

**Beate Braun  
Janine Hengst  
Ingmar Petersohn**

# **Existenzgründung in der Weiterbildung**

**Perspektive Praxis**



**DiE**

Beate Braun  
Janine Hengst  
Ingmar Petersohn

Existenzgründung  
in der Weiterbildung

## Perspektive Praxis

Eine Buchreihe des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)

Die grüne Reihe des DIE stellt Fachkräften in der Erwachsenenbildung bewährtes Handlungswissen, aktuelle Themen, innovative Methoden und neue Arbeitsfelder vor. Die Bände sind aus der Perspektive des Handlungsfelds konzipiert und vermitteln verwendungsbezogenes Wissen und Handlungssicherheit in Problem- und Entscheidungssituationen. Ziel ist es, die professionell Handelnden in der Praxis zu fördern und zu unterstützen und so zur Kompetenz- und Qualitätsentwicklung beizutragen.

### Wissenschaftliche Betreuung der Reihe am DIE:

Dr. Peter Brandt

### Zuletzt in der Reihe Perspektive Praxis erschienene Titel:

Horst Siebert

#### **Methoden für die Bildungsarbeit**

3. akt. und überarbeitete Auflage,  
Bielefeld 2008, ISBN 978-3-7639-1957-4

Klaus Pehl

#### **Strategische Nutzung statistischer Weiterbildungsdaten**

Bielefeld 2007, ISBN 978-3-7639-1925-3

Wolf-Peter Szepansky

#### **Souverän Seminare leiten**

Bielefeld 2006, ISBN 978-3-7639-1935-2

Matilde Grünhage-Monetti (Hrsg.)

#### **Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft**

mit CD-ROM  
Bielefeld 2006, ISBN 978-3-7639-1920-8

Stephan Dietrich, Monika Herr

#### **Support für Neue Lehr- und Lernkulturen mit DVD**

Bielefeld 2005, ISBN 978-3-7639-1916-1

Heidmarie Kullmann, Eva Seidel

#### **Lernen und Gedächtnis im Erwachsenenalter**

2. akt. und überarbeitete Auflage,  
Bielefeld 2005, ISBN 978-3-7639-1915-4

Hannelore Bastian, Ekkehard Nuissl,  
Klaus Meisel, Antje von Rein

#### **Kursleitung an Volkshochschulen**

2. akt. und überarbeitete Auflage,  
Bielefeld 2004, ISBN 978-3-7639-1895-9

Richard Stang, Georg Peez u. a.

#### **Kulturelle Bildung**

2. akt. und überarbeitete Auflage,  
Bielefeld 2003, ISBN 978-3-7639-1861-4

Gertrud Wolf, Rolf Peuke

#### **Mehr Partizipation durch neue Medien**

Bielefeld 2003, ISBN 978-3-7639-1879-9

Jürgen Quetz,

Gerhard von der Handt (Hrsg.)

#### **Neue Sprachen lehren und lernen**

Bielefeld 2002, ISBN 978-3-7639-1842-3

Wolfgang Nötzold

#### **Werkbuch Qualitätsentwicklung**

mit CD-ROM

Bielefeld 2002, ISBN 978-3-7639-1849-2

Weitere Informationen zu dieser Reihe unter  
[www.die-bonn.de/pp](http://www.die-bonn.de/pp)

Bestellungen unter  
[www.wbv.de](http://www.wbv.de)

**Perspektive Praxis**

**Beate Braun, Janine Hengst,  
Ingmar Petersohn**

# **Existenzgründung in der Weiterbildung**

**Orientierung für den Brancheneinstieg**

Mit Beiträgen von Peter Brandt und  
Dirk Koob/Susanne Lattke



**Die**

### **Herausgebende Institution**

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert.

Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Dr. Peter Brandt/Christiane Barth

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter [www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de) ein **Feedback** zukommen lassen. Geben Sie einfach den **Webkey 43/0032** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

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

### **Haftungsausschluss**

Dieses Buch enthält Verweise auf Internetseiten, deren Inhalte zum Zeitpunkt der Linksetzung mit großer Sorgfalt sowie nach bestem Wissen und Gewissen ausgewählt und geprüft wurden. Auf die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte sowie die aktuelle und zukünftige Gestaltung der verlinkten/verknüpften Seiten haben wir keinerlei Einfluss. Wir distanzieren uns ausdrücklich von allen Inhalten aller verlinkten/verknüpften Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden und übernehmen keine Gewähr.

Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (0521) 9 11 01-11

Telefax: (0521) 9 11 01-19

E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

Internet: [www.wbv.de](http://www.wbv.de)

**Bestell-Nr.: 43/0032**

© 2008 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Satz: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel

Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN 978-3-7639-1959-8

# **Inhalt**

---

Vorbemerkungen.....	7
Über dieses Buch .....	9
1. „Ein weites Feld“: Weiterbildung als Beruf.....	13
<i>(Dirk Koob/Susanne Lattke)</i>	
2. „Da will ich hin“: Situation am Weiterbildungsmarkt.....	24
<i>(Peter Brandt)</i>	
2.1 Übersicht .....	24
2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	25
2.3 Beschäftigungs- und Einkommenssituation.....	29
2.4 Marktsituation.....	33
3. Das „Wagnis“: Existenzgründung .....	38
3.1 Zum Begriff der Existenzgründung .....	38
3.2 Formen der Existenzgründung.....	39
3.2.1 Neugründung .....	39
3.2.2 Betriebsübernahme und -beteiligung.....	40
3.2.3 Franchising.....	41
3.3 Volkswirtschaftliche Bedeutung.....	41
3.4 Chancen und Risiken für Gründer.....	42
4. „Darauf kann ich bauen“: Erfolg versprechende Kompetenzen.....	47
4.1 Qualifikation von Weiterbildungnern .....	47
4.2 Kompetenzen .....	49
4.3 Anforderungen an das Persönlichkeitsprofil .....	53
5. „Step by step“: Schritte in die Selbstständigkeit .....	58
5.1 Potenzialanalyse.....	58
5.2 Marktanalyse: Zielgruppen, Konkurrenz, Standort .....	60
5.2.1 Zielgruppenanalyse .....	60
5.2.2 Konkurrenzanalyse .....	63

5.2.3 Marktforschung.....	64
5.2.4 Standort .....	68
<b>5.3 Rechtsform.....</b>	<b>69</b>
5.3.1 Einzelunternehmer .....	70
5.3.2 Personengesellschaften .....	73
5.3.3 Kapitalgesellschaften.....	76
5.3.4 Sonderfall Franchising .....	79
<b>5.4 Businessplan und Finanzierung: Von der Kapitalbedarfs- ermittlung bis zur Finanzierung.....</b>	<b>83</b>
5.4.1 Preisermittlung .....	83
5.4.2 Kapitalbedarfsplanung .....	86
5.4.3 Finanzierungsplan .....	87
5.4.4 Businessplan.....	90
5.4.5 Fördermittel .....	90
<b>5.5 Marketing.....</b>	<b>92</b>
5.5.1 Der erste Schritt: Positionierung.....	95
5.5.2 Der zweite Schritt: Angebot .....	98
5.5.3 Der dritte Schritt: Ansprache .....	100
5.5.4 Der vierte Schritt: Auftritt.....	106
5.5.5 Der fünfte Schritt: Pflege und Bindung.....	108
5.5.6 Der sechste Schritt: Controlling und Justierung.....	110
<b>5.6 Qualitätsmanagement.....</b>	<b>113</b>
<b>5.7 Buchführung, Steuern, Versicherungen .....</b>	<b>116</b>
5.7.1 Buchführung .....	116
5.7.2 Steuern.....	117
5.7.3 Versicherungen .....	119
<b>6. „Gut sein – besser werden“: Entwicklungsmöglichkeiten.....</b>	<b>120</b>
6.1 Weiterbildung von der Gründung bis zur Expansion .....	121
6.2 Qual der Wahl – Train-the-Trainer-Angebote.....	122
6.3 Positionierung und Erfolg in der Weiterbildung.....	124
<b>Anhang .....</b>	<b>127</b>
<b>Informationsquellen.....</b>	<b>127</b>
<b>Verzeichnis der zitierten Literatur.....</b>	<b>136</b>
<b>Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>140</b>

## Vorbemerkungen

---

Weiterbildung wird zunehmend über den Markt vermittelt. In Abhängigkeit vom politischen Standort mag man dies positiv oder negativ bewerten. Fest steht indes: Existenzgründungswillige Trainer, Dozenten, Coachs, Bildungsberater etc. haben in Zeiten, in denen lebenslangem Lernen eine immer bedeutendere Rolle zukommt, durchaus realistische Karrierechancen. Doch die Aussicht auf möglichen beruflichen Erfolg gepaart mit pädagogischer Passion reichen leider nicht aus, um den Weg in die Selbstständigkeit zu beschreiten. Gefragt ist zunächst einmal kaufmännisches Know-how. Die Betriebswirtschaftslehre ist zu einem wichtigen Referenzsystem für die Weiterbildung avanciert.

Der vorliegende Beitrag in der DIE-Reihe „Perspektive Praxis“ ist insofern eingebettet in die kontinuierlich andauernde Professionalitätsdebatte in der Weiterbildung, in der es aktuell gerade auch mit Blick auf von der EU angestoßene programmatische Entwicklungen (Stichwort: „Europäischer Qualifikationsrahmen“) darum geht, professionelles pädagogisches Handeln kompetenztheoretisch auszubuchstabieren. Unternehmerische Kompetenzen gelangen dabei immer stärker ins Blickfeld. Wer nicht in der Lage ist, sich auf dem Markt zu platzieren, der wird selbst bei größter pädagogischer Begabung oder brillanten Kenntnissen in seinem favorisierten Fachgebiet keine Zukunft in der Weiterbildung haben.

Aber wie sondiert man seine Marktchancen? Wie gelangt man von der Gründungsidee zur Ermittlung des Kapitalbedarfs? Welche Rechtsform soll man wählen? Und vor allem: Wie kann man seine Aufmerksamkeit auf die zahlreichen formalen und ökonomischen Aspekte einer Existenzgründung lenken, ohne dabei die „eigentliche“ Sache – sprich: die Weiterbildung – aus den Augen zu verlieren? Die Autoren zeigen, was man beachten sollte, wenn man sich durch das Dickicht von behördlichen Auflagen schlägt und die Fallstricke ökonomischer Anforderungen zu meistern hat. Mit viel Engagement führen sie angehende Unternehmer von der vagen Vorstellung einer Freiberuflichkeit hin zum fertigen Businessplan.

Zugegeben, ein Kinderspiel ist es nicht, sich in modernen Gesellschaften einen Platz als Selbstständiger zu erstreiten. Der Markt ist ebenso eng wie unübersichtlich, und – man möge mir diese Plattitüde nachsehen – die Konkurrenz schläft nicht. Dennoch: Das Autorenteam will nicht nur mit wissenschaftlicher Seriosität über die Chancen und Risiken einer Existenzgründung informieren, es will auch Mut machen. Mut dazu, sich selbstbewusst und unter Einsatz persönlicher Stärken dem Abenteuer einer Existenzgründung zu stellen, sich nicht gleich beim ersten

Gegenwind in die Knie zwingen zu lassen, einen langen Atem zu bewahren, um so den Traum von einer unabhängigen, eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten beruflichen Tätigkeit Wirklichkeit werden zu lassen.

Seinen unmittelbaren Servicecharakter erhält der Band vor allem durch zahlreiche Checklisten (wie z. B. zur Analyse der Marktsituation) oder durch umfangreiche Angaben von Adressen, bei denen man Unterstützung im Falle von Beratungsbedarf oder Hinweise auf Förderungsmöglichkeiten anfordern kann. Viele Grafiken, Auflistungen, Tabellen und illustrierende Zitate von Weiterbildungnern aus der Praxis lockern den Text auf, sorgen für die notwendige Anschaulichkeit, erleichtern das Verständnis und damit letztendlich auch die Übertragbarkeit der Inhalte auf die eigene, ganz persönliche Situation. So werden etwa grundlegende Kompetenzanforderungen an Weiterbildungner dargestellt, damit sich die Leserinnen und Leser einen Überblick über ihre persönliche Ausgangslage verschaffen und mögliche Optimierungsstrategien konzipieren können.

Das DIE schließt mit diesem Beitrag zur Existenzgründung in der Weiterbildung auch eine Lücke in seiner Angebotspalette. Die Verbindung zwischen pädagogischem Denken und wirtschaftlichem Handeln ist zwar schon Gegenstand früherer Publikationen in der Reihe „Perspektive Praxis“ gewesen. Gleichwohl richtet sich der Fokus hier erstmals dezidiert auf den Markteintritt von Weiterbildungnern. Im Unterschied zu allgemeinen Ausarbeitungen hinsichtlich des Vorgehens bei einer Existenzgründung wird die Thematik bereichsspezifisch durchdekliniert. Dabei ist es erneut gelungen, den besonderen Charakter einer Synthese von handlungsorientierter Unterstützung und wissenschaftlicher Reflexion zu wahren, um so eine gleichermaßen solide wie seriöse Anleitung für angehende Selbstständige in der Weiterbildung anzubieten.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern nicht nur eine anregende Lektüre, sondern insbesondere viel Erfolg beim Schritt in die Selbstständigkeit. Mit innovativen Ideen, Leidenschaft für die Sache, kommunikativem Geschick, ehrlichem Interesse für den Mitmenschen, einem durchdachten Businessplan, den „richtigen“ Kontakten und – natürlich – ein bisschen Fortune, lässt sich einiges bewegen. Oder – um es mit dem letzten Satz eines Gedichts von Hans Kruppa zu sagen: „So könnte es gehen.“

*Dirk Koob  
(Deutsches Institut für Erwachsenenbildung/  
Sozialwissenschaftliches Methodenzentrum  
der Universität Göttingen)*

# Über dieses Buch

---

Der Einstieg in eine selbstständige Tätigkeit als Weiterbildner<sup>1</sup> ist für den einen die logische Konsequenz aus einer erprobten Fachreferentenrolle, die über Jahre in einem Angestelltenverhältnis professionalisiert, in tragfähige Netze verwoben wurde und nun die Berufskarriere lediglich unter neue Vorzeichen stellt. Andere machen aus der Not einer unerreichbaren oder verlorenen Festanstellung eine Tugend und begeben sich mehr oder weniger freiwillig in die unvermeidlich prekären Strukturen rigider Preispolitik (Stichwort Honorardumping) und unsicherer Zukunftsperspektiven. Das Spektrum derer, die in der Weiterbildung ihres Glückes Schmied werden wollen, ist so groß wie das Feld der Weiterbildung unübersichtlich ist und die Berufsrollen vielseitig sind.

