, sich mit dem Thema auseinander zu setzen, auch wenn sie bislang nie auf den Gedanken kamen, Beratung oder Qualifikationsangebote für sich oder ihre Mitarbeiter zu nutzen. Die direkte Frageform bietet jedoch mehr Möglichkeiten, unmittelbar Auskunft zu diesen Themen zu erhalten.²²

Insgesamt muss festgehalten werden, dass die Antworten auf die Fragen nach Beratungs- und Qualifizierungsbedarfen relativ spärlich ausfallen. Es wird deutlich, dass die Unternehmer teilweise nur zu Aussagen in **hypothetischer** Form neigen. Das heißt, sie bekunden Interesse an bestimmten Themen und vermitteln so den Eindruck, dort Qualifizierungsbedarf zu erkennen. Gleichwohl bedeutet dies nicht, dass sie letztlich auch bereit wären sich oder ihre Mitarbeiter zu qualifizieren. Zudem vermitteln die Antworten eine Form von Beliebigkeit. Es ist nicht auszuschließen, dass das Antwortverhalten eines Teils der Befragten „sozialer Erwünschtheit“ folgt, was sich kaum vermeiden lässt (social desirability effect). Auf den von den befragten Unternehmern selbst angesprochenen Beratungs- und Qualifizierungsbedarf wird im Folgenden eingegangen. Wie in den vorangegangenen Kapiteln werden die Befunde wieder mit passenden Aussagen belegt. Insgesamt spiegeln die Antworten häufig die Angaben über fehlende Kenntnisse im laufenden Betrieb wider.

Angesprochen werden (wie bei den Fragen nach den Schwierigkeiten und mangelnden Fähigkeiten) der Bedarf an Weiterbildung im **kaufmännischen Bereich**, im jeweiligen fachlichen Bereich, also **branchenspezifische Qualifikationen**, und ferner – bei Selbständigen mit größeren Unternehmen – der Bedarf an Weiterbildung für den **Umgang mit Personal**.

Einer der Unternehmensberater sieht, wie zu erwarten, für sich selbst keinen Bedarf an Beratung und Weiterbildung. Nach dem Bedarf seiner Mandanten gefragt, gibt er folgende Antwort:

**Eigentlich, äh, ziemlich umfassend, äh, von, wie gesagt, wie gestalte ich überhaupt, wenn sie ein Existenzgründer sind, wenn wir jetzt über die Gruppe der Existenzgründer reden.*

Ausführlicher gibt er an:

²² Siehe im Frageleitfaden die Fragen 8 und 9.

Eigentlich von A bis Z im Prinzip. Also. Es sind viele da, die sich sehr wenig, ähm, auch über die wirtschaftliche Lage, über die Branche überhaupt informiert haben. Die sind zwar sehr mutig, wollen in irgendeinem Bereich tätig sein, aber wir merken dann, dass sie sich über die Branche und über die, sag ich mal, Prognosen sehr wenig Gedanken gemacht haben. Und die Aussichten mit gewissen Branchen eben überhaupt Geld zu kriegen bei den Banken ist zur Zeit sehr schwierig.

Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch ein weiterer befragter Unternehmensberater.

Im Grund die größte Schwierigkeit ist das Verständnis jetzt hier in Deutschland in irgendeiner Weise selbständig zu werden, in die Selbständigkeit zu gehen und dafür Verständnis aufzubringen, die rechtlichen Hürden, die absolviert werden müssen, die sagen wir mal hinter sich gebracht werden müssen, von den einzelnen. Dafür fehlt den Mandanten |

Vor diesem Hintergrund sollten auch die folgenden Statements über den von den Unternehmern selbst angesprochenen Bedarf gesehen werden. Dabei lässt sich nicht immer zwischen den im Einzelnen genannten Bedarfen trennen. Das heißt, die Unternehmer nennen in einem Satz gleichzeitig jeden Bereich, in dem sie Beratung oder Weiterbildung für vorteilhaft ansehen. Hauptsächlich wird dabei Bedarf an kaufmännischer und fachlicher Qualifizierung gesehen.

Kurz, kurz noch mal. Also, könnte noch dazu diese, äh, soziale Absicherung darein tun. Weil da habe ich auch (keinen/einen) großen Bedarf. Vor allem was meine Mitarbeiter betrifft. Ähm, diese Art von Absicherung mit der Riester-Rente und andere, weil die haben auch Familien und Kinder, ja. Das wäre für mich sehr, sehr interessant. Wie ich mich da, äh, verhalten sollte auch gegenüber den Mitarbeiter. Mich selber genauso. Und Rechnungswesen, ja. Äh, das, da könnte ich auch mal Hilfe gebrauchen bzw. ich werde mich da weiterbilden. In dem Sinne. Ansonsten, wie gesagt, Seminare natürlich, was wenn was Neues kommt auf den Markt.

Neben dem Informationsbedarf zur Frage der sozialen Absicherung spricht der Unternehmer weitere drei Themen an: Umgang mit dem Personal, kaufmännische Fragen und fachliche Weiterbildung.

Nahezu die gleichen Bereiche werden von einem weiteren Unternehmer aus der Autzubehörbranche genannt:

*Also Weiterbildung schicken würde ich, sa| was Personalführung betrifft. * Es ist absolut wichtig, dass man, äh, geschulte Leute haben. In allen Bereichen natürlich. Wichtige in unser Fach, Fachwissen ist absolut A und O. Und halt, das, äh, Kaufmännische, was die| Wir haben ja auch noch sehr viele Azubis. Die sind noch nicht ausgebildet und da fehlen schon natürlich Grundkenntnisse* in alle Sachen. *2* Ich, ich werde natürlich eine Fort| oder eine Seminar F], Führungsperson.*

Fachliche Weiterbildung

Um fachliche und kaufmännische Weiterbildung geht es auch im Folgenden. Dabei erstaunt, wie sehr fachliche Qualifikation in den Vordergrund tritt. Scheinbar stellen die befragten Unternehmer auch Personal ein, welches über keine fachliche Ausbildung verfügt, wie sich aus der nächsten Sequenz entnehmen lässt.

*Für meine Mitarbeiter natürlich das ist Nähkurs **türk.*

Außerdem sagt sie:

Ja, fachliche. Solche Sachen und für mich ist Buchhaltung könnte ich sagen, ich habe mehr Möglichkeit und noch mehr meine Branche lernen.

Nur um fachliche Qualifikation geht es in der folgenden Übersetzung der Aussage einer Schneiderin:

INTERVIEWER: Also Sie sagen, dass Sie sich gerne | Sie haben ja in der Türkei eine abgeschlossene Ausbildung als Modedesignerin, die ist ja hier nicht gültig und Sie würden sich gerne dann auch fachlich in dem Bereich Schneidereidesign weiterbilden wollen.

Die beiden befragten Gastwirte sehen den größten Bedarf darin, ihre Speisekarte durch weiterer Gerichte aufzuwerten, wobei einer von beiden, wie im Fallbeispiel bereits deutlich wurde, über keinerlei Koch- und Küchenkenntnisse verfügt.

Ach ja, würde ich mich in der zwei verschiedene Sache mich spezialisieren weiterhin, ja, in dem Küche mehr Gerichten und so mehr entwickeln und zweiten würde ich in der Servicebereich mich noch erweitern. Wie können man noch besser machen, noch neue Ideen finden, wie können noch mehr Gäste reinholen.

In die Küche meine ich. In die Küche alle. Also für die Bedienung und so und hier das ist schon OK für mich.

Spezifische berufsfachliche Weiterbildung

Daneben werden vor allem von den qualifizierten Unternehmern spezifische Themen angesprochen, wie beispielsweise von einem Unternehmensberater, der zwar auch einen Wissensbedarf über soziale Absicherung artikuliert, aber dann auf konkrete Fragestellungen in Zusammenhang mit Teilbereichen seiner Tätigkeit zu sprechen kommt:

Ph, also für mich eigentlich nicht viel, weil ich über diese Sachen ja eigentlich die Leute berate und diese Sachen schon beherrsche eigentlich. Höchstens wo, ich sage mal, wo ein bisschen, bisschen Manko da ist, ist, ist diese, sag ich mal, sozialen Systeme einfach. Da vielleicht für mich, äh, dieser, äh, sag ich mal, Paragraphenschungel ist für mich wirklich teilweise noch ein Dschungel, wo ich eventuell für Be-

darf bräuchte oder Beratung bräuchte. Über die sozialen Systeme und, und, und. Aber sonst eigentlich wenig. Außer, gewisse Projekte, wenn ich einen Mandanten betreue. Mit, ähm, im technischen Bereich. Wenn ich mich da einarbeiten müsste. Aber das ist ja da sehr spezifisch.

Allgemeiner, aber auch in Bezug auf ihre spezifische berufliche Tätigkeit, äußern sich auch die beiden anderen Unternehmensberater.

Weiterbildung in meinem Bereich, insbesondere Steuern, ist sehr groß geschrieben. Das heißt, ich muss mich weiterbilden. Das ist zum einen die Literatur, die ich durchgehen muss. Zum anderen sind das auch Seminare, die ich dann besuchen werde. Also das ist ein großes, ich sage nicht Problem, aber was einen im Berufsleben eines angehenden Steuerberaters sage ich mal noch weiter begleitet.

Also Kanzleiorganisation, dann so Buchhaltung und Steuern im allgemeinen, im speziellen auch für mich oder eben auch als Beratung oder so. Da würde ich mich eigentlich gerne vertiefen. Also weil es dann auch sinnvoll ist und brauchbar. Also da habe ich auch enorme Defizite. Da muss ich mir eben alles aneignen durch learning by doing oder |

Ein qualifizierter Handwerker weist darauf hin, dass er sich fachlich weiterbilden muss und dies auch tut.