Trotz dieser Rahmenbedingungen haben wir uns als dreiköpfige Autorengruppe entschieden, unverzichtbares Einsteigerwissen zusammenzutragen – genau genommen eigentlich *wegen* dieser Bedingungen. Denn diese erschweren die verantwortete Entscheidung für den risikoreichen Schritt in die Selbstständigkeit und generieren Bedürfnisse nach solider Fachinformation. Nicht, dass diese Broschüre hier keine Wünsche offen ließe. Der ersten Orientierung dient sie allemal.

In der Umsetzung haben wir uns von dem Anspruch leiten lassen, vor allem die weiterbildnerischen Aspekte der Existenzgründung deutlich zu machen. Praktisches Handwerkszeug für Businesspläne, Marketingkonzepte oder die nötigen betrieblichen Versicherungen stellen andere Ratgeber ausführlicher zur Verfügung, wir beschränken uns diesbezüglich auf wesentliche Grundlagen. Unser Schwerpunkt liegt auf der datenbasierten Darstellung des Handlungsfeldes und seiner Auswirkungen auf die Personen, die dort tätig sind; unsere konzeptionelle Ausrichtung lautet deshalb: erwachsenenpädagogisch-fachliche Orientierung. Für die Bearbeitung schien es uns adäquat, mit dem Spektrum der Berufsrollen zu starten:

- Kap. 1 zeigt, um welche Berufe und Profile es geht, wenn von Freiberuflichkeit und Selbstständigkeit in der Weiterbildung die Rede sein soll.
- Kap. 2 lenkt den Fokus auf die Branche, in die sich der Gründungswillige begeben will. Hier werden wichtige Rahmenbedingungen des Handelns in der Weiterbildung erläutert: Strukturen des Marktes, rechtliche Rahmenbedingungen, Beschäftigungs- und Einkommenssituation, Branchenstimmung.
- Kap. 3 konzentriert sich auf das Phänomen der Existenzgründung:

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden in diesem Band ausschließlich männliche Formen verwendet, die jedoch Frauen gleichermaßen einschließen sollen.

Welche Formen der Selbstständigkeit und Freiberuflichkeit gibt es? Welche Bedeutung haben Gründungen wirtschaftlich, was motiviert Gründer?

- Kap. 4 führt die Stränge „Weiterbildung“ (aus Kap. 2) und „Gründung“ (aus Kap. 3) wieder zusammen unter dem Gesichtspunkt der erforderlichen Kompetenzen: Welche Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften helfen, eine Gründung in der Weiterbildung erfolgreich werden zu lassen?
- Das umfangreiche Kap. 5 ist stärker umsetzungsorientiert. Es bietet mit seinen Teilkapiteln gewissermaßen die To-do-Liste für den Einstieg in die Selbstständigkeit. Es ist entsprechend stärker handlungsleitend ausgerichtet und mit Checklisten und Umsetzungstipps ausgestattet.
- Ähnlich verbleibt auch Kap. 6 im Genre des Ratgebers. Hier geht es um Entwicklungsmöglichkeiten und damit um die Weiterbildung der Weiterbildner.
- Das Buch schließt mit einem umfangreichen Anhang relevanter Informationsquellen.

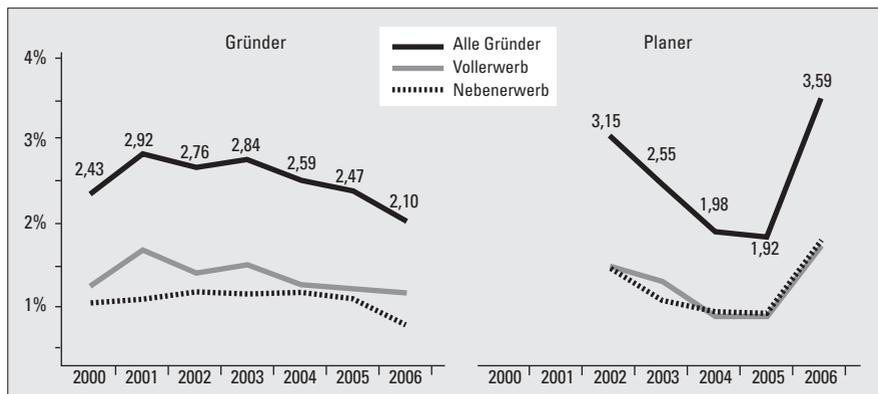
Natürlich sind der Broschüre Grenzen gesetzt: Der Umfang sollte den einer knappen Einstiegslektüre nicht übersteigen, das Datenmaterial zur Weiterbildung lässt nach wie vor nur eine fragmentarische Beschreibung des Feldes zu, und unsere eigene Fachkenntnis und Berufserfahrung betrifft auch nicht alle Praxisfelder gleichermaßen. Schließlich ist der Entstehungsprozess dieses Bandes auch ein Experiment: Eine erste Fassung hatten Janine Hengst und Ingmar Petersohn als Magisterarbeit an der TU Chemnitz eingereicht. Diese wurde von Beate Braun mit der nötigen Praxiserfahrung auf Herz und Nieren geprüft und besonders bei den Themen Marketing und Weiterbildung der Weiterbildner fortgeschrieben. Schließlich hat unser Lektor Peter Brandt den Text mit weiterem Datenmaterial über Weiterbildung ausgestattet und das Kap. 2 beigesteuert. Dankenswerterweise haben Dirk Koob und Susanne Lattke die Expertise des DIE-Arbeitsprogramms „Lehre in der Weiterbildung“ in einen Gastbeitrag über Berufsrollen einfließen lassen, und einige freiberufliche Weiterbildner haben ihre ganz subjektiven Kernaussagen zur Existenzgründung im Feld beigesteuert. Aufgrund der unterschiedlichen Funktion der Kapitel ist eine lineare Lektüre kein Muss. Jedes Kapitel kann durchaus als eigenständige Einheit gelesen werden.

Bleibt noch die Frage nach der Aktualität des Themas, denn eigentlich erleben wir derzeit alles andere als eine „Gründerzeit“: Für 2006 schätzt der KfW-Gründungsmonitor eine bundesweite Zahl von 1,092 Mio. Gründern, das heißt gut zwei Prozent der Menschen zwischen 18 und 64 Jahren haben diesen Schritt getan („Gründerquote“ 2,1 %, 447.000 Vollerwerbs- und 645.000 Nebenerwerbsgründer). Di-

ese Zahlen liegen (außer für den Nebenerwerb) signifikant niedriger als im Vorjahr, in dem 1,286 Mio. Gründer zu verzeichnen waren, die sich in 608.000 Voll- und 678.000 Nebenerwerbsgründer aufteilten (Gründerquote 2,47 %). Demnach ist der Rückgang im Wesentlichen im Bereich des Vollerwerbs auszumachen.

Warum also zu diesem Zeitpunkt ein Buch für „Existenzgründungsplaner“ in der Weiterbildung? Hierfür sind zwei Gründe ausschlaggebend: (1) Es deutet sich eine Trendwende hin zu einem Gründungsanstieg an (vgl. Abb. 1). (2) Vollerwerbsgründungen im Bereich „Erziehung und Bildung“ nahmen zuletzt signifikant zu.

**Abbildung 1: Gründerzahlen auf Tiefstand/Planerquoten deuten auf Trendwende**



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2007

Laut KfW-Gründungsmonitor haben sich im Bereich „Erziehung und Unterricht“ 2006 weit mehr Unternehmensgründungen vollzogen als im Jahr zuvor.<sup>2</sup> Während

**Tabelle 1: Anteil von Gründungen „Erziehung und Unterricht“ an Gründungen in allen Branchen/Wirtschaftszweigen**

	2005	2006
<b>Alle Gründungen</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,7%</b>
Vollerwerbsgründungen	1,1%	3,9%
Nebenerwerbsgründungen	4,7%	3,6%

Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2007

<sup>2</sup> Eine weiter zurückreichende Betrachtung erlaubt der KfW-Gründungsmonitor nicht, vgl. KfW 2007, S. 52.

sich 2006 3,7 Prozent aller Gründungen in diesem Bereich vollzogen haben, waren es 2005 nur 3,0 Prozent. Besonders deutlich stellt sich der Anstieg dar, wenn man nur jene Gründungen betrachtet, die dem Vollerwerb dienen. Da ergibt sich innerhalb eines Jahres ein Anstieg von 1,1 auf 3,9 Prozent. Gründungen im Nebenerwerb sind leicht rückläufig.

Wir gehen aufgrund dieser Zahlen von einer hohen Aktualität dieses Bandes und von erhöhten Informationsbedarfen aufseiten der Gründungswilligen aus. Unsere Adressaten sind vorwiegend branchenferne Gründungswillige, Lehrer, Studierende oder auch Fachkräfte aus anderen Branchen, die sich mit ihrer Expertise selbstständig machen wollen.

Werfen sie die Fesseln des Angestelltendaseins oder die Monotonie der Arbeitssuche ab und vollziehen den Schritt in die Weiterbildung, dann wartet auf sie eine Welt der Widersprüche, in der zum einen klassische Bildungsideale zu finden sind, zum anderen aber auch ein realer ökonomischer und damit harter Wettbewerb herrscht. Die Selbstständigkeit bedeutet viel Unsicherheit und den täglichen Kampf um Marktpositionen und Kunden.

**Zitat:** „Die Weiterbildungsbranche ist ein Wachstumsmarkt. Durch abnehmende staatliche Förderung und damit die Notwendigkeit, am Markt Gebühren erheben zu müssen, werden private Weiterbildungsunternehmen zunehmend konkurrenzfähig. Die Bereitschaft, Geld für die Weiterbildung auszugeben, wird zunehmend notwendig, wenn man den Prozess des lebenslangen Lernens als einziges Mittel des beruflichen Erfolges akzeptiert. Anbieter wie Teilnehmer stellen sich so den Herausforderungen des Marktes.“

*Peter A. Braun, Berater, Dortmund*

Zugleich erwartet die Gründer eine Welt voller Überraschungen, voller Freiheit, Herausforderungen und Begegnungen, ein Kosmos, in dem Menschen in besonderen Beziehungsgeflechten agieren. Lernende sind persönlich engagiert, bringen ihre wichtigsten Ressourcen ein – Zeit und Geld –, spielen einen aktiven Part im Prozess und kommen verändert aus diesem heraus. Das kann Lehrenden wie Lernenden tiefe Befriedigung verschaffen.

**Zitat:** „Die Weiterbildungsbranche ist aus mehreren Gründen besonders: Zum einen sind Erfolgsergebnisse nicht immer sofort spürbar und greifbar, sondern haben stillschweigende, langfristig nicht in Zahlen kalkulierbare Vorteile. Zum anderen braucht es eine feine Mischung aus Kapitalismus und Spiritualität, um hier erfolgreich zu sein. Darüber hinaus hat die Branche eine unwahrscheinliche Dynamik, besonders jetzt in Zeiten der Wissensexplosion und der Demokratisierung und Dezentralisierung der Mittel, um dieses Wissen zu erwerben.“

*Vaishali Karmarkar, Beraterin, Goethe Institut Mumbai (Indien)*

# 1. „Ein weites Feld“: Weiterbildung als Beruf

---

*(Dirk Koob/Susanne Lattke)*

Günter Grass hatte sicher nicht die Rollen- und Funktionsbezeichnungen von Weiterbildnern im Sinn, als er an seinem Roman „Ein weites Feld“ arbeitete. Dennoch wäre dieser Titel auch im vorliegenden Kontext durchaus passend: Im Zuge der wachsenden Bedeutung, die lebenslangem Lernen in der Wissensgesellschaft beigemessen wird, differenzieren sich immer neue Anforderungen an und damit auch Tätigkeitsfelder für Weiterbildner heraus. Einen klar konturierten Beruf „Weiterbildner“ sucht man dagegen vergebens. Weder kann von „Verbesserung als sozialer Status von Arbeitstätigkeit“ (Faulstich/Zeuner 1999, S. 14) in der Weiterbildung die Rede sein, noch darf „ernsthaft von einem gemeinsam getragenen Professions-Selbstverständnis der Weiterbildner gesprochen werden ... wie dies beispielsweise in Berufen wie Ärzte, Juristen u. a. der Fall ist“ (Kraft 2006, S. 6). Wird heute Professionalisierung in der Weiterbildung thematisiert, so geschieht dies kaum noch im Sinne von Professionsentwicklung, wie es ab den 1970er Jahren zunächst durchaus intensiv der Fall war. Professionalisierung wird heute überwiegend verstanden als Entwicklung von „Erwerb und Aufbau handlungsrelevanter Kompetenzen des Einzelnen“ (Hartz/Meisel 2006, S. 111). Professionalität steht damit in engem Zusammenhang mit den wachsenden Bemühungen um Qualität in der Weiterbildung.

Lehrende in der Weiterbildung, sind zum überwiegenden Teil nebenberuflich tätig. Die erste repräsentative Erhebung, die in Deutschland unter dieser Personengruppe durchgeführt wurde, ergab einen Anteil von 62 Prozent nebenberuflich Lehrender im Jahr 2005 (WSF 2005, S. 3). Hauptberufliche Mitarbeitende hat der Weiterbildungssektor bislang vor allem auf makrodidaktischen Planungs- und Organisationsebenen hervorgebracht, z. B. den „HPM“ (Hauptberuflicher Pädagogischer Mitarbeiter) in den Volkshochschulen. Hauptberuflich in der Weiterbildung beschäftigt ist aber auch ein beträchtlicher Anteil der im weiteren Sinne lehrend Tätigen, nämlich laut der erwähnten WSF-Studie immerhin 37 Prozent. Unter diesen wiederum ist nur ein kleiner Teil fest in einer Weiterbildungseinrichtung angestellt. Die Mehrzahl bestreitet als Selbstständige bzw. als hauptberufliche Honorarkräfte ihren Lebensunterhalt aus dieser Tätigkeit (WSF 2005, S. 5) (vgl. Kap. 2).

Auf die kontinuierlich steigende Nachfrage nach Bildungsdienstleistungen reagiert der Markt heute mit der Zunahme einer offenen und von vielen Anbietern

durchaus selbstbewusst vorgetragenen Selbstständigkeit<sup>3</sup>. Dabei sind die Label, unter denen Weiterbildner auftreten, relativ uneinheitlich. Da wird vom „Trainer“, „Dozenten“, „Kursleiter“, „Supervisor“, „Teamer“, „Moderator“ etc. gesprochen. Aber was unterscheidet eigentlich einen Dozenten von einem Kursleiter? Oder einen Trainer von einem Coach? Und einen Coach wiederum von einem Supervisor? Solche Fragen dürften sich viele stellen, die auf die breite Vielfalt von Bezeichnungen im Weiterbildungssektor stoßen.

In diesem Kapitel wollen wir uns also nicht länger mit professionstheoretischen Fragen befassen, sondern stattdessen die zentralen Rollen- und Funktionsbezeichnungen von lehrend sowie beratend tätigen Weiterbildner zunächst darstellen und dabei auch Abgrenzungen bzw. Überschneidungen diskutieren. Schließlich arbeiten wir einen möglichen Strukturierungsvorschlag aus, der für angehende Existenzgründer eine erste Orientierung zu bieten vermag. So wird es nämlich nicht nur möglich, sich eine Schneise durch das Dickicht an Tätigkeitsfeldern und Rollenbezeichnungen zu schlagen; der Leser wird auch in die Lage versetzt, mit Blick auf eine Existenzgründung das eigene Selbstverständnis und die eigenen Stärken „auf den Begriff zu bringen“, um hierüber das anvisierte Marktprofil zu schärfen.

Im Folgenden geht es nicht um sakrosankte Festlegungen, sondern um den Versuch, die pädagogischen Inhalte, die über bestimmte Bezeichnungen transportiert werden, herauszufiltern. Wir bilden also gewissermaßen Idealtypen, die in ihrer „Reinform“ in der Realität eher selten anzutreffen sind. Wenn es etwa heißt, Dozenten seien vorrangig fachlich spezialisierte Wissensvermittler, dann meint dies keineswegs, dass sie keine Moderationstechniken anwenden würden. Zwar gibt es Weiterbildner, die sich auf die Rolle des Moderators spezialisiert haben. Dennoch aber dürfte heutzutage kein Lehrender oder Berater ohne grundlegende Moderationskenntnisse auskommen. Zuspitzungen werden also von uns vorgenommen, ohne doch damit sagen zu wollen, es handele sich um trennscharfe Bestimmungen. Wir behaupten im Übrigen auch nicht die Abgeschlossenheit der hier vorgestellten Begriffssammlung.

#### *Dozent, Seminar-, Studien-, Kursleiter, Teamer, Bildungsreferent*

Als „Dozenten“ werden in der Regel Lehrende an der Hochschule bezeichnet, die über keinen professoralen Status verfügen. Besonders exponiert finden wir etwa den Privat-Dozenten, der zwar alle Bedingungen zur Bekleidung einer Professur erfüllt, jedoch (noch) nicht auf einen Lehrstuhl berufen wurde. Davon

---

3 Damit soll nicht verschwiegen werden, dass die WSF-Studie bei fast drei Viertel der hauptberuflich tätigen Honorarkräfte das Vorhandensein einer prekären Situation hinsichtlich sozialer und finanzieller Absicherung feststellte (WSF 2005, S. 9 f.).

ausgehend werden auch in der Weiterbildung Dozenten eher als Stoff- und Wissensvermittler angesehen. Der Dozent lehrt (lat. „docere“) also vor einer Gruppe. Ihm geht es nicht so sehr um Prozesse, sondern vorrangig um Inhalte, d. h. er ist Fachspezialist, übernimmt „unterrichtende Aufgaben als Experte eines Themas“ (Faulstich/Zeuner 1999, S. 17). Dozenten agieren nicht, um eine Optimierung bestimmter Fertigkeiten auf Seiten der Lernenden zu erzielen; ihr „Kerngeschäft“ besteht darin, in kontinuierlich oder zyklisch stattfindenden Veranstaltungen Wissen zu vermitteln.

Die Unterschiede zwischen Dozenten, Seminar-, Studien-, Kursleitern, Teamern oder Bildungsreferenten finden sich weniger auf der pädagogisch-didaktischen Tätigkeits- als vielmehr auf der Ebene der institutionellen Einbindung. Im konfessionellen Bereich spricht man zumeist von „Seminar-“ oder „Studienleitern“. Volkshochschulen bevorzugen den Kursleiterbegriff. Insbesondere gewerkschaftlich organisierte Träger oder Einrichtungen der Jugendarbeit nennen ihre Weiterbildungler „Teamer“ oder „Referenten“. Trotz der grundsätzlich vergleichbaren pädagogischen Ausrichtung werden über die Begriffe durchaus abweichende Orientierungen konnotiert. Während etwa „Teamer“ auf eine kollegiale Arbeitsweise, einen stark praxisrelevanten Charakter des vermittelten Wissens und vor allem die kooperative Einbindung der Adressatengruppe hinweist, behält der Dozentenbegriff einen leichten akademischen Einschlag.

### *Trainer*

Jeder kennt den Fußballtrainer, der seine Mannschaft zum Erfolg führen soll. Immer stärker hat sich der Ausdruck „Trainer“ aber auch in der Weiterbildung durchgesetzt. Mancherorts (vgl. etwa Reichert 2008) wird er sogar als Oberbegriff für alle Lehrenden in der Weiterbildung verwendet. In der Regel wird von Trainern jedoch eher im Kontext beruflicher und vor allem betrieblicher Weiterbildung gesprochen, während in der allgemeinen Weiterbildung traditionell die oben beschriebenen Dozenten, Kursleiter etc. dominieren. Trainer ist das englische Wort für Ausbilder. Die Ziele eines Trainings sind in der Regel funktional auf den Erwerb konkreter, für die Berufsausübung benötigter Fertigkeiten gerichtet. Beispiele sind etwa Schulungen zu EDV-Programmen oder Verkaufstechniken. Trainer sind Experten für Defizitbeseitigung und Optimierung und kommen vor allem in ein- oder mehrtägigen Kompaktveranstaltungen zum Einsatz. Der Trainerbegriff „kennzeichnet den ‚Übungsaspekt‘ der Weiterbildung“ (Wittwer 2003, S. 3). Mit diesem Schwerpunkt unterscheidet sich der Trainer einerseits von dem stärker auf Wissenserwerb und Theorie fokussierenden Dozenten; andererseits grenzt er sich von den ganzheitlich orientierten und auf Reflexionsprozessen aufbauenden Beratungspraktiken eines Coachs oder Supervisors ab (s. u.).

### *Supervisor*

Ein Supervisor bewegt sich zumeist in einem sozialberuflichen Kontext. Seine Aufgabe ist es, Einzelpersonen, Gruppen oder Teams bei der Bewältigung schwieriger Arbeitssituationen zur Seite zu stehen. Ein Beispiel mag dies illustrieren: Eine Krankenschwester fühlt sich im Umgang mit jugendlichen Patienten zunehmend unwohl. Ein eingeschalteter Supervisor wird nun versuchen, auf ein verbessertes Verhältnis zu der genannten Patientengruppe hinzuwirken. Dabei bettet er die Problemstellung in eine umfassende Trias von Person, Thema und Organisation ein. Möglicherweise vermeidet die Klientin infolge ihres genannten Unbehagens den Kontakt zu jugendlichen Patienten, wo immer dies möglich ist. In der Folge kommt es zu einer erhöhten Arbeitsbelastung ihrer Kollegen, die ihrerseits dann mit Abwehr reagieren. Solche Prozesse sind typisch für arbeitsteilig organisierte Organisationen und werden vom Supervisor bearbeitet. Ein Supervisor kann damit durchaus als eine spezifische Art von Personalentwickler begriffen werden. Er „lehrt“ nicht, sondern bietet Beratung und Reflexionshilfe im beruflichen Kontext an. Dies kann zwar enorme Lernprozesse bei Klienten auslösen, gleichwohl lässt sich die Tätigkeit in ein traditionelles Lehr-Lern-Verständnis nicht mehr einordnen.

### *Coach*

Ein Coach ist ein einfühlsamer Klärungshelfer, der die Selbstreflexion seiner Klienten – der Coachees – unterstützt, indem er ihnen ihre Erfahrungen zugänglich macht, diese dann sortiert, verknüpft und so letztlich neue Erlebnismöglichkeiten aufzeigt (vgl. Fischer-Epe 2004). Dabei bedient er sich in der Regel der Werkzeuge des Neurolinguistischen Programmierens, der Gesprächstherapie, der Kurzzeittherapie oder der systemischen Aufstellungsarbeit. Beim Coaching werden Themen, welche die Berufs- und/oder Lebenssituation des Klienten betreffen, in ganzheitlicher und strikt lösungsorientierter Weise bearbeitet. Coach und Coachee gelten als gleichberechtigte Partner. „Beratung“ meint in diesem Kontext also gerade nicht „Ratgeben“, sondern viel eher „Anleitung zur Selbstunterstützung“. Der Coachee soll seine *eigenen* Lösungen entwickeln. Nur so wird er sich mit ihnen wirklich identifizieren können.

Im Rahmen betrieblicher Weiterbildungsprozesse ist Coaching ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Vielfach setzen Unternehmen Coaches ein, um an der Lösung der Probleme ihrer Mitarbeiter zu arbeiten oder diese gezielt weiterzuentwickeln. Besonders beliebt ist das Führungskräftecoaching. Aber auch ganze Teams können entsprechende Maßnahmen durchlaufen. Hier wirkt der Coach auch als Change Agent, der fachübergreifende Lernprozesse initiiert und so dazu verhilft, Innovationspotenziale freizulegen. Daneben wird Coaching ebenfalls im lebensweltlichen Kontext angeboten. Im Unterschied zum therapeutischen Setting haftet dem Klienten hier nicht das Etikett des „Kranken“

an. Coachingbedarf wird in der Regel nicht als Eingeständnis eines vermeintlich bestehenden psychischen Defizits gewertet. Vielmehr gilt diese Form einer Unterstützung zunehmend als integraler Bestandteil des biografischen Lernprozesses in immer komplexer werdenden, postmodernen Gesellschaften.

Die Überschneidungen von Coaching und Supervision sind groß. Bei beiden handelt es sich um Unterstützungsformen, die sich (bei der Supervision grundsätzlich und beim Coaching primär) im beruflichen Kontext finden. Ähnlich wie der Supervisor ist auch der Coach kein Fach-, sondern Prozessexperte, und ähnlich wie der Supervisor oder der Moderator (siehe unten) unterstützt er die Selbstorganisation der Klienten und handelt damit im Rahmen ermöglichungs- didaktischer Überzeugungen. Unterschiede bestehen insbesondere zwischen den mit Coaching und Supervision jeweils konnotierten Kontexten. Während Supervision vor allem im Bereich sozialer Berufe angewandt wird, ist Coaching vorrangig in profit-orientierten Unternehmen zu finden und richtet sich dort – wie schon angedeutet – gerade auch an Führungskräfte.

Parallel zu dem oben skizzierten Funktionsprofil eines Coachs gibt es andere spezifische Verwendungsweisen dieses Begriffes, bei denen der Coach sich dem Trainer annähert. So bemüht sich etwa der Vocal-Coach als Stimmtrainer um die Optimierung des Sprach- und Gesangsvortrags des Klienten und ein Sprachcoach arbeitet an einer Verbesserung der fremdsprachlichen Fertigkeiten.

### *Moderator*

Ein Moderator begleitet Gruppen vor allem im Rahmen von Planungs- und Entscheidungsfragen, indem er lösungsorientiert auf die stattfindenden Kommunikationsprozesse einwirkt. Hierfür benutzt er unter anderem Visualisierungs-, Präsentations-, Cluster- oder Aktivierungstechniken. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung sind fundierte Kenntnisse über gruppendynamische Abläufe. Der Moderator sammelt, dokumentiert und strukturiert die Teilnehmerbeiträge und macht so die Diskussion transparent, belässt die Verantwortung für die Problemlösung jedoch bei der Gruppe. Er selbst muss hinsichtlich der inhaltlichen Aspekte des geäußerten (oder des sich dahinter verbergenden, tatsächlichen) Anliegens kein Experte sein. Er agiert ausschließlich auf der formalen Ebene. Ein Moderator behält immer die unterschiedlichen Dimensionen der Kommunikation im Auge, d. h. er ist in der Lage, zwischen Sache, Interaktionsbeziehung, Handlungsaufforderung und Selbstoffenbarung (vgl. Schulz von Thun 1989) zu unterscheiden, um so die stattfindende Kommunikation gezielt steuern zu können. Mit seiner Orientierung auf das Prozessgeschehen gibt er Impulse zur Selbstorganisation der Gruppe und ist damit ebenfalls ein typischer Vertreter des ermöglichungs- didaktischen Paradigmas.