Fachliche. Wir gehen jetzt| Wir haben jetzt wieder vorletzte Wochenende nach, äh, Automechaniker. Also ich besuche auch viel Messen und mache, mache auch mit, wenn irgendetwas neues kommt. Äh, da informiert zu sein. Also an Informationen, an Neuigkeiten, da bin ich sehr interessiert.

Obwohl also, wie bereits oben deutlich wurde, die Unternehmer häufig mit der Buchhaltung und der Verwaltung ihres Unternehmens zu kämpfen haben, sehen sie meist keinen Bedarf sich in diesem Bereich weiter zu qualifizieren. Dies dürfte daran liegen, dass sie mittlerweile adäquate Wege fanden mit diesem Problem umzugehen, etwa indem sie ihre Buchhaltung von einem Buchhalter oder Steuerberater erledigen lassen. Dass kaufmännische Defizite sich nicht nur in unzureichenden Buchhaltungskenntnissen äußern, scheinen manche Unternehmer zu übersehen.

Geringes Interesse Defizite durch Bildungsmaßnahmen auszugleichen

Zumindest bei einem Teil der Befragten erwecken die Antworten auf die Frage nach dem Beratungs- und Qualifikationsbedarf den Eindruck, dass sie sich mit der Thematik Beratung und Weiterbildung bislang noch nicht auseinandergesetzt haben. Teilweise wirkt es sogar so, als ob sie kein wirkliches Interesse daran hätten. Das heißt, es fallen zwei Antwortmuster auf: Einmal werden die Antworten, wie es scheint, „lustlos“ gegeben oder sie werden scheinbar beliebig aus den zuvor vom Interviewer angebotenen Möglichkeiten herausgegriffen. Zum Teil werden sie von vorneherein rela-

tiviert indem die Unternehmer ihre Antworten mit „vielleicht“ oder „zum Beispiel“ einleiten. Diese Antworten lassen auf Seiten der Selbständigen eine **indifferente Einstellung** gegenüber Beratung und Weiterbildung erkennen.²³

Am deutlichsten wird dies in der nachfolgenden Interviewsequenzen: Nachdem der Unternehmer im Gesprächsverlauf bereits über eigene fehlende Kenntnisse gesprochen hat, stellt der Interviewer die Frage nach den Bereichen in welchen Weiterbildungsmaßnahmen für erforderlich gehalten werden und erhält die Antwort:

Die Bereiche, wo ich Ihnen erklärt habe

Daraufhin versucht der Interviewer eine genauere Antwort zu erhalten und zählt noch einmal auf:

Interviewer: Juristische Kenntnisse, würde ich sagen, haben Sie jetzt genannt. Rechtliche Geschichten, Personalplanung, Personalbedarf, Mitarbeiterführung, Kapitalbedarf, Finanzierung, Rechnungswesen haben wir ja genannt. Umgang mit Ämtern, Anmeldungen, Genehmigungen, da fehlen Ihnen auch Kenntnisse. Da würden Sie sich dann auch weiterbilden? Würden Sie sich in all diesen Bereichen, die ich Ihnen jetzt aufgezählt habe, wäre das für Sie interessant, sich da weiterbilden zu lassen?

Nun antwortet der Unternehmer:

Überwiegend ja.

Der Interviewer versucht nochmals auf eine eindeutige Antwort hinzuwirken und setzt damit nach, indem er nach dem wichtigsten Thema fragt. Der Unternehmer antwortet:

Äh rechtliche Fragen zum Beispiel.

Obwohl der Gesprächspartner nun zunächst eine exakte Antwort gibt und „rechtliche Fragen“ als für ihn besonders wichtiges Weiterbildungsthema bezeichnet, schwächt er diese Aussage mit dem Nachschub „zum Beispiel“ sofort wieder ab. Nun fragt der Interviewer noch mal nach:

Interviewer: Das wäre für sie eines der brennendsten Themen.

Woraufhin der Unternehmer weiterspricht und andere Themen anführt:

Sozialabsicherungen. Man weiß nie, was nach paar Jahren passieren wird.

und

²³ Nach Aussagen des Interviewers kann es sich dabei auch um eine Form der Höflichkeit handeln. Indem sie ein vages Interesse bekunden, umgehen die Experten ablehnende Antworten.

Sprachkenntnisse auch. Rechnungswesen, Buchhaltung |

Mit der eigenen Aufzählung relativiert der Unternehmer seine Antwort, obwohl der Interviewer zwischendurch nach dem „brennendsten Thema“ fragt, bzw. versucht dies zu bestätigen. Gleichzeitig kann der Eindruck gewonnen werden, dass der Unternehmer dem Interviewer nur sagen will, dass alle Themen prinzipiell interessant wären, für ihn aber eine Weiterbildung nicht in Frage kommt.

In einem anderen Interview geht es um die Differenzierung zwischen Beratung und Weiterbildung. Nachdem der Interviewer allgemein nach dem Bedarf gefragt hat, hakt er noch einmal nach:

Interviewer: OK. Also, ich verstehe Sie so richtig, dass Sie vielleicht eher Beratung als Weiterbildung dann eher in Anspruch nehmen würden.

Darauf erhält er die sehr gleichgültig klingende Antwort:

Kann sein, ja.

Abschließend fordert der Interviewer den Unternehmer auf, er solle sich an die Gründungssituation erinnern, und ob es da nützlich gewesen wäre, wenn er beispielsweise bei der Erstellung eines Businessplans Hilfe erhalten hätte.

Das werde ich auf jeden Fall interessant finden.

und auch hier wird das zunächst bekundete Interesse durch einen Nachschub relativiert:

Ja, das wäre für mich sehr interessant. Natürlich, warum nicht.

„Natürlich“ ist eine solche Hilfestellung für den Unternehmer interessant, „warum (auch) nicht“. Daraus ergeben sich für ihn aber scheinbar keinerlei Handlungsdirektiven, die er selbst aufgreifen könnte.

Auch aus dem folgenden Interviewteil lässt sich entnehmen, dass auf Seiten des Unternehmers eine eher gleichgültige Einstellung gegenüber Beratung und Weiterbildung besteht. Nachdem der Unternehmer zuvor angegeben hatte, dass er sich bereits von einem Existenzgründungsberater unterstützen ließ und ihm heute noch kaufmännische Kenntnisse fehlen, zählt der Interviewer einige Weiterbildungsthemen auf. Dabei beginnt er mit Personalplanung. Dies wird vom Unternehmer auch sofort aufgegriffen:

** Ich würde sagen, vielleicht also Personalplanung ...*

und nach Bestätigung durch den Interviewer ergänzt er mit dem Nachsatz:

Ja, Personalführung. Und für die Rechnung.

Auf die nahestehende Idee eine kaufmännische Weiterbildung zu besuchen kommt der Selbständige nicht, obwohl er vorher erklärte, dass ihm betriebswirtschaftliche Fähigkeiten fehlen. Mit „vielleicht“ schwächt er seine Aussage allerdings im voraus ab, es könnte also auch etwas anderes sein als „Personalplanung“, was er dann im zweiten Satz mit der Aussage „Und für die Rechnung“ auch bestätigt. Dabei besteht hier eventuell ein wirklicher Bedarf, was aber sich letztlich aber nicht eindeutig bestimmen lässt.

Der im Folgenden zitierte Selbständige bezieht sich zunächst darauf, dass er bereits eine Antwort auf die Frage gegeben hat und wiederholt:

Ich glaube, ich habe die gleiche Fragen beantwortet eben, ja. So kaufmännische Beruf.

Darauf entwickelt sich folgender Wortwechsel.

INTERVIEWER: Kaufmännische, OK. Z. B. Personalplanung, Kapitalbedarf, Finanzierung, Sprachkurse, soziale Absicherung. Fallen Ihnen da bestimmte Sachen ein?

Alle, ja.

INTERVIEWER: Alle?

Alle.

Sicherlich hängen die Antworten zum Teil mit den Aufzählungen des Interviewers zusammen, dennoch lässt sich nicht verleugnen, dass die Unternehmer tatsächlich genau den Bereich aufgreifen, den der Interviewer zuletzt genannt hat, wie sich auch aus der nächsten Gesprächssequenz erkennen lässt.

Buchhaltung.

INTERVIEWER: OK. Gibt es noch weitere Themen? Zum Beispiel Personalplanung.

Das können wir auch machen. Das hängt mit der Buchhaltung natürlich zusammen. Personal das hängt mit Buchhaltung zusammen.

INTERVIEWER: Kapitalbedarf, Finanzierung?

Das wäre natürlich nicht schlecht. Das können wir auch gebrauchen, ja.

INTERVIEWER: Ja, OK. Buchführung, Rechnungswesen, Lohn- und Gehaltsabrechnung, haben wir schon genannt. Rechtliche Fragen? Juristische?

Juristische Fragen. Natürlich. Wir Arbeitgeber immer Bestrafung gekriegt.

Aus diesen Interviewaussagen wird die hier als indifferent bezeichnete Einstellung der Unternehmer gegenüber Beratung und Weiterbildung deutlich. Zum einen kann das mit der eher ungewohnten Interviewsituation und dem Wunsch den Erwartungen des Interviewers zu genügen zusammenhängen, zum anderen kann es sich um Hinweise handeln, dass den Selbständigen gar nicht bewusst ist, dass Beratung und Weiterbildung helfen könnten, Defizite in der Führung des Unternehmens oder bei der Arbeit ihrer Angestellten abzubauen.

6.5 Vorstellungen zur Angebotsgestaltung und Hindernisse

Große Schwierigkeiten ergaben sich bei der Abfrage nach den Vorstellungen der Unternehmer bzgl. der Gestaltung von Beratungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten (etwa durch das dtw). Allerdings ist dies nicht ganz überraschend, da wie zuvor dargestellt wurde, häufig kein unmittelbarer Bedarf geäußert wurde. Konkret bedeutet dies jedoch, dass sich das Gespräch in diesem Punkt nicht selten auf eine Abfrage nach der sprachlichen Gestaltung (deutsch oder türkisch), der Tageszeit und eventuell entstehender Kosten reduzierte. Im einzelnen äußert sich dies darin, dass der Interviewer nachhaken musste, um überhaupt eine Antwort zu erhalten. Eine Differenzierung zwischen Beratung und Weiterbildung ließ sich deshalb auch nicht immer einhalten.

Die Frage nach der Sprache in der die Kurs- und Beratungsangebote gehalten werden sollen, wurde von den Selbständigen in Abhängigkeit von den **eigenen Sprachfähigkeiten** beantwortet. Teilweise differenzieren die Unternehmer in Bezug auf die Wahl der Sprache zwischen sich und ihren Mitarbeitern.

Wenn die Selbständigen auf die zeitliche Gestaltung möglicher Beratungs- und Qualifizierungsangebote zu sprechen kommen, kann teilweise der Eindruck gewonnen werden, dass die Antworten eher **Begründungen** dafür sind, **warum die Unternehmer eher keine Beratung oder Qualifikationsmaßnahmen** nutzen werden. Außerdem geben die Unternehmer die Antworten zum Teil nicht für sich selbst, sondern sie beziehen sie **allgemein** auf Unternehmer. Im Folgenden werden diese Überlegungen mit den entsprechenden Textbeispielen belegt.

Sprachliche Gestaltung und Ansprechpartner

Für den Unternehmensberater wären Angebote in deutscher Sprache, wie zu erwarten, kein Problem. Er verweist aber darauf, dass es für seine Mandanten teilweise besser wäre, wenn sie auf Türkisch beraten würden.

Sprachlich wäre für mich, wäre (...) wir jetzt auch in deutsch sprechen, ist für mich natürlich deutsch. Aber ich kenne viele Mandanten, die türkische]

Er macht aber gleichzeitig darauf aufmerksam, dass diese Fixierung auf die türkische Sprache auch Nachteile mit sich bringen würde.

Weil die zumindest gewisse, sag ich mal, äh, Vokabular auch in deutsch kennen müssen. Wir halten, wir werden auch demnächst Seminare halten, auch für Landsleute, für Unternehmer. Äh, zum Beispiel über, äh, Deckungsbeitragsrechnung und Preiskalkulation. Wir werden zwar das auf türkisch halten, aber mit einer deutschen Präsentation. Und die werden auch, sag ich mal, Vokabular, oder diesen Wortschatz was nötig ist, ähm, gewisse Key-Begriffe, also wichtige Begriffe. Müssen die auf deutsch kennen einfach. Wir sagen uns, die arbeiten, die leben in Deutschland. Ähm, dann. Das ist auch eine Integrationsfrage. Die müssen auch mit diesen Sachen auch zurecht kommen. Aber wir kennen von vielen, die. Deswegen nehmen die auch nix in Anspruch, die sprechen gerne türkisch über (gewisse) wirtschaftlichen Fragen.

Auf die sprachlichen Probleme geht auch ein anderer Unternehmensberater ein.

Bei den Mandanten ja, das ist ja auch beabsichtigt beispielsweise bei uns jetzt im (NAME) und in meiner Seminarreihe mit den entsprechenden Themen die ich hier habe. Aus der Tätigkeit heraus und da ist es wahrscheinlich sinnvoller, für die Mandanten, das ganze auch mal in türkisch beizubringen, nicht erstens mal die Barriere, das fachliche ist für den Mandanten einmal die Barriere und das Zweite ist die Sprache. Obwohl der Mandant vielleicht auch gewisse Deutschkenntnisse vorzeigen kann, ist es für ihn vom Verständnis her immer noch vorteilhafter das Ganze, die Materie auch in seiner Muttersprache kennen zulernen.

Ebenfalls differenzierend beantwortet ein Handwerker mit Meisterausbildung die Frage nach der sprachlichen Gestaltung und ob ein türkischer Ansprechpartner beteiligt sein sollte.

Also für mich speziell nicht. Aber ich muss diese Frage mit, äh, mit ja beantworten, dass heißt, es sollte schon ein türkischer, weil es gibt, es ist jetzt genau wie mit (...). Deswegen ist es sehr, sehr wichtig. Es sollte also ein Muss sein, dass ein...

Das muss, ja. Weil viele das auch nicht wirklich nicht verstehen. Ich habe sogar manchmal auch manche fachliche Begriffe zu verstehen, umzusetzen, ja. Von daher aus. Es ist wichtig, dass man in diese Stelle jemanden hat, der auch sofort da zurückgreifen kann und fragen kann was bedeutet eigentlich dieser Satz oder was bedeutet das. Das ist sehr, sehr wichtig.

Zum einen sieht er für sich selbst einen Vorteil in einem türkischen Ansprechpartner, vor allem dann, wenn Fachbegriffe geklärt werden müssen, zum anderen meint er, dass andere türkischstämmige Selbständige weniger gut Deutsch sprächen. Auch die im Folgenden zu Wort kommenden Unternehmer sehen einen Vorteil in einem türkischen Ansprechpartner oder in der Abhaltung von Angeboten in türkischer Sprache.

Ich hätte lieber deutsch und türkisch.

Türkische Sprache ja.

und:

Muss nicht, aber, die Sprache ist ja

Ein anderer:

Muss nicht sein.

INTERVIEWER: Auch kein türkischer Ansprechpartner?

Wäre nicht sicherlich nicht schlecht, ja.

und er spricht weiter:

Kann auch Meinungs | Meinungen tauschen und mit den sprechen können. Diese ganze Thema

Ja, aber ich würde sagen, OK, deutsch kann man reden, kann man verstehen, aber ist immer besser mit der Muttersprache etwas noch besser deutliche lernen, ja.

Er bekräftigt:

OK. Da würde ich sagen natürlich mit dem Muttersprache wäre besser

und relativiert:

Könnte auch in deutsch werden, aber wenn eine türkische Muttersprache Möglichkeit gibt, warum nicht.

Ja, also wenn wir nutzen sollten, äh soll so eine Initiative sein, das in dem man in unsere Spra| mit unsere Sprache also in unsere Sprache in Fordergrund is vielleicht und äh möglich auch eigene Leute zumindest mal teils äh oder so eine Mischung äh deutsch/türkisch, äh, äh, das könnten wir natürlich gut gebrauchen.

Diese Sache ist, es soll mich wenig kosten, natürlich. Und es soll mich jemand auch auf meine Sprache beraten können.

Insgesamt scheint aber bei der Angebotsgestaltung eine **Differenzierung nach verschiedenen Gruppen** notwendig zu sein. Ganz offensichtlich kommt für einen Teil der Unternehmer eine Kursteilnahme oder die Nutzung von Beratung nur dann in Frage, wenn sie in türkischer Sprache stattfindet oder zumindest ein türkischer Ansprechpartner anwesend ist, der Fragen klären kann. Andere Aussagen lassen den Eindruck entstehen, dass türkischsprachige Angebote eventuell gar nicht erwünscht

sind. So macht eine Unternehmerin darauf aufmerksam, dass zwischen den verschiedenen Generationen türkischer Migranten unterschieden werden müsste.

Weil junge Leute heutzutage sprechen so toll tür|, äh, deutsch. Besser als ihr Muttersprache, würde ich sagen. Ich würde sagen, da würde bei jungen Generation deutsch besser ankommen als türkisch.

Für die älteren Türken sieht sie das anders:

Aber man könnte eventuell bei älteren Generation, weiß ich jetzt nicht, es könnte natürlich eine oder andere herauskommen für die könnte man dann natürlich, wiederum eventuell türkisch. Aber ich weiß es nicht.

Aussagen dieser Art stammen aber ausschließlich von den Selbständigen, die einen Schulabschluss und eine formale Berufsausbildung absolviert haben. Exemplarisch soll hierfür der folgende Gesprächsverlauf dienen. Obwohl auch dieser Selbständige betont, dass Beratung und Weiterbildung in deutscher Sprache angeboten werden sollten, weist er darauf hin, dass ein türkischer Ansprechpartner durch die besondere „Mentalität“ eher Verständnis aufbringen würde.

Diese Organisation sollte, dass wenn wir das von außen (...) nicht nur die türkischen ausländischen Mitbürger, sondern auch also daher würde ich sagen, wenn wir in Deutschland leben, sollte jeder eine solche Kenntnis haben, dass sie sich in deutsch unterhalten sollten. Aus welchem Grund ich der Sprache eine (...) also müsste ich, wenn ich überhaupt einen Termin bekommen möchte, müsste deutsch aufschreiben. Ich möchte beherrschen können, aus dem würde ich schon vorschlagen, dass man sich in deutsch unterhält. Das ist sehr sinnvoll.

INTERVIEWER: OK. Und dieser Ansprechpartner, sollte er türkischer Herkunft sein, würden Sie so etwas vorschlagen oder /

(...) denn man hat gewisse Mentalitäten, die man dann hier mit einbringen kann, um seine Probleme oder die (...) noch besser vermitteln könnte, weil das Verständnis vielleicht (...)

Der Hinweis in Deutschland zu leben und damit deutsch sprechen zu müssen, kommt auch von anderen Unternehmern:

Wenn er deutsch wäre ist besser. Natürlich. Wir müssen deutsch reden, weil müssen wir. Weil wenn Sie eine türkische (...) dann weiß er, | die reden alle türkisch.