### *Bildungsberater (organisationsbezogen)*

Der selbstständig tätige, betrieblich orientierte Bildungsberater unterstützt kleine und mittlere Unternehmen ohne eigene Personalentwicklung oder aber die PE-Abteilungen von Großunternehmen bei der Konzeption, Durchführung und Transfersicherung von Weiterbildungsmaßnahmen. Es handelt sich also um einen Prozessbegleiter, der in Betrieben erforderliche Qualifizierungsbedarfe ermittelt, Markt- und Kostenanalysen anfertigt, Veranstaltungen organisiert, die Einführung neuer Lehr- und Lernarrangements unterstützt und Maßnahmen des Bildungscontrollings realisiert. Insofern ist dieser Typus des organisationsbezogenen, gleichsam manageriell arbeitenden Bildungsberaters Ausdruck eines Trends, betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung zunehmend zu verzahnen (vgl. Wittwer 2003, S. 9). Wenngleich seine Tätigkeit also nicht unmittelbar im mikrodidaktischen, lehrenden Bereich angesiedelt ist, ist sie für angehende Existenzgründer interessant, da die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen immer mehr zu einer Kernaufgabe der Personalentwicklung wird und viele Betriebe entsprechenden Sachverstand – also de facto Unternehmensberater – extern einkaufen.

### *Lernberater/Bildungsberater (personenbezogen)*

Als eigenständige Berufsprofile haben sich „Lernberater“ oder „Bildungsberater“ auf dem Markt (noch) nicht durchgesetzt. Gleichwohl kommt der personenbezogenen Lern- und Bildungsberatung im Kontext des lebenslangen Lernens eine immer bedeutendere Rolle zu (vgl. Schiersmann 2008), und die Fähigkeit, Erwachsenen bei ihren selbstgesteuerten Lern- und Aneignungsprozessen beratend zur Seite zu stehen, zählt zu den wichtigsten Kompetenzen, die Weiterbildungler heute aufweisen sollten. Bei der Lernberatung werden Lernende selektiv im Rahmen von selbstgesteuerten Lern- und Aneignungsprozessen unterstützt. Beispielsweise können Lernberater Hinweise zu Lerntechniken geben oder im Bereich von E-Learning bei auftretenden Schwierigkeiten Hilfestellung leisten.

Bildungsberatung hat eher die Suche und Auswahl von passgenauen Bildungsmaßnahmen zum Gegenstand und bietet so dem Einzelnen Lösungshilfen hinsichtlich der Beantwortung von grundlegenden biografischen Entscheidungsfragen an. Beide Formen der Beratung werden größtenteils entweder im institutionellen Kontext (in einer Weiterbildungseinrichtung oder einer Beratungsstelle z. B.) angeboten oder fließen in umfassendere Beratungssituationen (z. B. Coaching) mit ein. Ein Markt für selbstständige Lernberater – verstanden als eine Form spezialisierter Coach – existiert dagegen (noch) nicht erkennbar. Freilich mag diese Feststellung für den einen oder anderen Leser gerade Ansporn und Herausforderung sein, sich mit einer solchen Profilierung um eine Existenzgründung zu bemühen.

## Übersicht 1: Rollen- und Funktionsbezeichnungen von Weiterbildnern im Überblick

Rollen-/ Funktionsbezeichnung	Angebot	Beispiele	Adressatenebene	Ziele	typische Methoden /Vorgehensweisen
<b>Dozent / Seminar-, Studien-, Kursleiter, Teamer / Bildungsreferent</b>	Kurs, Seminar, Schulung, Vortragsveranstaltung	Sprachkurs, EDV-Kurs, Kochkurs, Rhetorikseminar, Kurse zu Geschichte, Lebenshilfe, künstlerischem Gestalten, Schulungen für Betriebsräte, Seminare im Rahmen wissenschaftlicher Aufbaustudiengänge	Gruppen	Vermittlung von Wissen / Vermittlung von Fertigkeiten (skills)	Vortrag, angeleitete Übungen, Moderation
<b>Trainer</b>	Training, Seminar, Schulung	Rhetoriktraining, Outdoortraining für Führungskräfte, Verkaufsschulung	Gruppen/ Individuen	Vermittlung von Fertigkeiten (skills) / Vermittlung von Wissen	Demonstration, angeleitete Übung, Rollenspiele, Vortrag
<b>Coach</b>	Beratung	Unterstützung der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung durch lösungsorientierte Anleitung zur Selbstreflexion, Teamcoaching, (aber auch etwa) Sprachcoaching	Individuen / Gruppen	Erreichung von Entwicklungszielen, Unterstützung von Reflexion / Unterstützung bei Lösung eines akuten Problems (fachbezogen oder nicht fachbezogen)	Gespräch, NLP, Aufstellung
<b>Supervisor</b>	Beratung	Bearbeitung persönlicher Probleme aus Berufsleben, Gruppensupervision	Individuen / Gruppen	Unterstützung von Reflexion	Gespräch
<b>Moderator</b>	Gruppen- diskussion	Entscheidungsfindung in einer Projektgruppe	Gruppen	Unterstützung bei Lösung eines akuten Problems (fachbezogen)	Moderation
<b>Bildungsberater (organisationsbezogen)</b>	Beratung	(Unterstützung bei) Erstellung eines Weiterbildungsplans	Organisations- einheit in Betrieb	Unterstützung bei Personalentwicklung	Analysen, Gespräche, Moderation, Controlling
<b>Lernberater/ Bildungsberater (personenbezogen)</b>	Beratung, Seminar	Überwindung von Lernschwierigkeiten, Auswahl passender Bildungsangebote	Individuen	Optimierung individueller Lern- und Bildungsprozesse	Gespräch, Einbettung in Lehr- Lerngeschehen (Lernberatung)

In Übersicht 1 fassen wir die bisherigen Erörterungen zusammen, um so eine übersichtliche, wenngleich stark idealtypische, Strukturierung zu bieten. Im Anschluss daran diskutieren wir, worauf die Ausdifferenzierung der Tätigkeitsfelder – gesellschaftlich betrachtet – hinweist, und wozu die einzelnen Rollen- und Funktionsbezeichnungen marktstrategisch dienen können.

Die Ausdifferenzierung der Tätigkeitsfelder und Funktionsbezeichnungen in der Weiterbildung wird vielfach mit der gesteigerten Komplexität in der sogenannten Wissensgesellschaft begründet. Wo Wissen immer wichtiger und zugleich vielfältiger wird, auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt ist, von dispers zusammengesetzten Gruppen oder Individuen mit den unterschiedlichsten Bedürfnissen an- bzw. eingefordert wird, da werden Vermittlungsagenten paradoxerweise gleichermaßen zu einer Spezialisierung wie zu einer Streuung ihrer Angebote gezwungen. Dies umso mehr, wenn Bildung für Erwachsene zunehmend über den Markt reguliert wird und damit neben inhaltlichen Erfordernissen auch strategische Überlegungen bei der Außendarstellung von Expertise an Relevanz gewinnen. Vergegenwärtigt man sich überdies, dass insbesondere Angebote von Trainern und Coaches heute verstärkt nachgefragt werden (vgl. DIE 2008, S. 65 ff.), dann zeigt sich hieran erneut, dass nicht nur theoretisches Wissen wichtiger wird, sondern dass auch umfassende Kompetenzen – zu denen eben konkrete Handlungsfertigkeiten zählen sowie die kontinuierliche Bereitschaft, Identitäten weiterzuentwickeln und umzubauen – von Menschen in einer sich immer unübersichtlicher gestaltenden Welt eingefordert werden.

Fest steht jedenfalls, dass sich das Verständnis des Weiterbildners im Zeitverlauf vom „vermittelnd tätigen ‚Lehrer‘ gelöst und dem des ‚Beraters‘ und ‚Prozeßbegleiters‘ individueller und organisierter bzw. betrieblicher Wandlungsprozesse zugewandt“ hat (Arnold 1996, S. 200). Gleichwohl ließe sich fragen, inwiefern man bei Supervisor und Coach – also den paradigmatischen Prozessbegleitern – noch sinnvoll von „Weiterbildnern“ sprechen kann (vgl. ähnlich auch Peters 2004, S. 53). Für Faulstich/Zeuner (1999, S. 29) geht es in der Weiterbildung „immer auch um das Vermitteln von Inhalten“. Tietgens spricht diesbezüglich sehr emphatisch vom „Zueinanderbringen von Sachstruktur und Lernstruktur im Horizont der Sinnfrage“ (Tietgens zitiert nach Arnold 1996, S. 218). Damit erweist sich Weiterbildung grundsätzlich als dreistelliges Ereignis, d. h. (1) Lehrende vermitteln (2) Inhalte an (3) Lernende, oder anders gewendet: (1) Lernende erwerben (2) Wissen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten in der Begleitung von (3) Lehrenden.

Auf den ersten Blick scheinen bei der Supervision und dem Coaching die Inhalte zu fehlen, insofern der Fokus hier auf den Prozess gerichtet ist. Schon allein aus pragmatischen Gründen macht es jedoch Sinn, auch diese beiden Tätigkeitsfelder

der Weiterbildung zuzurechnen. Existenzgründungen finden gerade hier (und natürlich im Trainingsbereich) statt. Insofern würde eine Einengung des Begriffsumfangs von „Weiterbildner“ in kontraintuitiver Weise die zukunftssträchigsten Gebiete ausklammern. Ferner lassen sich ohne allzu großen interpretatorischen Aufwand die Tätigkeiten von Supervisor und Coach inhaltlich bestimmen: Das Thema ist hier eben der Prozess, womit die dreistellige Struktur der Weiterbildung durchaus gewährleistet bleibt. Aber selbst in solcher Lesart stehen Supervision und Coaching der Personalentwicklung, der Lebensberatung und de facto auch der Therapie zunächst weitaus näher als dem, was man traditionellerweise unter „Weiterbildung“ verstanden hat.

Die bisherigen Ausführungen zeigen auch, wie schwer es ist, eine komplexe soziale Realität über trennscharfe Begriffe angemessen abzubilden. Zumal Begriffe über die Zeit hinweg ihre Bedeutung oder ihren Bezug ändern können. Vor ca. 30 Jahren hätte man in Deutschland einen Trainer wohl nahezu ausschließlich im Bereich des Sports vermutet. Heute hingegen finden wir den Trainer gerade in der Ökonomie. Der entsprechende Begriff ist mit Optimierung, mit klarer Zielsetzung, mit Erfolg assoziiert. Durch die Verschiebung des Begriffs in einen anderen Anwendungskontext lassen sich die positiven Konnotationen des semantischen Feldes übertragen. Ganz in diesem Sinne könnte sich sogar irgendwann einmal die Rolle des Dozenten in Richtung Trainer verschieben. Wenn es etwa in der politischen Bildungsarbeit nicht mehr nur um politische Aufklärung oder „gelehrige“ Diskurse geht, sondern wenn sie sich gezielt an jugendliche Problemgruppen wendet, um diese psychosozial zu stützen und sie im Umgang mit der Demokratie und insofern in ihrem zivilgesellschaftlichen Alltagsverhalten zu schulen, dann ließe sich dies modern durchaus als „Training“ deklarieren.

Damit wird aber deutlich, wie sehr Sprache unsere Sicht auf die soziale Realität und dann auch die tatsächliche Ausgestaltung dieser Realität prägt. Bezeichnungen bilden Selbst- und Fremdverständnisse aus. Angehende Existenzgründer dürfen daraus den Schluss ziehen, dass Sie mit den Etiketten, unter denen sie am Markt auftreten, bestimmte Assoziationen bzw. Bilder bei ihren Adressaten auslösen. Konkret heißt das etwa, wer sich auf philosophische Themen spezialisiert und etwa Sinnfragen unter Rekurs auf Nietzsche oder Sartre bearbeiten möchte, der kann durch die Wahl des Dozentenbegriffs seine „Seriosität“ kommunizieren. Wer die gleiche Thematik allerdings mit Techniken des Neurolinguistischen Programmierens anzugehen beabsichtigt, für den sind „Trainer“ oder „Coach“ sicherlich Erfolg versprechendere Vokabeln.

Viele Weiterbildner treten in der Praxis wahlweise unter verschiedenen Bezeichnungen auf, um bestimmte Kompetenzen und Interaktionsorientierungen hierüber

zu transportieren. Je nachdem, ob man sich etwa für die Durchführung einer Kommunikationsschulung in einem Callcenter, einer Teambuildingmaßnahme in einem Pflegeheim oder einer Führungsunterstützung in einer Bank bewirbt, wird man als Trainer, Supervisor oder Coach in Erscheinung treten. Freilich gilt für nahezu alle Weiterbildner: Ohne fundamentale soziale und personale Kompetenzen sind keine der oben angeführten Funktionen erfüllbar. Insbesondere der personalen bzw. Selbstkompetenz kommt besonderes Gewicht zu. Diese „bezieht sich auf die Infrastruktur der Persönlichkeit und meint global eine zwischen Intellekt und Gefühl gut balancierte, neugierige, nach Weiterentwicklung (Selbstentfaltung) drängende, ständig an sich arbeitende Persönlichkeit, die authentisch, auch in ethischen Fragen reflexionsfähig und verantwortungsbewusst, erfolgsorientiert, hoch initiativ und (kalkuliert) risikofreudig ist“ (Sarges zitiert nach Wittpoth 2006, S. 185).

Dieses Kapitel sollte anhand eines kursorischen Überblicks über gängige Rollen- und Funktionsbezeichnungen von Weiterbildnern potenzielle Existenzgründer zur Reflexion über die mögliche eigene Verortung auf diesem komplexen Gebiet anregen. Abschließend sei nochmals angemerkt, dass eine scharfe Grenzziehung zwischen den Tätigkeitsfeldern unseres Erachtens nicht sinnvoll ist. Die vorangegangenen Erörterungen dienen insofern eher der Zuspitzung als dem wechselseitigen Ausschluss und richteten sich funktional auf die Klärung der tätigkeitsbezogenen Identität und des Selbstverständnisses, welche die Marktpräsenz eines Weiterbildners prägt und damit auch von potenziellen Kunden wahrgenommen und zu sozialen Zuschreibungszwecken genutzt wird. Positiv betrachtet, kann die Diversifikation im Bereich der Tätigkeitsfelder, die über ein Label sichtbar gemacht wird, dazu führen, dass der Nachfrager sein Risiko minimiert, einen ungeeigneten Anbieter zu rekrutieren. Dieser positive Effekt wird jedoch durch die geringe Trennschärfe der Labels relativiert. Eine „klare Auskunft über die Qualität des Angebots“ können die Bezeichnungen nicht liefern, zumal keine von ihnen rechtlich geschützt ist (Reichert 2008, S. 15).

Problematisch an der existierenden Pluralität von Rollen- und Funktionsbeschreibungen ist in jedem Fall, dass eine öffentlichkeitswirksam inszenierte Professionalisierung oder die Ausbildung eines klaren Berufsbildes hiermit durchaus behindert wird. Eine verbindliche Regelung – etwa durch festgelegte Zugangsbestimmungen, Ausbildungswege oder auch die Einführung von geschützten Bezeichnungen – könnte diesbezüglich sicherlich Abhilfe schaffen. Im Gegenzug würde dadurch möglicherweise die (für postmoderne Gesellschaften doch so typische) Vielfalt des Feldes nivelliert. Solche Fragen lassen sich im vorliegenden Zusammenhang freilich nur andeuten. Hier gilt es deshalb festzuhalten, dass für die Rollen- und Funktionsbezeichnung eines Existenzgründers sowohl das

eigene Selbstverständnis („Wer bin ich?“ „Was kann ich?“ „Was will ich?“), als auch die Erfordernisse des Marktes entscheidend sind. Wer für „hippe“ Werbe- oder Marketingagenturen arbeiten möchte, der wird als „Dozent“ gegenwärtig in zunehmendem Maße den organisationell erwartbaren Kulturen zuwiderlaufen. Hier gibt man sich wohl lieber als „Trainer“ oder „Coach“ aus. Rüstigen Senioren an der Volkshochschule als „Garten-Coach“ entgegenzutreten, dürfte hingegen in aller Regel Verwirrung stiften.

Aber wer weiß: Vielleicht liegt gerade hier eine Chance für eine Erfolg versprechende Existenzgründung verborgen. Man denke nur an die Bedeutung, die eine als sinnvoll erfahrene Beschäftigung für die anwachsende Generation 65-plus heute hat. Insofern könnte man als Garten-Coach – wenn wir den Ausdruck einmal beibehalten wollen – sehr viele Reflexionsprozesse anstoßen, die den Teilnehmern neue Horizonte für die Gestaltung ihres dritten Lebensabschnitts eröffnen.

*Wenn Sie, lieber Leser, liebe Leserin, pädagogisch oder psychologisch vorgebildet sowie naturverbunden sind, es zu schätzen wissen, sich mit lebenserfahrenen Menschen auszutauschen und ein (kalkulierbares) unternehmerisches Risiko nicht scheuen, dann könnte eine Karriere als „Mobiler-Garten-Coach-65-plus“ gerade das Richtige für Sie sein. Warum eigentlich nicht?*

## 2. „Da will ich hin?“: Situation am Weiterbildungsmarkt

---

(Peter Brandt)

### 2.1 Übersicht

---

Neben den drei anderen Bildungsbereichen (Elementar-, Sekundar- und Tertiärbereich) ist die Weiterbildung als vierter Bereich der unübersichtlichste, nicht zuletzt wegen der schwierigen rechtlichen Zuständigkeiten (s. Kap. 2.2). Er erfährt aber in den letzten Jahren angesichts von Strukturwandel und gesellschaftlicher Alterung wachsende bildungspolitische Aufmerksamkeit.

Die stärkere Wissensbasierung von Entscheidungen, eine sinkende Halbwertszeit von Wissensbeständen sowie alternde Belegschaften sind die immer wieder beschworenen „Zeichen der Zeit“, die ein fortwährendes Lernen nach der Berufsausbildung erfordern. Es sind aber nicht nur äußere „Zumutungen“, die das lebenslange Lernen in den Fokus des Interesses rücken, sondern auch humanitäre Gründe: Menschen sollen und wollen an gesellschaftlichen Prozessen beteiligt sein; hierzu sind breite Lernaktivitäten quer durch alle Milieus, besonders die bildungsfernen zu gewährleisten. Beide Perspektiven – Anforderungen und Chancen – sind auch in der EU-Programmatik enthalten, aus Europa einen Raum des lebenslangen Lernens zu machen.

Im Gegensatz zur programmatischen Bedeutung steht das Maß öffentlicher Zuschussung. Wie das DIE in seiner Trendanalyse herausgearbeitet hat, trugen 2006 Individuen und Betriebe knapp 90 Prozent der direkten Ausgaben für Weiterbildung (DIE 2008, S. 100). „Weiterbildung in Deutschland ... erscheint ... im Übergang zu einer sich zunehmend ausdifferenzierenden und verstärkt selbst regulierenden Dienstleistungsbranche begriffen“ (ebd., S. 117).

Die Weiterbildung ist in einer Weise wildwüchsig aufgestellt, die es erschwert, sie in einer allseits anerkannten Weise übersichtlich gegliedert vorzustellen. So unterscheidet man u. a.

- nach der Art der Inhalte: *allgemeine, berufliche* und *politische* Weiterbildung,
- nach dem Grad der Berufsbezogenheit: *berufsbezogene* und *nicht-berufsbezogene* Weiterbildung,
- nach dem Formalisierungsgrad des Lernens *formale* (= abschlussbezogene) Weiterbildung von *non-formaler* (= nicht abschlussbezogener,

aber institutionalisierter) Weiterbildung und von *informellem* (= nicht institutionalisiertem) Lernen,

- nach der Art des Trägers, z. B. *betriebliche, konfessionelle, gewerkschaftliche Weiterbildung*.

Das Projekt „Anbieterforschung“<sup>4</sup> hat im Rahmen eines „Weiterbildungskatasters“ ermittelt, dass in Deutschland 16.841 Weiterbildungsanbieter existieren (vgl. Dietrich/Schade/Behrendorf 2008).<sup>5</sup> Die Zahlen sind als Mindestzahlen zu verstehen, da das Kataster ohne Hochrechnungen arbeitet.

#### **Definition Weiterbildungsanbieter<sup>6</sup>**

Als Weiterbildungsanbieter werden alle institutionalisierten oder betrieblich verfassten Anbieter verstanden, die Weiterbildung als Haupt- oder Nebenaufgabe regelmäßig oder wiederkehrend offen zugänglich anbieten. Weiterbildung umfasst dabei alle organisierten Bildungsangebote, die sich an ausgebildete oder erfahrene Erwachsene richten. Zielen diese darauf ab, beruflich verwertet zu werden, sind sie als berufliche, anderenfalls als allgemeine Weiterbildung einzuordnen. Als allgemeine Erwachsenenbildung werden auch kulturelle und politische Erwachsenenbildung begriffen, der beruflichen Weiterbildung werden Fortbildung, Meister-/Techniker-/Betriebsassistentenausbildung (die einen Berufsabschluss voraussetzen), Umschulung und berufliche Rehabilitation sowie wissenschaftliche Weiterbildung zugeordnet. Ausgeschlossen sind solche Anbieter, die ausschließlich in einem oder mehreren der folgenden Felder tätig sind: Sport- oder Hobbykurse, Berufsvorbereitung oder Berufsausbildung, Angebote für Kinder und Jugendliche (Hausaufgabenhilfe), Tätigkeit als Trainer/Dozent/Honorarkraft für Weiterbildungseinrichtungen. Verfolgt wird ein Betriebsstättenkonzept, wonach regionale Niederlassungen/Zweigstellen als eigene Anbieter behandelt werden.

Im Rahmen des Weiterbildungskatasters ist auch eine Kartierung des Weiterbildungsmarktes nach Anbietertypen vorgenommen worden, an der wichtige Strukturen des Bereichs ablesbar sind (vgl. Abb. 2).

## **2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen**

Die Weiterbildung in Deutschland ist – gerade im Vergleich zu den vorgelagerten Bildungssegmenten – in vielfältiger Weise geregelt.<sup>7</sup> Es greifen nebeneinander Bundes- und Länderrecht, und eine wichtige Bedeutung entfalten auch tarifvertragliche und

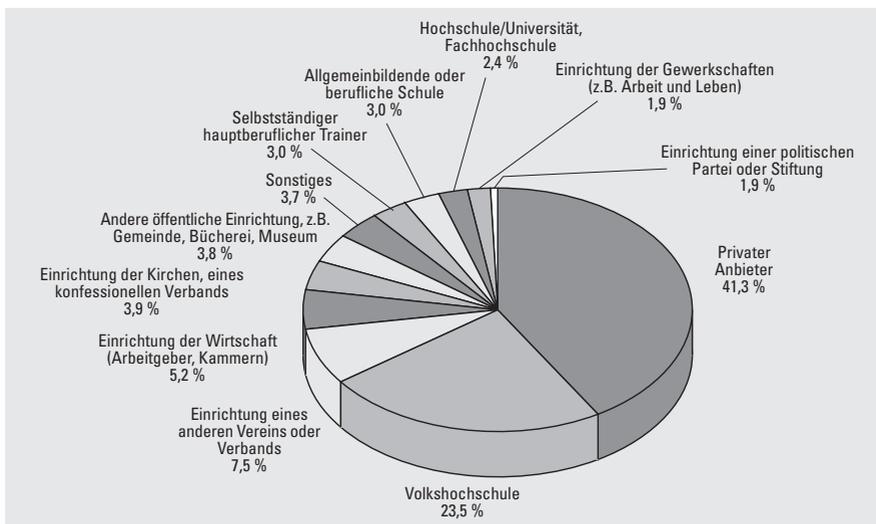
4 Hierbei handelt es sich um vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Kooperationsprojekt des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) in Bonn und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) in Bonn mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover (IES) (weitere Informationen unter [www.die-bonn.de/anbieterforschung.de](http://www.die-bonn.de/anbieterforschung.de)).

5 Aus einschlägigen Quellen wurden nach Dublettenbereinigung und Plausibilisierung 22.920 Adressen potenzieller Anbieter ermittelt, von denen 13.962 Weiterbildungsanbieter im Sinne des Projekts waren (siehe Kasten Definition). Rechnet man die in dieser Anzahl noch nicht enthaltenen Zweig- bzw. Außenstellen der Volkshochschulen hinzu, erhöht sich die Anzahl auf 16.841.

6 Diese Definition des Projekts „Anbieterforschung“ stammt aus dem Erhebungsinstrument „wbmonitor“ (weitere Informationen unter [www.bibb.de/de/11920.htm](http://www.bibb.de/de/11920.htm)).

7 Der Autor dankt Stefan Hummelsheim (DIE) für Hinweise zu Abschnitt 2.2.

**Abbildung 2: Anbietertypen (N=14.880 – Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: Ergebnisbericht des Projekts Weiterbildungskataster v. 20.5.2008. Bonn

betriebliche Regelungen. Hinzu kommen Rahmenvorgaben auf europäischer und internationaler Ebene, die die Ausdifferenzierung und Gestaltung der nationalen Weiterbildungslandschaft zunehmend beeinflussen (für eine Übersicht vgl. Faulstich/Haberzeth 2007; Krug/Nuissl 2004; Nuissl/Pehl 2004 oder den „Service Ökonomie & Recht“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung unter [www.die-bonn.de/service/oekonomie\\_recht](http://www.die-bonn.de/service/oekonomie_recht)). Die kurze Übersicht im Rahmen der vorliegenden Broschüre dient zur ersten Orientierung und stellt diejenigen Regelungen gesondert heraus, die für Gründer – über ein bloßes Verständnis der Funktionsweise des Weiterbildungsbereichs hinaus – praktisch wichtig werden können.

Die Gesetzgebungskompetenz für den Weiterbildungsbereich kommt nach Art. 72 Abs. 1 GG grundsätzlich den Ländern zu. Allerdings kann unter bestimmten Voraussetzungen der Bund tätig werden. Die konkurrierende Kompetenz des Bundes beruht auf Art. 74 Nr. 11, 12 GG (Wirtschafts- und Arbeitsrecht). Davon betroffen sind die außerschulische berufliche Weiterbildung, die Hochschulen hinsichtlich der Entwicklung allgemeiner Grundsätze wissenschaftlicher Weiterbildung, die Erforschung der Wirksamkeit von Weiterbildung und die Erschließung neuer Aufgabenbereiche durch Modellmaßnahmen.