Für Mitarbeiter sollten die Angebote in türkischer Sprache gestaltet sein, da diese teilweise über keine Deutschkenntnisse verfügen.

Wir haben Mitarbeiter, wo wenig mit, äh, mit der deutsche Sprache zurechtkommen. Es ist schon|

Kosten

Zu entstehenden Kosten fallen die Aussagen heterogen aus. Dabei urteilt einer der Unternehmensberater über seine Mandanten:

Was die bezahlen wollen? So wenig wie möglich immer. Am besten umsonst.

Ja, ja, ist so. Diese Mentalität ist, wenn es auch, sag ich mal, von staatlicher Seite wenn so was den Anschein hat, sollte es dann doch, äh, eigentlich so gut wie nichts kosten.

und diese Aussage bestätigt ein Unternehmer:

Ich finde, wenn es jetzt von Behörden angeboten wird, Staat, macht Sinn, sollte schon kostenlos sein, weil es ist ja eine Entwicklung bringen könnte, die die Ausländer aufklären (...) und dadurch auch wesentlich bessere Ergebnisse geben könnten und sich keine Fehler einschleichen. Diese Dinge wären vielleicht vorteilhaft. Durchaus könnte ich mir auch vorstellen, in dem ich es notwendig sehe.

Im Unterschied zum vorangegangenen Unternehmer macht die folgende Aussage darauf aufmerksam, dass die befragte Person derzeit gar nicht über die finanziellen Mittel verfügt, Angebote in Anspruch zu nehmen.

Von der Kostenseite her momentan natürlich würde ich mich von Kosten fernhalten, weil die Budgetierung zur Zeit sehr, äh, niedrig ist. Man muss halt gucken, wie man natürlich mit den Ausgaben hier klarkommt. dadurch möchte ich, wie halt die momentanige Situation ist, von der Kostenseite natürlich mich, äh, kostenlos, wenn es möglich wäre, äh, da teilnehmen zu lassen.

Andere dagegen würden sich an den Kosten beteiligen.

Es ist so, also es, ähm, Beratung ist auch schon Dienstleistung. Die auch sehr, sehr wichtig ist, ja. Das Geschäftsidee und äh, wenn man da was für sich entscheiden kann. Also wenn man was für sich in Anspruch nimmt, man soll auch dafür bezahlen.

Nein, nicht völlig. Jede Arbeit kostet was und wenn der Mandant auch gewisse Vorstellungen hat, in die Selbständigkeit zu gehen, ist er in der Regel auch bereit, eine gewisse Summe zu bezahlen. Aber wenn man auf der anderen Seite die Beratungsangebote sieht, mit den hohen Entgelt was verlangt wird.

Das heißt, die Meinungen über entstehende und zu tragende Kosten gehen weit auseinander. Zum einen urteilt der Unternehmensberater über die türkischstämmigen Selbständigen dahingehend, dass sie finanziellen Aufwand eher scheuen. Andere meinen sogar, dass die Öffentlichkeit von einem erfolgreichen türkischen Unternehmen Vorteile habe und deshalb Beratung kostenlos erfolgen sollte. Wiederum andere geben pragmatisch an, dass erbrachte Leistungen etwas kosten.

Zeitliche Gestaltung

Ein wesentlicher Grund für die Nicht-Inanspruchnahme von Beratungs- und Qualifizierungsangeboten dürfte der enge zeitliche Rahmen sein, der den Unternehmern neben der Geschäftstätigkeit bleibt. Das geht teilweise aus den Aussagen über Vorstellungen zur Frage der zeitlichen Gestaltung von Qualifizierungsangeboten hervor.

Abhängig davon in welcher Branche die Selbständigen tätig sind, welche Öffnungszeiten ihre Unternehmen haben und welche Arbeitsbelastungen auftreten, fallen auch die Antworten in Bezug auf die Frage nach den Zeiträumen aus, in denen sie Beratung und Qualifizierungskurse in Anspruch nehmen könnten. Am deutlichsten differenziert dabei der Unternehmer aus dem Fallbeispiel 1 zwischen Beratung und Weiterbildung. Beratung, da sie schnelle Hilfe bringen sollte, könne er jederzeit unter der Woche in Anspruch nehmen. Der Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme kommt für ihn dagegen nur am Wochenende in Frage.

Abends ein paar Stunden. Den ganzen Tag kann ich nicht, weil ich muss immer im Geschäft dabei sein.

Ja gut, also der ist sehr schwierig komplizierte Fragen sind die. Weil in der einen Gastronomie man kennt eine Gastronomie hat nie Zeit. Weil die jeden Tag 15 Stunden in dieses Geschäft und wie soll man Zeit haben und weiterhin irgendwie noch ausbilden oder irgendein | irgendwo Geschäft gehen oder in irgendwelche Schule gehen. In welche Zeit?

Im weiteren Verlauf des Interviews kommt er nochmals auf das Thema zu sprechen:

Als was ich sage, der gilt nicht für die anderen, der gilt nur für mich. Weil ich sage, ich habe nie Zeit. Ich wüsste nicht, welche Uhrzeit. Mitternacht vielleicht, nach meine Geschäftszeiten ja. Da bin ich immer noch bisschen wach, danach könnte ich so ein Kurs besuchen, aber da ist Mitternacht um 1 Uhr oder so. Das wird für andere Menschen nicht möglich sein.

Natürlich für uns ist abends besser, natürlich, von 17 Uhr bis beispielsweise 21 Uhr. Für uns lieber natürlich. Aber wenn halt schon früher geht, wenn man muss. Weil wir müssen immer besser sein. Wir müssen lernen.

Also, ich denke in Form von Seminaren, Wochenendseminaren oder so.

Selbständige, die den ganzen Tag in ihrem Unternehmen arbeiten, dürften nur schwerlich dazu zu bewegen sein, abends noch an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, auch wenn sie dies in den Aussagen (oben) andeuten.

7. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Eine solide und sorgfältige Planung ist eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Gründung und Führung eines Unternehmens. Das Deutsch-Türkische Wirtschaftszentrum in Mannheim (dtw) unterstützt zielgruppenorientiert die unternehmerischen Aktivitäten von Migranten, bspw. in der Startphase oder auch in der weiteren Entwicklung. Hierfür sind Informationen über spezifische Schwierigkeiten und über die Verhaltensweisen in der Zielgruppe von großer Bedeutung, um eine an den Bedürfnissen der selbständigen Migranten orientierte Gestaltung der Beratungs- und Qualifizierungsangebote zu ermöglichen.

Eine Untersuchung des ifm Mannheim soll diesbezüglich Aufschlüsse geben. Hierzu wurde eine Befragung in zwei Stufen durchgeführt. In der ersten Stufe wurden Intensivinterviews mit 20 vom dtw ausgewählten türkischstämmigen Unternehmern geführt, die in dem vorliegenden Projektbericht zu Wort kommen und sich an die Gründungssituation und ggf. an Schwierigkeiten erinnern, aber vor allem auch ihren Beratungs- und Weiterbildungsbedarf – damals und heute – artikulieren sollten. Die Aussagen ermöglichen es, bestimmte Ansichten, Verhaltensweisen und Bedürfnisse im Detail kennen zu lernen. In der zweiten Stufe folgte dann eine standardisierte und gleichzeitig repräsentative Befragung von über 200 türkischstämmigen Selbständigen und Existenzgründern in Mannheim. Die Ergebnisse dieser zweiten Stufe werden allerdings gesondert in einem dritten Projektbericht vorgestellt; d.h. sie wurden an dieser Stelle noch nicht berücksichtigt.

Insofern sind die hier vorliegenden Auswertungen von 20 Tiefeninterviews nur ein vorläufiges Resultat. Sie haben zwar aufgrund des willkürlichen Auswahlverfahrens nicht unbedingt repräsentativen, dafür aber einen sehr informativen Charakter, da sie gewissermaßen für die tägliche „Kernerarbeit“ des dtw als *Nachschlagewerk* zum besseren Verständnis der Motivlage sowie der Denk- und Handlungsmuster von türkischstämmigen Gründern (und indirekt auch von Gründungswilligen) dienen. Zur besseren Illustration der Meinungen wurden die Zitate unverfälscht bzw. im Wortlaut wiedergegeben. Das zentrale Ziel der Gespräche war, den Bedarf an Beratung und Qualifikation bei türkischstämmigen Selbständigen und ihren Mitarbeitern in möglichst detaillierter Form zu erfahren. Dabei standen nicht die Häufigkeiten einzelner Aussagen im Mittelpunkt des Interesses, sondern jede Aussage für sich. Das heißt, durch den biografischen Kontext wird ersichtlich, in welchem Zusammenhang die einzelnen Probleme und Aktivitäten jeweils zu sehen sind. Verallgemeinerbare Ergebnisse werden allerdings erst mit der Auswertung der größeren und standardisierten Befragung vorliegen.

7.1 Gründungssituation und Einstellung gegenüber Beratungsangeboten

Einheitlich wird von den Befragten darüber berichtet, dass die Gründungsphase die häufig wohl schwierigste unter allen Stationen beruflicher Selbständigkeit ist. Dies betonen sowohl Existenzgründer und Selbständige mit insgesamt günstigen Ressourcen für den Schritt in die Selbständigkeit (hoher Bildungsgrad und Branchenerfahrung) als auch solche mit eher ungünstigen Voraussetzungen (etwa Gründung aus der Arbeitslosigkeit oder fehlende Berufsausbildung). Die Schwierigkeiten reichen von den – recht häufig genannten – Finanzierungsproblemen, über die Suche nach geeigneten Räumlichkeiten bis hin zu Problemen mit Behörden.