Auf Bundesebene wirkt sich die bundespolitische Zuständigkeit für die Berufsbildung (Aus- und Weiterbildung) u. a. in folgender Weise aus:

- Im Bereich der Arbeitsförderung regelt das Dritte Sozialgesetzbuch (SGB III) die Förderung der beruflichen Weiterbildung. Es löste 1998 das Arbeitsförderungsgesetz (AFG) ab. Seit seinem Inkrafttreten hat das SGB III zahlreiche Änderungen erfahren (im Wesentlichen durch das Job-AQTIV-Gesetz 2001 und die sogenannten Hartz-Reformen). Die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) bestimmt das Verfahren zur Anerkennung externer (privater) Agenturen – sogenannter Fachkundiger Stellen – für die Zulassung von Bildungsträgern und -maßnahmen. Die Verordnung leitet sich aus § 87 SGB III ab und zielt auf Qualitätssicherung von Einrichtungen und Angeboten der beruflichen Weiterbildung.
- Das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz ist die zentrale Rechtsgrundlage zur finanziellen Unterstützung und Förderung der beruflichen Qualifizierung und Fortbildung von Fachkräften durch Aufstiegsfortbildungen bzw. Meisterkurse – daher auch der Begriff „Meister-BAföG“. Auch das Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) bietet unter bestimmten Umständen die Förderung einer weiteren Ausbildung.

Zur Länderebene: In den meisten Bundesländern hat die Erwachsenenbildung Verfassungsrang. Die Landesförderung für Einrichtungen der Erwachsenenbildung wird über die in den meisten Ländern vorhandene Weiterbildungsgesetzgebung<sup>8</sup> und die zugehörigen Durchführungsverordnungen geregelt. Auf Länderebene entfaltet auch die Bildungsurlaubsgesetzgebung ihre (freilich sehr eingeschränkte<sup>9</sup>) Wirkung.

Die Einteilung der gesetzlichen Regelungen zur Weiterbildung nach föderalen Strukturen könnte hier mit der kommunalen und betrieblichen Ebene fortgeführt werden. Im Blick auf die praktische Relevanz für Weiterbildungsanbieter legt sich eher eine andere Systematik nahe: Zum einen gibt es die Vorschriften, die ein Weiterbildungsanbieter erfüllen muss, um seine Dienstleistung überhaupt anbieten zu dürfen. Zum anderen existieren gesetzliche Vorgaben, die eingehalten werden müssen, damit staatliche Subventionen (der Teilnehmerbeiträge oder der Einrichtung) möglich werden.

Neben der bereits genannten Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) gibt es einen weiteren Bereich, bei dem Weiterbildungsanbieter gesetzliche Voraussetzungen erfüllen müssen, um überhaupt aktiv zu werden, den Fernunterricht. Hierbei sind Lehrende und Lernende (meist) räumlich voneinander

<sup>8</sup> Derartige Gesetze fehlen lediglich in Berlin und Hamburg.

<sup>9</sup> Zur Wirkung der Bildungsurlaubsgesetze vgl. die aktuelle DIE-Trendanalyse (DIE 2008, S. 50–54).

getrennt. Die Überprüfung des Lernerfolgs erfolgt durch Fremdkontrolle eines Korrektors am Standort des Weiterbildungsträgers. Anbieter von Fernunterricht müssen von der Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU) zugelassen werden. Hier greift das *Gesetz zum Schutz der Teilnehmer am Fernunterricht* (Fernunterrichtsschutzgesetz, FernUSG<sup>10</sup>) – übrigens auch ein Bundesgesetz. Unter das FernUSG fallen alle Fernlehrgänge – auch die unentgeltlich angebotenen – sofern sie nicht der Freizeitgestaltung oder Unterhaltung dienen.

Die zweite Gruppe von gesetzlichen Regelungen betrifft die Berechtigung, staatliche Subventionen zu erhalten. Individuen (Lerner) können Subventionen z. B. in Form von staatlichen Prämien („Weiterbildungsprämie“) und Darlehen im Kontext des „Bildungssparens“ erhalten oder Steuererleichterungen nutzen (Sonderausgabenabzug für die Qualifizierung in einem neuen Beruf; Aufwendungen für Fortbildung als Werbungskosten). Details können hier unberücksichtigt bleiben, da sie mehr den Teilnehmer betreffen als den Anbieter von Weiterbildung.<sup>11</sup>

Wichtiger sind die Vorschriften der Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ (Hartz u. a. 2002), die zu Beginn des Jahres 2003 geändert wurden und in die §§ 77 bis 86 SGB III eingeflossen sind. Denn die knüpfen staatliche Subventionierungen für Teilnahmen an einem beruflichen Weiterbildungsangebot an (Qualitäts-)Anforderungen für Weiterbildungsträger.

Eine Förderung der Weiterbildungsteilnehmer ist möglich, wenn durch die Teilnahme eine etwaige oder bestehende Arbeitslosigkeit verhindert werden kann. Zudem muss vor der Weiterbildungsmaßnahme eine Beratung durch die Bundesagentur für Arbeit erfolgen und die Maßnahme sowie der Bildungsträger müssen für eine Förderung zugelassen sein. Letzteres ist der Fall, wenn ein Weiterbildungsanbieter folgende Anforderungen erfüllt (mit SGB III, §§ 84 f.):

- fachliche Kompetenz der Lehrkräfte,
- angemessene Ausführung der Maßnahme,
- Unterstützung des Teilnehmers bei der Rückkehr in den Arbeitsmarkt,
- Implementierung eines Qualitätssicherungssystems,
- Erfolg versprechende Wissensvermittlung,
- Arbeitsmarktrelevanz des Erlernten,
- angemessene Teilnahmebedingungen,
- überschaubarer Kosten- und Zeitrahmen sowie
- Ausstellung eines Zeugnisses.

---

<sup>10</sup> Das FernUSG im Netz: [www.bundesrecht.juris.de/fernusg/index.html](http://www.bundesrecht.juris.de/fernusg/index.html) (Stand: 21.05.2008)

<sup>11</sup> In dem Moment, wo der Gründer seinerseits Teilnehmer wird und sich weiterbildet, sind entsprechende Regelungen sehr wohl wichtig, wir verweisen hierzu auf Kap. 6.

Erfüllt zudem auch der Teilnehmer alle Anforderungen, wird ihm von der Bundesagentur für Arbeit ein sogenannter Bildungsgutschein ausgehändigt, der eine Gültigkeit von längstens drei Monaten hat. Vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme muss dann der Träger den Gutschein bei der Bundesagentur für Arbeit vorlegen. Bei Erfüllen sämtlicher Anforderungen ist der Teilnehmer von den Weiterbildungskosten befreit und der Weiterbildungsanbieter erhält seine Vergütung bzw. sein Honorar von der Bundesagentur für Arbeit.

Für Gründer eher von theoretischem Interesse dürften landesgesetzliche Regelungen sein, die die Förderungswürdigkeit der Einrichtung – etwa im Rahmen eines Weiterbildungsgesetzes – an bestimmte Bedingungen knüpfen. Diese Einrichtungen dürfen z. B. nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sein und müssen ein bestimmtes Mindestangebot an Unterrichtsstunden vorweisen. Gewerbliche Unternehmen werden von der Förderung im Rahmen der Weiterbildungsgesetze ausgeschlossen.

## **2.3 Beschäftigungs- und Einkommenssituation**

---

Aufgrund der pluralistischen Strukturen existieren nur wenig verlässliche Daten zu den Beschäftigten in der Weiterbildung. Dies erschwert eine zentrale Auswertung. In der aktuellen Trendanalyse des DIE heißt es (DIE 2008, S. 69–71):

*Empirische Daten ... zu den Personen(gruppen), die in der Weiterbildung tätig sind, sind nur eingeschränkt verfügbar, da die Weiterbildungsbranche als Wirtschaftszweig in den amtlichen Statistiken ... nicht gesondert ausgewiesen, andererseits aber auch durch die bisherige Bildungsberichterstattung ... nur in Teilbereichen und Teilausschnitten und unter Auslassung von Daten zu ihrem Personal beschrieben wird. Das mangelnde Wissen über das Personal ist auch eine Folge davon, dass in der Weiterbildung Personen mit sehr unterschiedlichen Berufsausbildungen und Berufshintergründen arbeiten und dass die beruflichen Funktionen auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind, so dass Berufsstatistiken nur begrenzt Aufschluss geben.*

*Trägerstatistiken (z. B. des „Wuppertaler Kreises“) erheben Daten zum Personal aus primär internen Gründen und veröffentlichen sie nur selektiv, Personaldaten sind sensible und geschützte Daten in Unternehmen ... Eine Ausnahme stellen die im „Verbund Weiterbildungsstatistik“ zusammengeschlossenen Trägerverbände dar, darunter besonders die Volkshochschulen, die ausführlichere Informationen zu ihrem Personal erheben und öffentlich zugänglich machen. Die aktuellste und detaillierteste Datengrundlage zum lehrenden Personal liefert die im Auftrag des BMBF vorgenommene „Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen“ mit ihren Ergebnissen aus 2005 (WSF 2005) ...*

*Die Lehrenden, hierzu zählen in der WSF-Studie auch Personen mit einem planenden Tätigkeitsschwerpunkt, stellen mit 1,35 Millionen Beschäftigungs- bzw. Tätigkeitsverhältnissen die größte Gruppe ... Darunter sind 185.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse, 996.000 Tätigkeitsverhältnisse von Honorarkräften/Selbstständigen und 130.000 ehrenamtliche Tätigkeitsverhältnisse. Insgesamt sind in der Weiterbildung nach dieser Schätzung rund 650.000 Personen lehrend tätig (ebd., S. 13 ff.) ...*

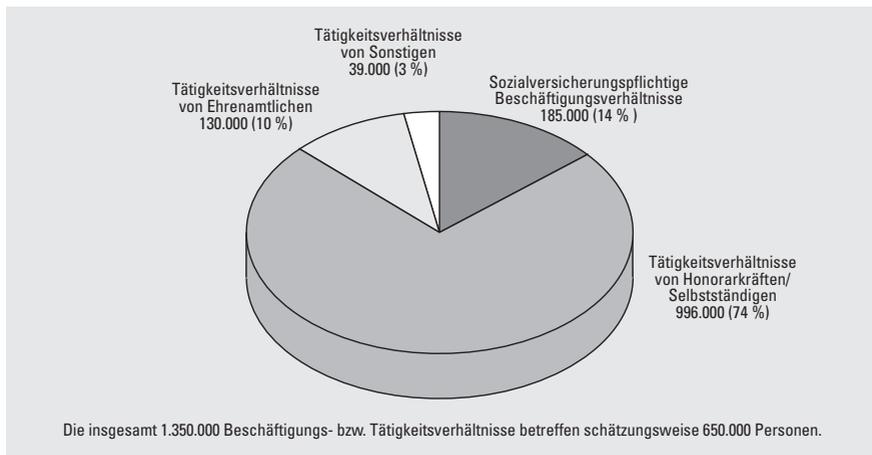
*Honorarverträge und Selbstständigkeit sind bei 74 Prozent aller Lehrenden die dominierenden Tätigkeitsformen. Nur 14 Prozent sind fest angestellt bzw. in sozialversicherungspflichtigen Beschäf-*

tigungsverhältnissen, rund zehn Prozent sind ehrenamtlich tätig (ebd., S. 42). Überdurchschnittlich viele fest angestellte Lehrende finden sich bei privaten Weiterbildungsunternehmen (23 % vs. 14 % im Durchschnitt), die wenigsten gibt es bei den kirchlichen Trägern (5 %) und den Volkshochschulen (4 %). Hingegen bilden bei den kirchlichen Trägern die Ehrenamtlichen die zweitgrößte Gruppe der Lehrenden mit 31 Prozent nach der Gruppe der Freiberuflichen und Honorarkräfte (62 %) (ebd.).

Die Geschlechterverteilung der Lehrenden variiert nach der Art der Träger sowie zwischen Ost- und Westdeutschland mit ihren unterschiedlichen Weiterbildungstraditionen und -kontexten: Im Osten gibt es mit 54 Prozent etwas häufiger männliche Lehrende, im Westen ist das Verhältnis genau anders herum. Mit 55 Prozent überwiegen hier die Frauen (ebd., S. 37). Leicht überdurchschnittlich sind Frauen bei Volkshochschulen, Kirchen (60 %) und privaten Weiterbildungsunternehmen (59 %) beschäftigt, bei Stiftungen (38 %) und bei arbeitgebernahen Bildungseinrichtungen (29 %) liegt der Frauenanteil teilweise erheblich unter dem Durchschnitt.

Für die von und in Betrieben selbst verantwortete Weiterbildung liegen keine neueren, aussagekräftigen Daten zum eingesetzten Personal vor. Geht man auf die Zahlen zurück, die das Institut der deutschen Wirtschaft 1990 erhoben hat, so wurde damals von 4.789 hautberuflich in der betrieblichen Weiterbildung Beschäftigten und 30.164 nebenberuflichen Mitarbeiter/innen ausgegangen, dies entsprach 1,4 Prozent der Mitarbeiter/innen ... Das zeigt, dass in diesem Bereich überwiegend auf externe Weiterbildner/innen zurückgegriffen wird.

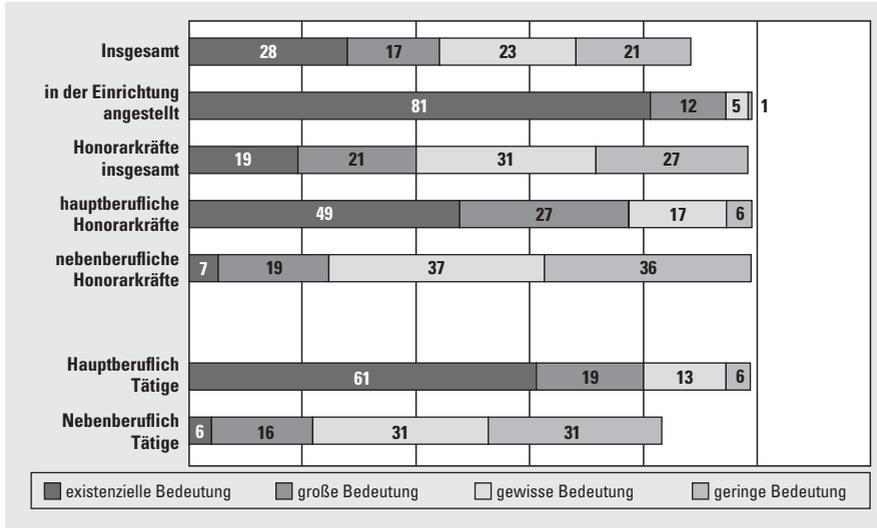
**Abbildung 3: Beschäftigungs- bzw. Tätigkeitsverhältnisse von Lehrenden in der Weiterbildung 2005**



Quelle: WSF 2005, S. 3

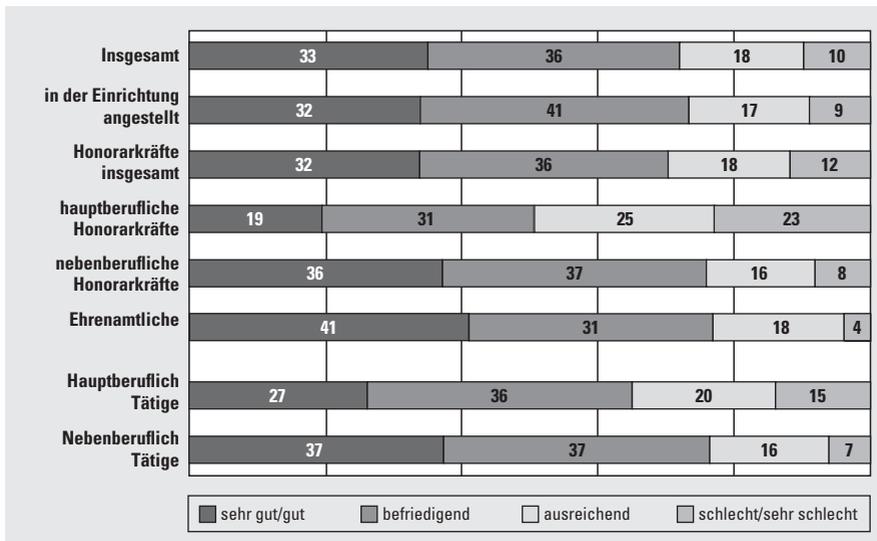
Wie wichtig ist das mit der Weiterbildungstätigkeit verbundene Einkommen? Die folgende Abbildung 4 zeigt, dass nach der WSF-Studie (WSF 2005, S. 69 f.) für knapp die Hälfte der Weiterbildner das Einkommen aus der Weiterbildung wichtig ist. So messen 28 Prozent diesem Einkommen eine existenzielle Bedeutung bei, und für 17 Prozent der Befragten hat es eine große Bedeutung. Während dabei von den Angestellten 93 Prozent dem Einkommen eine große oder existenzielle

**Abbildung 4: Bedeutung der Einkünfte aus Lehrtätigkeit in Weiterbildung in %**



Quelle: WSF 2005, S. 70

**Abbildung 5: Finanzielle Situation der Lehrenden in %**



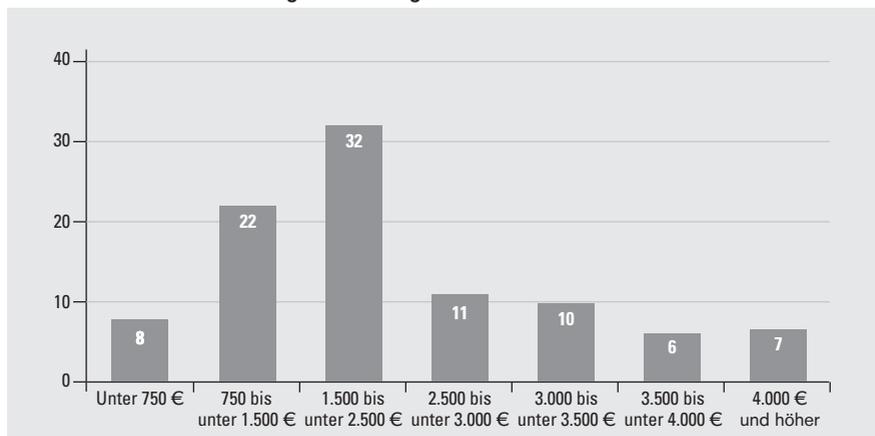
Quelle: WSF 2005, S. 71, Befragung von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen, zu 100 % fehlende Werte keine Angabe; gewichtet nach Personen

Bedeutung zurechnen, sehen von den hauptberuflichen Honorarkräften lediglich 76 Prozent ihr Weiterbildungseinkommen als so bedeutsam an. Für immerhin rund 26 Prozent der nebenberuflichen Honorarkräfte sind die Einkünfte aus der Weiterbildungstätigkeit mindestens von großer Bedeutung.

Die WSF-Studie hat auch nach der Gesamteinkommenssituation von Lehrenden gefragt; dabei zeichnet sich ein sehr differenziertes Bild ab (vgl. ebd., S. 71). Ehrenamtliche, Festangestellte und nebenberuflich als Honorarkräfte Tätige weisen einen recht hohen Zufriedenheitsgrad mit ihrem Einkommen auf. Angespannt ist die Einkommenssituation aber bei den auf Honorarbasis hauptberuflich Tätigen, also der Kerngruppe der mit diesem Buch Angesprochenen: Nur 19 Prozent bewerten die finanzielle Lage als sehr gut oder gut, weitere 31 als befriedigend. Gerade noch ausreichend ist sie für 25 Prozent, aber knapp ein Viertel (23 %) dieser Lehrenden kommt mit ihrem Verdienst kaum über die Runden.

Das Haushaltsnettoeinkommen von hauptberuflich auf Honorarbasis Lehrenden beträgt nach der WSF-Studie für 53 Prozent zwischen 1.500 und 3.500 Euro monatlich. Kleinere Einkommen haben 30 Prozent, größere lediglich 13 Prozent (vgl. Abb. 6). Befragt wurden allerdings nur Lehrende an Weiterbildungseinrichtungen; Selbstständige, die ausschließlich für Unternehmen agieren, wurden hier nicht erreicht, ebenso wenig solche, die aufgrund der Turbulenzen am Weiterbildungsmarkt bei keinem Träger (mehr) beschäftigt waren.

**Abbildung 6: Haushaltsnettoeinkommen von hauptberuflich auf Honorarbasis Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen**



Quelle: WSF 2005, S. 73

**Anfangsvergütung und Honorarsätze**

Ein neu abgeschlossener **Branchentarifvertrag** regelt die Anfangsvergütung und damit das monatliche Mindestentgelt von angestellten Weiterbildnern bei Trägern von Maßnahmen und Lehrgängen im Bereich der außerbetrieblichen/beruflichen Qualifizierung und der sozialen Integration. Abgeschlossen wurde er zwischen der Zweckgemeinschaft von Mitgliedsunternehmen des Bundesverbandes der Träger der beruflichen Bildung e. V. (Bildungsverband) einerseits sowie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) andererseits. Die monatliche Anfangsvergütung (brutto) beträgt für pädagogische Mitarbeiter/innen rund 2.000 Euro (West) bzw. rund 1.850 Euro (Ost).

Für Selbstständige sind natürlich Einblicke in **Honorarsätze** aussagekräftiger. Das „Netzwerk Weiterbildung“ präsentiert auf seiner Webseite eine Analyse aus (bislang) 136 Datensätzen, die Selbstständige seit 2005 bei Mediafon, dem ver.di-Beratungsservice für Selbstständige, in einem Register eingegeben werden können. Ohne Anspruch auf Repräsentativität kann das Spektrum der Entgelte je Unterrichtseinheit (UE = 45 Minuten) in der Weiterbildung abgelesen werden. Die Honorare schwanken zwischen 6,40 Euro in einem Fitnesscenter und 75 Euro für ein Seminar zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Von 2005 bis 2007 ist das durchschnittliche Honorar je Unterrichtsstunde von knapp 32 Euro auf 17 Euro zurückgegangen – eine Folge des Markteinbruchs der Weiterbildung seit 2002.

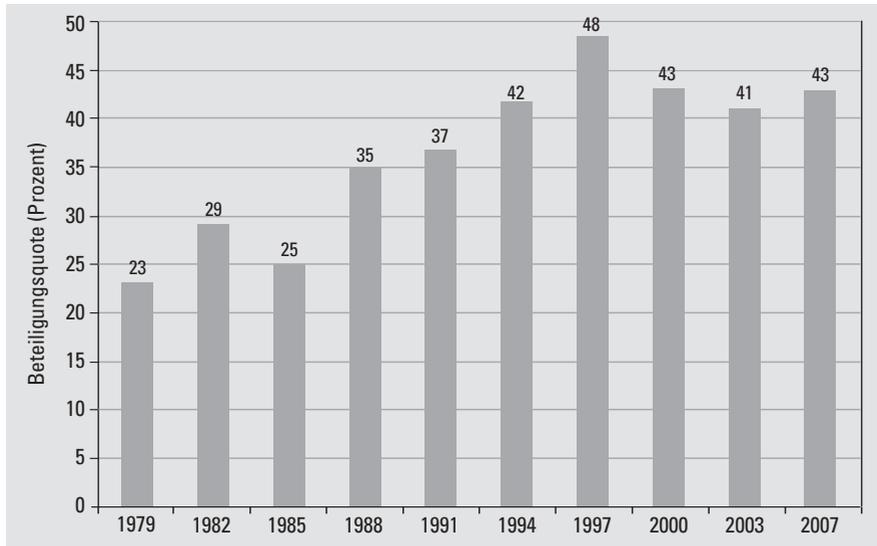
Nach Informationen des Netzwerks Weiterbildung ([www.netzwerk-weiterbildung.info/meldung\\_voll-text.php3?si=1&id=467400fcfc123&akt=weiterbildung\\_selbststaendig](http://www.netzwerk-weiterbildung.info/meldung_voll-text.php3?si=1&id=467400fcfc123&akt=weiterbildung_selbststaendig))

## 2.4 Marktsituation

Der Markt der Weiterbildung ist unübersichtlich und vergleichsweise schlecht erforscht. Ob man als selbstständiger Weiterbildner gute oder schlechte Marktbedingungen vorfindet, hängt nicht zuletzt von der eigenen inhaltlichen Ausrichtung, von konjunkturellen Rahmenbedingungen und dem Ausmaß öffentlicher Förderung für Einrichtungen und Träger der Weiterbildung ab. Während der Markt – gerade der Maßnahmen, die von der Arbeitsagentur gefördert werden – in den Jahren 2002 bis 2005 dramatisch enger geworden ist (vgl. hierzu Kraft 2006), zeichnen sich in der jüngsten Vergangenheit Entspannungen ab (vgl. ausführlich DIE 2008 oder knapp Brandt 2008).

Ein Indikator, der den Markt für Weiterbildung beschreiben kann, ist die *Nachfrage* nach Weiterbildung. Diese wird hier anhand der Teilnahmeentwicklung an Maßnahmen der Weiterbildung überprüft. Dabei lässt sich für den Zeitraum von 1979 bis 2007 eine Teilnahmequote an allgemeinen oder beruflichen Bildungsmaßnahmen abbilden. Teilnahmequote bedeutet in diesem Zusammenhang der Anteil an Befragten (Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter), die im jeweiligen Untersuchungsjahr an mindestens einer Weiterbildungsveranstaltung teilgenommen haben. Abbildung 7 zeigt, dass die Quote bis 1997 bundesweit angestiegen ist, danach signifikant zurückging, und in jüngster Zeit wieder ansteigt.

**Abbildung 7: Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen in Deutschland**



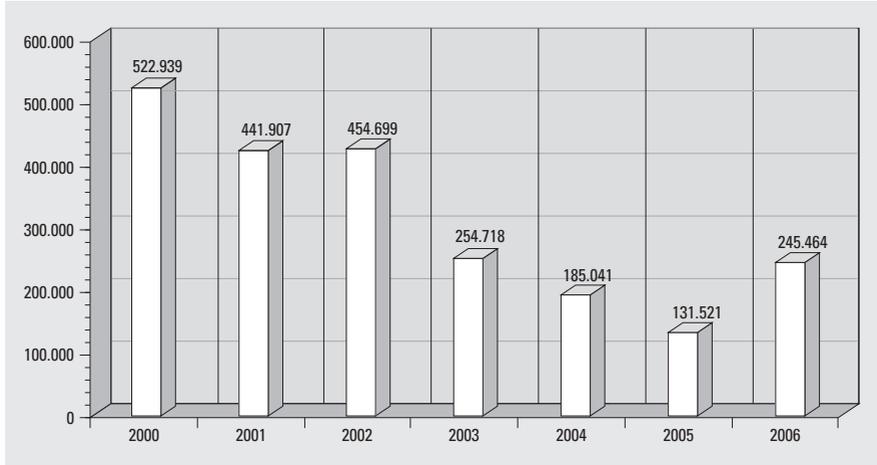
Quelle: von Rosenblatt/Bilger 2008, S. 20

Die Rückgänge nach 1997 haben sowohl die allgemeine als auch die berufliche Weiterbildung betroffen. Der neuerliche Anstieg geht auf das Konto der allgemeinen Weiterbildung.

Betrachtet man die Teilgruppe derjenigen, die an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung teilgenommen haben, die über die Bundesagentur für Arbeit gefördert werden (SGB-geförderte Weiterbildung), so zeigt sich das ganze Ausmaß der Hartz-Reformen: Die Eintritte in „Maßnahmen“ sanken in den vergangenen Jahren um über 70 Prozent ab und erreichten ihren Tiefpunkt 2005 mit 131.521 Teilnehmenden. 2006 setzte eine Wende ein und die Teilnehmerzahlen erreichten beinahe den doppelten Wert des Vorjahresniveaus, wie Abbildung 8 zeigt.