Als Brennpunkt erweisen sich allerdings eindeutig Probleme auf der kaufmännischen Seite der unternehmerischen Tätigkeit. Solche Defizite werden vor allem von Selbständigen bekundet, die keine formale Berufsausbildung durchliefen. Formal ausgebildete Selbständige fanden demgegenüber offensichtlich schneller Lösungsmöglichkeiten für die von ihnen angesprochenen kaufmännischen Schwierigkeiten, allerdings oft eher in Form der Zuhilfenahme eines Steuerberaters oder Buchhalters.

Wenn im Folgenden der Versuch unternommen wird, die Probleme und Haltungen zusammenfassend zu charakterisieren, sollte nicht übersehen werden, dass Ausnahmen die Regel bestätigen, d.h. unter den zwanzig Befragten auch einige recht erfolgreiche und reflektierte Unternehmer sind.

„Beratung brauche ich nicht“ ... „man muss von sich überzeugt sein“

Die Inanspruchnahme von Gründungsberatung und Planungshilfe durch öffentliche Institutionen ist insgesamt bei den Befragten kein sonderlich ins Bewusstsein gerücktes Thema. Soweit eine Distanz zu Beratungsangeboten besteht, bewegen sich die Haltungen zwischen totaler Ablehnung („Nein, brauche ich nicht“) und einem Zweifel an deren Nutzen („hat nichts gebracht“). Ausweichende Antworten lassen teils aber auch offen, ob von den scheinbar Enttäuschten überhaupt Beratung ernsthaft in Anspruch genommen wurde. Dieser Verdacht kommt dann auf, wenn keine konkrete Institution benannt werden konnte. Eine dritte Gruppe gibt freimütig an, von Beratungsangeboten nichts gewusst zu haben.

Partizipation an Beratung ist allerdings nicht nur eine Frage der Angebote und der Distanz zu den Institutionen, sondern auch vom Selbstbild und letztlich auch von der Überzeugung abhängig, dass sich vieles selbst regeln lässt. Nimmt man hier ein Ergebnis der standardisierten Befragung vorweg, dann wird die Beratungsresistenz noch etwas deutlicher: Über die Hälfte der türkischstämmigen Selbständigen ist der Meinung, dass man sich die notwendigen Kenntnisse zur Führung eines Unternehmens ohne die Hilfe anderer Personen aneignen kann. Insofern handelt es sich zu einem Teil um Unternehmer, die – folgt man bspw. einer in Hamburg vorgenomme-

nen Typologisierung²⁴ – der Gruppe der sog. „selbstgewissen Autodidakten“ zugeordnet werden können. Damit ist noch nichts darüber gesagt, inwieweit diese Gewissheit in einzelnen Fällen auch berechtigt ist.

Äußere Umstände verweisen auf steigenden Beratungsbedarf

Dies zeigt aber gleichzeitig, dass die „türkische Community“ hier gespalten ist und ein gleichgewichtiger anderer Teil durchaus an Beratung Interesse hat. Natürlich müsste der Beratungsbedarf bei der Gruppe der „neuen Gründer“ höher als bei den etablierten Unternehmern sein. Dies nicht nur wegen des beruflichen Neustarts, sondern auch deshalb, weil sich bei verschlechterter Arbeitsmarktlage und einer Zunahme an sog. „Push-Gründungen“ auch das Potenzial an prekären Existenzen erhöht (vgl. Projektbericht Nr. 1). Es ist davon auszugehen, dass Gründungen noch mehr als ohnehin schon zuvor beobachtbar in „spontaner“ Art und Weise und mit geringer Vorbereitung erfolgen. Zu berücksichtigen ist bei all dem natürlich, dass die vom dtw vorgegebenen Adressen bzw. Interviewpartner i.d.R. bereits längere Zeit „im Geschäft“ sind und daher teils auch mehr Erfahrung sammeln konnten. Im Rückblick betonen die heute mehr oder weniger etablierten Selbständigen, dass sich damals viele Hindernisse durch „learning by doing“ überwinden ließen. Gleichzeitig verweist diese Gruppe aber auch darauf, dass heutzutage eine Gründung – wenn überhaupt – nicht mehr in der gleichen Art und Weise wie zum damaligen Zeitpunkt anzugehen sei. Eine „Verschärfung“ der Umfeld- und Rahmenbedingungen müsste gegenwärtig eigentlich zu mehr Beratungsbedarf führen.

Als Beratungsantrieb: Not statt Planung

In einer Gesamtbewertung der Gespräche ist festzuhalten, dass sich die Vermutung bestätigte, nach welcher beim „Erreichen“ von türkischen Existenzgründern größtenteils andere Maßstäbe anzusetzen sind als bei der herkömmlichen Gründungsberatung. Der Anspruch an eine Beratungsinstitution scheint weniger von dem vorausschauenden Wunsch nach Vorsorge und Hilfe bei der Planung geprägt zu sein als vielmehr von dem Bedürfnis, akute Hilfestellung dann zu bekommen, wenn sich die Planung nicht in der beabsichtigten Form umsetzen ließ und daher „der Laden brennt“. Insofern dürfte nicht wundern, wenn das dtw vermehrt als „Feuerwehr“ und weniger als „Brandschutzberater“ gefordert ist.

Insgesamt zeichnet sich ab, dass bei der Beratung zwischen verschiedenen Klientengruppen unterschieden werden muss und dass die Gruppenbildung stark mit den Gründungsmotiven und dem sozioökonomischen Hintergrund im Zusammenhang steht. Dies wird die Auswertung der größeren Stichprobe, mit einem auch breiteren

²⁴ Vgl. Kap. 2.3. Vorschlag von Gonzáles 2003 (TU-Hamburg-Harburg) zur Evaluierung des Zentrums für Existenzgründungen und Betriebe von MigrantInnen./ Unternehmer ohne Grenzen.

Spektrum an Branchen, Betriebsgrößen und persönlichen Ressourcen, noch deutlicher zeigen.

7.2 Qualifizierungsbedarf und -bereitschaft

Die geringe Partizipation an Weiterbildungsmaßnahmen ist, insbesondere auch in Deutschland, nicht nur ein Phänomen unter Migranten sondern ein generelles Problem. Aber es dürfte bei Menschen mit Migrationshintergrund noch größere Relevanz besitzen. Aus der Sozialforschung ist bekannt, dass zur adäquaten Wertschätzung von Qualifizierung und Weiterbildung bereits ein gehobenes Maß an Bildung erforderlich ist. Von zentraler Bedeutung ist daher eine Unterscheidung zwischen *subjektiv empfundenem* und *objektiv vorhandenem Weiterbildungsbedarf*. Unter subjektivem Bedarf wird der von den Selbständigen selbst artikulierte Weiterbildungsbedarf verstanden. Der objektive Bedarf lässt sich nur mittelbar, d.h. aus den geschilderten Schwierigkeiten ableiten. Beide Analyseebenen mussten berücksichtigt werden, was letztlich nur durch direkte und indirekte Fragen möglich war.

Weiterbildung? „Ja, vielleicht, warum nicht?“ ... „Mal sehen“

Insgesamt zeigen die Gesprächsverläufe, dass der Interviewer bei vielen seiner Versuche, etwaige Weiterbildungsbedürfnisse in direkter Form zu erfragen, ins Leere lief. Die Befragten konnten oder wollten auch nach Aufforderung nur sehr selten ein konkretes Thema, ein Aufgabenfeld oder ein Defizit benennen, welches Anlass für eine Qualifizierung bieten würde. Ganz offensichtlich hatten sich die meisten vor dem Gespräch noch gar nicht mit dieser Frage befasst und konnten in der direkten Konfrontation daher auch keine adäquate Antwort liefern. Soweit der Interviewer aus den geäußerten Schwierigkeiten ein mögliches Weiterbildungsthema ableitete und vorgab, wurde dies allerdings gerne aufgegriffen („ja, das würde ich interessant finden“).

Abgesehen von Einzelfällen, wird ersichtlich, dass die Einsicht in die Notwendigkeit von Weiterbildung inzwischen wohl verbreitet, aber dennoch kaum verinnerlicht ist. Dieser als „soziale Erwünschtheit“ bekannte Effekt wird dadurch unterstrichen, dass Weiterbildungsangebote nicht etwa auf offene Ablehnung stoßen, sondern eigentlich als „eine gute Sache“ empfunden werden, was jedoch nicht bedeutet, dass sich die Befragten in jedem Fall dann auch zu einer Kursteilnahme entschließen würden. (Nach dem Motto: „mal sehen“).

Problem einer berufsfachlichen „Weiterbildung“ ohne Beruf

Die Befragung der vom dtw ausgewählten und durchschnittlich wahrscheinlich erfolgreicherer Unternehmer liefert insgesamt ein günstigeres Bild als dies aus der Grundgesamtheit hervorgeht. Denn insgesamt betrachtet verfügt die Hälfte aller türkischstämmigen Selbständigen in Mannheim über keinen Berufsabschluss (vgl. Projektbe-

richt 1). Insofern kann auch kaum davon ausgegangen werden, dass eine „berufsfachliche Weiterbildung“ (im Sinn des Wortes) großes Interesse findet. Das heißt, mögliche Weiterbildungsangebote müssten ohnehin – wie dies auch zumeist in dem Klientenfeld der Fall ist – nicht auf die Erweiterung berufsspezifischer Kenntnisse zielen, sondern bei „Querschnittsthemen“, bei Grundkenntnissen oder aber bei fachlichen Teilqualifizierungen ansetzen. Ohnehin wäre in Anbetracht der bekundeten Schwierigkeiten im kaufmännischen Tagesgeschäft eigentlich zu erwarten gewesen, dass die Befragten vorrangig Wissenslücken auf der Ebene *allgemeiner* betriebswirtschaftlicher Fragen (Grundkenntnisse) als Weiterbildungsmotiv benennen. Doch spielte – soweit Qualifizierung überhaupt ein Anliegen war – ein Defizit an eher *spezifisch* berufsfachlichen Fähigkeiten keine geringere Rolle, wurde aber viel eher im Zusammenhang mit der Weiterbildung des Personals thematisiert.

Das Fehlen von qualifizierenden formalen Berufsabschlüssen muss nicht unbedingt bedeuten, dass sich die Gründer oder die von ihnen beschäftigten Mitarbeiter im Verlauf ihres Arbeitslebens nicht dennoch praktisches Erfahrungswissen (bspw. in der Türkei) aneigneten. Doch ein überraschendes Ergebnis der Gespräche ist, dass sich bspw. Unternehmer der Gastronomiebranche dazu bekennen, nicht kochen zu können und Schneiderinnen Personal beschäftigen, das nicht oder nur schlecht nähen kann. Dieser plakativ dargestellte Befund besagt, dass zumindest manche türkischstämmige Selbständige ihre Unternehmen nicht nur ohne formale, sondern auch ohne berufspraktische Kenntnisse eröffnen oder Personal beschäftigen, welches keine fachliche Qualifikation aufweist.

Von daher wird verständlich, dass auch ein Interesse an berufsfachlicher Qualifizierung besteht, die vom dtw allerdings nicht oder nur bedingt angeboten werden kann. Insbesondere Selbständige, die über eine formale Berufsausbildung verfügen, artikulieren einen sehr *spezifischen Qualifizierungsbedarf* und sie wissen zumeist auch genauer, wo der Schuh drückt. Es dürfte nicht verwundern, dass hierzu etwa professionellere Berufsfelder, wie die Unternehmensberater und Handwerker oder auch die Inhaber größerer Unternehmen zählen.²⁵

Bedarf an Kenntnissen zu Finanzierung, Personalführung und rechtlichen Fragen

Um keine falschen Schlussfolgerungen zu vermitteln: Die in weiten Teilen ersichtlich gewordenen Schwierigkeiten, einen konkreten Weiterbildungsbedarf in Form von eingrenzbaaren Themen zu formulieren, bedeutet keinesfalls, dass ein solcher nicht existiert. Dies verdeutlichen sowohl einzelne Aussagen als auch die mittels indirekter Fragen identifizierten Bedarfe. Hierbei ist zu sortieren, welche dieser „Signale“ einen

²⁵ Sie benötigen zum Teil Informationen, um Mandanten in einzelnen Fällen konkrete Hilfe leisten zu können oder sie müssen mit den technischen Veränderungen in ihrer Branche mithalten und sich auf dem Laufenden halten. Veränderungen durch Gesetze erfordern bei anderen eine ständige Aktualisierung entsprechender Informationen.

Anstoß zu Weiterbildungsangeboten, sprich: zu vom dtw organisierbaren Kursen geben könnten.

Die meisten Signale betreffen Probleme der *Gründungsfinanzierung und Finanzplanung* im Generellen.²⁶ Solche werden teils am dringlichsten oder als vorrangig erachtet („Geld war das einzige Problem“). Hinzu kommt ein Informationsbedarf in Bezug auf die zur Verfügung stehenden *öffentlichen Fördermittel*. Hier stellt sich allerdings jeweils die Frage, inwieweit die diesbezüglich identifizierten Schwierigkeiten durch individuelle Beratungsleistungen oder aber durch die Organisation von Kursen angegangen werden können. Der schwierige Umgang mit privaten Kreditgebern und Banken, insbesondere die Beantragung von Krediten, erfordert aus Sicht einer Beratungsinstitution eher Lösungsansätze grundsätzlicher Art, aber aus Sicht der Gründer eher schnelle Verfahren. Folgt man den Gesprächen sowie auch den Erfahrungen verschiedener Beratungsstellen (auch in anderen Städten) erscheint es sinnvoll, zwischen verschiedenen Klientengruppen zu unterscheiden. Die bereits genannte Gruppe der sog. „selbstgewissen Autodidakten“²⁷ ist wenig an Grundlagenarbeit in Form von Weiterbildungskursen, sondern vielmehr an der schnellen und individuellen Lösung ihrer Probleme interessiert. Ähnliches gilt auch für die „gepushten“ Gründer,²⁸ die in ihrer Not kaum an eine gründliche Vorbereitung und Unternehmensplanung denken. So bleiben als Qualifizierungspotenzial vor allem die „reflektierten Quereinsteiger“, die ihren Gründungswunsch erst langsam reifen lassen (etwa parallel zur Ausübung einer abhängigen Beschäftigung).

Unternehmer, die weitere Mitarbeiter beschäftigen, formulieren teilweise – meist jedoch nur indirekt – einen Weiterbildungsbedarf im Bereich der *Personalführung*. Insofern liegt das dtw mit seinem Kursangebot „Mitarbeiterführung in Kleinbetrieben“²⁹ durchaus richtig. Immerhin rund die Hälfte der Befragten thematisiert im Gesprächsverlauf die Notwendigkeit über qualifiziertes Personal zu verfügen. Zu unterscheiden ist hier allerdings zwischen dem Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern und dem Bedarf an Weiterbildung, denn es kann nicht per se davon ausgegangen werden, dass alle Betriebsinhaber eine qualitative Personalanpassung anstreben.

Wenn Unternehmer, wie häufig der Fall, von Schwierigkeiten im Umgang mit Behörden sprechen, können ggf. Seminare über die *rechtlichen Grundlagen* der Existenzgründung oder -sicherung weiterhelfen. Kurse diesbezüglich werden vom dtw bereits im Feld der arbeitsrechtlichen Grundlagen und der betrieblichen Altersvorsorge angeboten. Dieses Angebot richtet sich folglich und sinnvoller Weise vor allem an die Inhaber etablierter Betriebe. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass Kurse im Bereich

²⁶ Da aufgrund der kleinen Stichprobe auf die Nennung von Häufigkeiten verzichtet wurde und eher einzelne Aussagen beispielhaft aufgelistet wurden, wird dies in den vorangegangenen Kapiteln weniger deutlich, aber dafür in der Themenmatrix.

²⁷ Vgl. auch Gonzáles 2003 sowie Kap. 2.3.

²⁸ Vgl. Kap. 2.1.

²⁹ Seminarprogramm 2005.

der „rechtlichen“ Existenzgründungsberatung nur dann greifen, wenn ein ausreichender Informationsbedarf sowie auch Interventionsspielraum besteht. Das heißt, manche Probleme sind individueller Natur und können mit einem Beratungsgespräch angegangen werden. Scheitern Gründer aber generell an den gesetzlichen Rahmenbedingungen (bspw. aufgrund des Aufenthaltstitels), reduzieren sich die Handlungsofferten.

Nicht erkannter und latenter Weiterbildungsbedarf

Zu den zentralen Triebkräften von Qualifizierungsanstrengungen zählen Veränderungen in der betrieblichen Umwelt, insbesondere der technologische Wandel. Von daher wäre zu erwarten gewesen, dass das Thema „EDV“ oder „Software“ eine stärkere Aufmerksamkeit erfährt. Zwar wurde das Thema „Internet-Nutzung“ von einer Minderheit angesprochen, aber offensichtlich wird dieser Herausforderung noch wenig Bedeutung beigemessen. Dies ist aber sicherlich auch ein Resultat der Stichprobenauswahl für die Intensivinterviews, denn wie später die standardisierte Befragung zeigen wird, besteht hier durchaus Weiterbildungsbedarf. Allein die Tatsache, dass auch ein Handwerksbetrieb an einem Internetauftritt Interesse zeigt verdeutlicht, dass elektronische Kommunikation längst kein branchenspezifisches Phänomen mehr ist. Für die Nutzung von Computern und Netzwerken gilt dies schon allemal. Auch hier bietet das dtw bereits einschlägige Kurse an.

Ein mehr oder weniger latenter aber auch dauerhafter Weiterbildungsbedarf besteht hinsichtlich der Beherrschung der deutschen *Sprache*. Das Problem unzureichender Sprachkenntnisse ist, wie nicht nur die Wortprotokolle, sondern auch die Aussagen hierzu veranschaulichen, in vielen Fällen von hoher Evidenz.

Vorstellungen über die Gestaltung von Beratung und Weiterbildung

Das Stichwort „*Sprache*“ steht auch dann im Vordergrund, wenn es um die Frage geht, wie die Beratungs- und Weiterbildungsangebote gestaltet werden sollten. Als wichtig wird zwar ein/e türkische/r Ansprechpartner/in empfunden, aber nicht unbedingt für die Durchführung von Kursen. Während türkischstämmige Selbständigen auf der einen Seite darauf hinweisen, dass Beratung und Weiterbildung in Deutschland auch in *deutscher Sprache* angeboten werden sollten, differenzieren sie auf der anderen Seite zwischen Beratung und Weiterbildung und zwischen Angeboten für sich selbst und ihre Angestellten. Beratung sollte, da hier konkret Probleme zu lösen sind, in *türkischer Sprache* erfolgen. Dagegen sollte die Sprache in Weiterbildungskursen Deutsch sein, wenn sie sich an Unternehmer richten und Türkisch, wenn es um die Qualifizierung der Mitarbeiter geht. Offensichtlich schreiben die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern weniger Sprachkompetenz als sich selbst zu.

Mindestens genauso wichtig ist die Frage, über welche *Zeiten* sich die Seminarangebote erstrecken sollen. Zeit ist bekanntlich eine Ressource, die Unternehmern allgemein und so auch den befragten türkischstämmigen Selbständigen nur in geringem Umfang zur Verfügung steht. So lautet der Tenor logischerweise „möglichst kurz“. Zur Frage, ob die Kurse eher am Abend, am Wochenende oder zu normalen Tageszeiten angeboten werden sollen, lässt sich keine klare Tendenz ermitteln. Dies wird die standardisierte Befragung viel eher klären können, wobei auch zu berücksichtigen ist, dass die Wunschvorstellungen der tatsächlich an Weiterbildung Interessierten von größerer Bedeutung sind.

Anfallende *Kosten* stellen nur für diejenigen Selbständigen ein Problem dar, die sich in einer prekären wirtschaftlichen Lage befinden. Allerdings wird – mit Hinweis auf die Gruppe insgesamt – auch die Meinung geäußert, dass türkische Selbständige generell davor zurückschrecken Geld für Beratung und Weiterbildung zu investieren. Teilweise sind sie davon überzeugt, dass derlei Maßnahmen nur wenig erfolgversprechend sind und wollen deshalb möglichst wenig dafür aufwenden.

Die Ergebnisse der qualitativen Studie bestätigen also die teilweise auch andernorts erzielten Befunde, dass türkischstämmige Unternehmer eher schwer zur Partizipation an Beratung und Weiterbildung zu bewegen sind. Eine gewisse Resistenz kann nicht geleugnet werden. Zwar ist ein allgemeiner bzw. objektiver Bedarf an Beratung und Qualifizierung zu erkennen, doch macht sich ein beachtlicher Teil der Selbständigen – und dies sind vor allem die ohne formale Ausbildung – die eigenen Defizite nicht bewusst. Eine wichtige Aufgabe besteht also unter anderem (auch) darin, türkischstämmige Selbständige von den Vorteilen einer Beratung und von Weiterbildungsmaßnahmen zu überzeugen. Dies erfordert wohl Zeit, ist aber unerlässlich, denn die Kosten einer Nichtqualifizierung werden auf Dauer, sowohl für die türkischen Unternehmer selbst als auch für die Gemeinschaft, höher sein als alle Anstrengungen, die erkennbaren Wissensdefizite zu kompensieren. Ein *Gesamturteil* zum Beratungs- und Weiterbildungsbedarf sollte jedoch *noch nicht an dieser Stelle* erfolgen. Dazu müssen erst die weit aussagekräftigeren Ergebnisse der repräsentativen Befragung abgewartet werden. Erste Befunde wurden dem dtw bereits vorgelegt.

Anhang

Literatur

- Aldag, B.: Adapt-Projekt „Der interkulturelle Impuls“ 1998-2001, Abschluss-Bericht. Duisburg 2001.
- Bates, T.: Race, Self-Employment and Upward Mobility. John Hopkins University Press: Baltimore 1997.
- Bensch, D.: Problempertzeption und Beratungsbedarf bei der Unternehmensgründung, Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien, Bd. 11, 1992.
- Bögenhold, D.: Selbständige im Beschäftigungssystem, in: Soziale Welt, Sonderband 1987, S. 317-333.
- Brüderl, J. / Preisendörfer, P. / Ziegler, R.: Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Drucker & Humboldt 1996.
- Clark, K. / Drinkwater, S.: Pushed Out or Pulled In? Self-Employment Among Ethnic Minorities in England and Wales. University of Manchester 2000.
- Dieterle, K.M. / Winckler, E.M.: Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, München 1995.
- Fischer, I.: Ethnische Ökonomie als Potenzial zur Stabilisierung benachteiligter Stadtteile? Dortmund 2001.
- Flick, U.: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften. Hamburg 1999.
- Flick, U.: Qualitative Sozialforschung: eine Einführung. vollst. überarb. u. erw. Neuausg., (6. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 2002.
- Gieseck, A. / Loeffelholz, H.D. von: Ausländische Selbständige: Entwicklung, Struktur, gesamtwirtschaftliche Bedeutung und Perspektiven. In: RWI-Mitteilungen, Jg. 45. 1994, S. 345-368.
- González, T.: Qualitative Evaluation des ESF-Projekts: Informations- und Beratungszentrums für ausländische Existenzgründer und Betriebe, unveröffentlichtes Skript, TU Hamburg-Harburg, AB 1-06, Stadt- und Regionalsoziologie, Prof. Dr. Ingrid Breckner, 2003.
- Granovetter, M.: The strength of weak ties: A network theory revisited. In: Sociological Theory, Volume 1, 1983, S. 201-233.
- Heinze, T.: Qualitative Sozialforschung: Erfahrungen, Probleme und Perspektiven. 3., überarb. und erw. Aufl. Opladen: Westdt. Verl. 1995.
- Hundsdiel, D. / Strobl, E.: Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, IfM Bonn, Nr. 9, 1986.
- Jansen, D./ Weber, M: Zur Organisation des Gründungserfolgs : eine organisationstheoretische Untersuchung des Erfolgs neu gegründeter Betriebe im Ruhrgebiet. Wiesbaden : Westdt. Verl., 2003.

Klandt, H.: Der Unternehmensgründer, in: Dieterle, K.M. / Winckler, E.M.: Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, München 1995, S. 1-22.

Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Bd. 2: Methoden und Techniken. Weinheim 1995.

Lehnert, N.: Existenzgründungen durch Migranten in Deutschland. In: Deutsche Ausgleichsbank (Hg): Wirtschaftsdynamik durch Existenzgründungen von Migranten. 2003.

Leicht, R., Humpert, A., Leiss, M., Zimmer-Müller, M., Lauxen-Ulbrich, M., Fehrenbach, S. (2004): Die Bedeutung der ethnischen Ökonomie in Deutschland, Push- und Pullfaktoren für Unternehmensgründungen ausländischstämmiger Mitbürger. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.

Light, I./ Gold, S.: Ethnic Economics. San Diego: Academic Press 2000.

Loeffelholz, H.D. von / Gieseck, A. / Buch, H.: Ausländische Selbständige in der Bundesrepublik - unter besonderer Berücksichtigung von Entwicklungsperspektiven in den neuen Bundesländern. Berlin 1994.

Loeffelholz, H.D. von/ Hernold, P.: Berufliche Integration von Zuwanderern. In: RWI (Hg): Gutachten im Auftrag der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“ beim Bundesminister des Innern. Essen 2001.

Mayer, H. O.: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München, Wien 2004.

Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim 1999.

Merkens, H.: Stichproben bei qualitativen Studien. In: Friebertshäuser, B. u. Prengel, A. (Hg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/ München 1997, S. 97-106.

Meuser, M./ Nagel, U.: Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, B. u. Prengel, A. (Hg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München 1997, S. 481-491.

Mühlfeld, C. u.a.: Auswertungsprobleme offener Interviews. In: Soziale Welt, Jg. 32, 1981, S. 325-352.

Öksüz, N.: Ausländische Unternehmen in Bonn: Untersuchungsergebnisse einer telefonischen Befragung. Essen 2001.

Özcan, V. / Seifert, W.: Selbständigkeit von Immigranten in Deutschland - Ausgrenzung oder Weg der Integration? In: Soziale Welt, 51(3). 2000, S.289-302.

Pfeiffer, F. / Reize, F.: Berufliche Weiterbildung und Existenzgründung, in: Merz, J. (Hg.): Existenzgründung 2, Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen, Forschungsinstitut Freie Berufe, Lüneburg 2001, S. 155-175.

Pütz, R.: Von der Nische zum Markt? Türkische Einzelhändler im Rhein-Main-Gebiet. In A. Escher (Hg): Ausländer in Deutschland. Probleme einer transkulturellen Gesellschaft aus geographischer Sicht. 2000, S.27-39.

Pütz, R.: Unternehmen türkischer Herkunft in Deutschland - "Gründungsboom" aus makroanalytischer Sicht, das Beispiel Berlin. In: Geographische Rundschau 55, Heft 4. 2003, S. 26-31.

Rudolph, H. / Hillmann, F.: Döner contra Boulette – Döner und Boulette: Berliner türkischer Herkunft als Arbeitskräfte und Unternehmer im Nahrungsgütersektor. In: Zuwanderung und Stadtentwicklung. 1997, S. 85-105.

Seifert, W.: Berufliche Integration von Zuwanderern in Deutschland. Gutachten für die "Unabhängige Kommission Zuwanderung" beim Bundesministerium des Inneren. Düsseldorf 2001.

Spöhring, W. 1995: Qualitative Sozialforschung. Stuttgart.

Storey, D.J.: Understanding the Small Business Sector. Rotledge, London 1994.

Storey, D.J.: The Problem Facing New Firms, in: Journal of Management Studies, 22, Nr. 3, S. 327-345.

Yumuşak, A. / Hunger, L.: Türkische Unternehmer in Deutschland. Teia Lehrbuch Verlag, Berlin 2003.

Ziegler, R. / Hinz, Th.: Interesse und Bereitschaft zur beruflichen Selbständigkeit in Ost- und Westdeutschland, in: Mohler, P. und Bandilla, W. (Hg.): Blickpunkt Gesellschaft (2), Opladen 1992, S. 93-108.

„Qualifizierungsbedarf und wirtschaftliche Probleme unter türkischen Existenzgründern und Selbständigen in Mannheim“

Frageleitfaden
für 20 Expertengespräche mit türkischen
Existenzgründern und Selbständigen
in Mannheim

Mannheim, 6.08.04

Frageleitfaden „Türkische Existenzgründer und Selbständige“

Interviewablauf

Angestrebter Aufbau der Expertengespräche

1. Im ersten Teil des Interviews soll nach Problemen in der Gründungssituation und beim laufenden Betrieb des Unternehmens gefragt werden. Dabei soll zunächst noch nicht auf den Qualifizierungsbedarf eingegangen werden; außer der Interviewpartner kommt selbst darauf zu sprechen. (Somit kann zudem ansatzweise festgestellt werden, ob sich die Interviewpartner selbst über einen Qualifizierungsbedarf bewusst sind.)
2. Im zweiten Interviewteil soll direkt danach gefragt werden, ob bei den Unternehmern ein Bedarf an Weiterqualifizierung bei der Gründung bestanden hatte oder heute noch besteht. Ferner interessiert der Qualifizierungsbedarf bei den Beschäftigten sowie auch von welcher Art die Qualifizierungsmaßnahmen und wie sie gestaltet sein müssten.
3. In einem letzten Teil sollen einige soziodemographische Daten sowie Informationen über die wirtschaftliche Ausrichtung und Struktur des Unternehmens abgefragt werden, die zur Einordnung des Interviewpartners und zur Einschätzung des Wirkungsfelds und Leistungspotenzials seines Unternehmens nötig sind.

Hinweise zu den Expertengesprächen

Fragen müssen gestellt werden, **Hilfsfragen** und **Stichworte** dienen nur der Unterstützung, falls der Interviewpartner nicht alleine auf den Kern der Frage zu sprechen kommt oder das Gespräch ins Stocken gerät. Die Frage zu den sozio- und betriebsdemographischen Daten müssen vollständig gestellt werden.

Einführungstext zu den Expertengesprächen

Wie Sie ja schon aus dem Anschreiben entnehmen konnten, befassen wir uns im Rahmen eines Forschungsprojektes der Universität Mannheim und des Deutsch-Türkischen Wirtschaftszentrums mit der Situation türkischer Selbständiger in Mannheim. Aus diesem Grund würde ich Ihnen gerne einige Fragen stellen, die sich auf ihre berufliche Selbständigkeit beziehen.

Da wir das Gespräch für unsere Arbeit auswerten wollen, würde ich gerne ein Tonband mitlaufen lassen.

Hinweis: Nur falls der Gesprächspartner danach fragt, versichern, dass der Name nicht genannt wird. Wenn es gewünscht wird, kann der Name am Anfang der Publikation genannt werden. Zuordnungsmöglichkeiten der Namen zu Interviewstellen müssen unterbleiben.

Aufnahmegerät einschalten!!!!

1. Probleme bei der Betriebsgründung / Strategien zur Bewältigung

Frage 1: Sie sind Inhaber eines/r (Betriebsbezeichnung einsetzen). Warum haben Sie sich eigentlich selbständig gemacht?

Stichworte:

- Familie/ schon immer gewünscht
- Arbeitslosigkeit/ Unzufriedenheit mit vorheriger Arbeit
- günstige Gelegenheit
- finanzielle Unterstützung durch Arbeitsamt
- eigenes Geschäft
- höheres Ansehen
- viel Geld/ beruflicher Erfolg

Frage 2: Erzählen Sie doch mal: Wann haben Sie sich nun selbständig gemacht und wie lief das ab, als Sie Ihr Unternehmen gegründet haben. Welche Schwierigkeiten gab es? Wie haben Sie die Schwierigkeiten gelöst?

Hilfsfrage: Probleme

- Wann haben sie ihr Unternehmen gegründet?
- Was war schwer?
- Welche Hindernisse gab es?

Stichworte:

- bürokratischer Aufwand
- Kredit, bzw. Kapital zu erhalten
- fehlende Kenntnisse
- fehlende formale Qualifikationen
- hohe Belastung für Familie/ Partnerschaft
- geeignete Räume zu finden

Hilfsfragen: Strategien

- Wie haben sie diese Schwierigkeiten gelöst?
- Haben Sie damals Unterstützung erhalten?
- In welcher Form?
- Hätten Sie sich damals Unterstützung gewünscht?
- In welcher Form?

Frageleitfaden „Türkische Existenzgründer und Selbständige“

Frage 3: Wenn Sie nun an den laufenden Betrieb denken, gibt's da auch noch Schwierigkeiten, die sich eventuell von denen der Gründungszeit unterscheiden?

Hinweis: Wenn der Interviewpartner bei Frage 2 oder Frage 3 antwortet, dass er keine Schwierigkeiten hat(te), dann eine der folgenden Hilfsfragen stellen!

Hilfsfragen

- Prima, in Ihrem Betrieb scheint ja alles gut zu laufen, bei anderen ist das nicht so, können Sie mir sagen, warum es so gut läuft, wo der Unterschied zwischen Ihnen und den anderen ist?
oder/ und
- Gäbe es ihrer Meinung nach dennoch Möglichkeiten etwas zu verbessern?

2. Qualifizierungsbedarf und Gestaltung der Qualifizierungsangebote

Zum Beratungsbedarf

Frage 4: Es gibt ja verschiedene Möglichkeiten sich Unterstützung einzuholen, außer von der Familie und Freunden, zum Beispiel durch Beratung „von außen“. Welche Art von Beratung haben Sie da in Anspruch genommen – bzw. bei wem?

Hilfsfrage

- Wurden Sie denn schon mal beraten?

Stichworte:

- Kenntnis von Beratungs- und Qualifizierungsinstitutionen
- Kenntnis der Angebote
- Bisherige Inanspruchnahme von Beratung vor Gründung
- Hemmnisse bei der Inanspruchnahme von Beratung
- Aufgesuchte Beratungsstellen nach Gründung
- Bisherige Inanspruchnahme von Qualifizierung, Art
- Kenntnis (ggf. Inanspruchnahme) von Förderprogrammen

Frage 5: War das auch bevor oder während sie ihr Unternehmen gegründet haben? Und welche Art von Beratung haben sie da schon in Anspruch genommen?

Zum Qualifizierungsbedarf

Frage 6: Denken Sie doch noch mal an die Zeit Ihrer Unternehmensgründung, fallen Ihnen da Bereiche ein, in denen Ihnen oder Ihren Mitarbeitern Kenntnisse fehlten?

Frage 7: Und heute, wie ist es da, gibt es immer noch Bereiche in denen Ihnen oder Ihren Mitarbeitern Kenntnisse fehlen?

Hilfsfragen

- Meinen Sie, man könnte daran etwas ändern?
- Würden Sie gerne etwas daran ändern und warum tun Sie es nicht?

Frageleitfaden „Türkische Existenzgründer und Selbständige“

Zur Gestaltung der Beratungs- und Qualifizierungsangebote

Frage 8: Wenn Sie die Möglichkeit hätten sich oder einen Ihrer Mitarbeiter in einigen Bereichen weiterbilden zu lassen. Welche wären dies?

Frage 9: Und wo würden Sie Beratung in Anspruch nehmen wollen?

Hilfsfrage

- Um welche Themen müsste es dabei gehen?

Stichworte: Screening von Bedarfen

- Personalplanung / Personalbedarf / Mitarbeiterführung
- Kapitalbedarf / Finanzierung
- Rechnungswesen / Buchführung / Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Rechtliche Fragen: Arbeitsrecht, Steuerrecht, Handelsrecht
- Pacht / Miete
- Kaufvertrag
- Umgang mit Ämtern / Anmeldungen / Genehmigungen
- Persönliche Risikovorsorge
- Soziale Absicherung
- Sprachkurse

Frage 10: Wie müssten denn **Weiterbildungsmaßnahmen** geschaffen sein, damit Sie oder einer Ihrer Mitarbeiter diese in Anspruch nehmen würden?

Stichworte:

- Tageszeit/ Blockseminar/ wie oft
- Kosten
- müssten konkrete Fragen klären helfen
- müssten in türkischer Sprache gehalten werden
- es müssten türkische Ansprechpartner vertreten sein

Frage 11: Und wie könnten Sie sich **Beratungsangebote** vorstellen, damit Sie sie nutzen könnten?

Stichworte:

- Tageszeit
- Kosten
- müssten konkrete Fragen klären helfen
- müssten in türkischer Sprache gehalten werden
- es müssten türkische Ansprechpartner vertreten sein

Frageleitfaden „Türkische Existenzgründer und Selbständige“

3. Sozio- und betriebsdemographischen Daten

Persönlicher Hintergrund

Frage 12: In welchem Jahr sind sie geboren?

Geschlecht (**nicht fragen!**)

weiblich

männlich

Sprachkenntnisse (Deutsch) (**nicht fragen!**)

sehr gut

gut

mittel

schlecht

gar nicht

Zum Migrationshintergrund

Frage 13: Welche Staatsbürgerschaft haben Sie ?

die deutsche

die türkische

beide

Frage 14: Wie lange leben sie schon in Deutschland?

Jahre

Persönliche Ressourcen, soziales Kapital

Frage 15: Welchen Schulabschluss haben sie und was für eine Berufsausbildung haben Sie abgeschlossen?

Frage 16: Was haben sie eigentlich vor Ihrer Selbständigkeit gemacht?

Hinweis: offene Frage, soll frei beantwortet werden!

Zur aktuellen Selbständigkeit

Frage 17: Wer arbeitet in Ihrem Betrieb mit? (bspw. Familie, Angestellte)

Frage 18: Wie viele Mitarbeiter haben Sie, ohne Sie selbst?

Mitarbeiter

Vielen Dank für das Gespräch!

Impressum

Postanschrift:

Herausgeber: **Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm)**

68131 Mannheim; Telefon (0621) 181-2890; Fax (0621) 181-2892

E-Mail: Postmaster@mail.ifm.uni-mannheim.deWorld Wide Web: <http://www.ifm.uni-mannheim.de>

Projektleitung:

Dr. René Leicht