Ein Großteil des Nachfragerückgangs in der Weiterbildung bis 2005 ist somit auf die negativen Effekte der sozialstaatlichen Reformen zurückzuführen. In der Folge waren aufgrund der zurückgehenden Einnahmen auf der Anbieterseite Insolvenzen und Konkurse von Weiterbildungseinrichtungen an der Tagesordnung. In den DIE-FAKTEN hieß es (Kraft 2006, S. 4):

*Die Einführung der Hartz-Reformen und die damit verbundenen Kürzungen der beruflichen Weiterbildung durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) führten zu massiven „Um-, Ein- und Zusammenbrüchen in der Weiterbildung“ ... Nach dem Spitzenstand von 1992 gingen die Ausgaben der BA*

**Abbildung 8: Eintritte in SGB-geförderte Weiterbildungsmaßnahmen 2000–2006**

Quelle: DIE 2008, S. 49 mit Daten der Bundesagentur für Arbeit und des Deutschen Bundestags

*für die berufliche Bildung dramatisch zurück – mit fatalen Folgen für die wirtschaftliche Lage der Weiterbildungsträger und die berufliche Situation und Perspektiven ihres Personals ...*

*Nach Schätzungen der GEW wurden dadurch 30.000 bis 50.000 Arbeitsplätze überflüssig und die Weiterbildner/innen nicht weiter beschäftigt.*

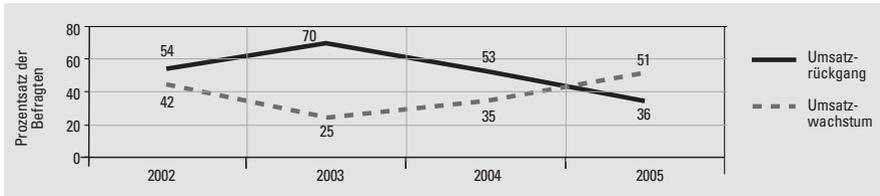
Inzwischen, das zeigt die neue Trendanalyse des DIE, ist das *Geschäftsklima* wieder freundlicher geworden; offenbar hat eine Marktbereinigung stattgefunden. In der Analyse heißt es (DIE 2008, S. 86 f.):

*So ist die Gesamtfinanzierung der Volkshochschulen 2006 um zwei Prozent gestiegen. ... Die an der Lünendonk-Studie beteiligten privat getragenen Weiterbildungsanbieter belegen für 2005 erstmals wieder mehr Unternehmen mit Umsatzwachstum als mit Umsatzrückgängen.*

*In 2003 war noch für 43 Prozent der Befragten die Auftragslage rückläufig, nur für 35 Prozent verbesserte sich die Auftragslage. In 2004 berichteten nur noch ca. 33 Prozent ein Auftragsminus, für ca. 40 Prozent entwickelte sich das Geschäft besser als im Vorjahr. Auch nach den Ergebnissen von Graf hat sich die Situation in 2005 deutlich entspannt: Ca. 50 Prozent berichteten von einer erhöhten Auftragslage, nur noch ca. 25 Prozent geben eine Verringerung an ...*

*Die aktuell positivere Entwicklung bestätigt schließlich auch die wbm-monitor-Erhebung, die Einrichtungen der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung in öffentlicher und privater Trägerschaft erreicht ... Dort wurde 2004 und 2007 nach der Entwicklung des Angebotsumfangs gefragt. Im Jahr 2004 erwarteten ca. 36 Prozent einen Rückgang der Unterrichtsstunden, während ca. 14 Prozent einen Zuwachs annahmen ... Nach der jüngsten Befragung vom Mai 2007 geben jeweils gut 30 Prozent an, dass die Unterrichtsstunden- und Veranstaltungszahlen in 2006 gegenüber 2005 gestiegen sind, während jeweils gut 15 Prozent einen Rückgang berichten. Die jüngste Befragung zeigt außerdem deutliche Unterschiede in der Einschätzung der aktuellen Geschäftslage und den Erwartungen für das kommende Jahr. Vor allem solche Anbieter urteilen positiv, die nur berufliche Weiterbildung anbieten. Je höher außerdem die Einnahmen durch Betriebe sind, desto positiver sehen die Anbieter ihre aktuelle Lage und desto besser sind die Erwartungen für das nächste Jahr. Umgekehrt ist die Einschätzung der Anbieter umso schlechter, je mehr Mittel die Einrichtungen anteilig von Kommunen, Ländern, Bund und EU erhalten ...*

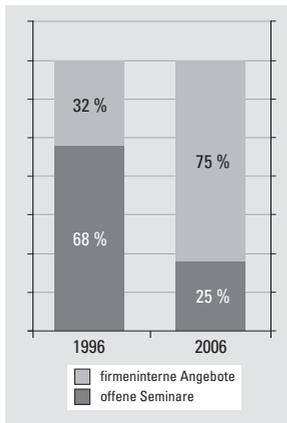
**Abbildung 9: Umsatzrückgang und Umsatzwachstum bei privaten Weiterbildungsunternehmen**



Quelle: DIE 2008, S. 87 nach Daten der Lünendonk-Studien

Besonders in der beruflichen Bildung zeichnen sich weitere interessante Entwicklungen ab. Dabei fällt ins Auge, dass die *Angebotsdauer* in der beruflichen Weiterbildung in den letzten Jahren stark abgenommen hat (vgl. DIE 2008, S. 59). Damit sind die Anforderungen an die Teilnehmenden in erheblichem Maße gestiegen. Vor allem hat sich aber die Struktur in diesem Bereich in der Art geändert, dass immer weniger Seminare angeboten werden, die allen Interessenten offen stehen, sondern im Verhältnis betrachtet die Zahl der firmeninternen Maßnahmen mittlerweile drei Viertel der Angebotsstruktur ausmachen (vgl. ebd., S. 62).

**Abbildung 10: Verhältnis von offenen und firmeninternen Seminaren**



Quelle: DIE 2008, S. 62 nach Daten von Graf 2007, S. 78

Wenngleich die klassische Seminarform nach wie vor einen hohen Stellenwert in der Weiterbildung hat, so gewinnen doch *individualisierte Angebotsformen* zunehmend an Bedeutung. Unter individualisierten Angebotsformen werden

hier Angebote verstanden, die in inhaltlicher, zeitlicher und/oder räumlicher Hinsicht den Lernprozess flexibilisieren und häufig auf den jeweiligen Kunden maßgeschneidert werden. Hierzu zählen etwa

- modifizierte bisherige Dienstleistungen, z. B. durch den Einsatz von Kreativmethoden, die Arbeit mit Selbstlernmaterialien oder die Einbindung neuer Lernorte,
- neu kreierte Bildungsdienstleistungen, z. B. durch Verselbstständigung bisheriger Teilleistungen wie Beratung, Bedarfsermittlung, Coaching, Medienangeboten, Lernumgebungen für gestütztes Eigenlernen,
- neu geschaffener Leistungsmix wie Blended Learning, Organisationsentwicklung, Betreuungs- und Forschungsangebote (vgl. DIE 2008, S. 65 f.; Schlutz 2005, S. 25).

Die wachsende Bedeutung beratungsnaher Dienstleistungen stellt entsprechende Anforderungen an das Personal (vgl. Kap. 4).

Wie stellt sich der Markt für Existenzgründer unterm Strich aktuell dar? Die Phase dramatischer Markteinbrüche scheint beendet, das Klima für Einrichtungen ist wieder freundlicher. Für Existenzgründer muss das nicht zwingend ein positives Signal sein: Das Feld hat sich wieder aufgestellt, die Konkurrenz ist stark, Nischen sind klein. Und die ehemals angestellten Kollegen aus am Markt gescheiterten Einrichtungen sind ihrerseits, oft freiberuflich, im Feld aktiv. Wem es gelingt, diese als Mitarbeiter in das eigene Konzept zu integrieren, hat das Problem elegant gelöst. Dies freilich wird nur wenigen gelingen. Indes: Existenzgründer können unter Berücksichtigung der neuen Trends zu individualisierten Angeboten Marktlücken finden, die bisher unzureichend besetzt sind. Das A und O ist ein gutes und geeignetes Unternehmenskonzept sowie eine hohe eigene Angebotsqualität zur Positionierung gegenüber der um das Überleben kämpfenden Konkurrenz.

## 3. Das „Wagnis“: Existenzgründung

---

### 3.1 Zum Begriff der Existenzgründung

---

Die meisten Publikationen zum Thema Existenzgründung definieren weder den Begriff der *Existenzgründung* noch den des *Existenzgründers* (vgl. Manz/Hering 2000; Pepels u. a. 2003). Sogar in den Sozialgesetzbüchern (SGB), der Gewerbeordnung (GewO), dem Handelsgesetzbuch (HGB) oder den Arbeitsgesetzen (ArbG) finden sich keine Definitionen. Lediglich der § 507 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) gibt einige Hinweise: „Anwendung auf Existenzgründer. Die §§ 491 bis 506 gelten auch für natürliche Personen, ... für die Aufnahme einer gewerblichen oder selbstständigen beruflichen Tätigkeit ...“ Diese Aussage im BGB nennt damit bereits drei wesentliche Merkmale eines Existenzgründers:

- Erstens muss es sich um eine natürliche Person handeln,
- zweitens muss diese gewerblich oder selbstständig tätig sein und diese Tätigkeit
- drittens beruflich ausführen, das heißt, der Existenzgründer muss erwerbstätig sein.

Letzteres Merkmal schließt damit alle ehrenamtlichen Tätigkeiten in sozialen Einrichtungen und Vereinen aus.

Das Merkmal der Selbstständigkeit unterscheidet den Existenzgründer vom abhängig beschäftigten Arbeitnehmer. Dieser handelt weisungsgebunden und erhält einen vor der Ausübung der Tätigkeit vertraglich festgelegten Lohnsatz. Ein Selbstständiger ist dagegen ein Erwerbstätiger, der eine Unternehmung eigenverantwortlich als Eigentümer, Miteigentümer oder Pächter nicht weisungsgebunden leitet und verantwortlich für die Entwicklung und das Ergebnis des Unternehmens ist. Er trägt damit das wirtschaftliche Risiko der Unternehmung. So erhält ein Selbstständiger kein ex ante vertraglich festgelegtes Einkommen. Ein Teil seines Einkommens resultiert vielmehr aus seiner Arbeitsleistung und ein anderer Teil stellt das Residualeinkommen im ökonomischen Sinne dar (vgl. Pfeiffer/Reize 1999, S. 2 f.). *Residualeinkommen* bezeichnet dabei den Überschuss beziehungsweise den Gewinn eines Unternehmens, der nach Abzug aller Aufwendungen, Schulden und anderen vertraglichen Verpflichtungen im Unternehmen verbleibt (vgl. Milgrom/Roberts 1992, S. 291).

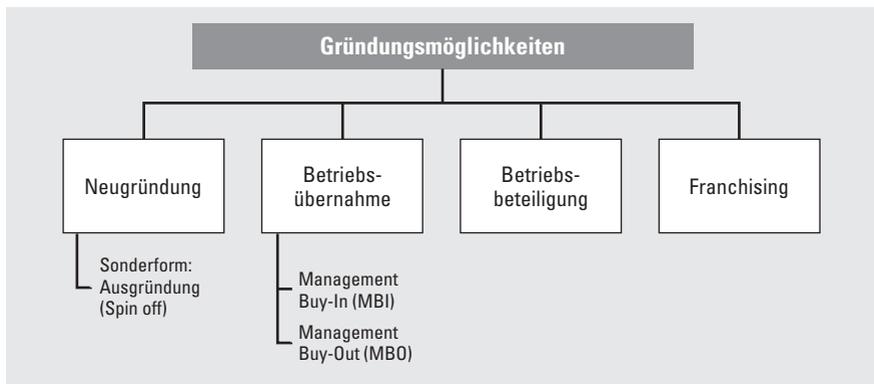
Existenzgründung im engeren Sinn stellt demnach die Gründung eines Unternehmens, im weiteren Sinn die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit durch eine erwerbstätige Person dar. Formaljuristisch beginnt die Existenzgründung

mit einer Gewerbebeanmeldung beziehungsweise bei freien Berufen mit der Anmeldung beim zuständigen Finanzamt. Als Existenzgründung wird dabei nicht nur die erstmalige Gründung eines Unternehmens verstanden, sondern auch die Übernahme eines bereits vorhandenen Unternehmens (vgl. Pfeiffer/Reize 1999, S. 3; Bibliographisches Institut/F. A. Brockhaus AG 2007). Dabei ist es unerheblich, ob die Erwerbstätigkeit haupt- oder nebenberuflich ausgeübt wird.

## 3.2 Formen der Existenzgründung

Bereits in der Definition von *Existenzgründung* ist deutlich geworden, dass man von einer Existenzgründung nicht nur bei der Neugründung eines Unternehmens spricht. Die wichtigsten Gründungsmöglichkeiten werden in Abbildung 11 dargestellt (vgl. Manz/Hering 2000, S. 9 f.).

**Abbildung 11: Existenzgründungsmöglichkeiten**



Quelle: In Anlehnung an Manz/Hering 2000, S. 10

### 3.2.1 Neugründung

*Neugründung* bedeutet, dass ein vollkommen neues Unternehmen gegründet wird. Die Unternehmensvision steht am Anfang, der Markt muss hinsichtlich Kunden-, Lieferanten- und Wettbewerbsstruktur analysiert werden. Produkt oder Dienstleistungen müssen konzipiert, entworfen und produziert, die Räumlichkeiten angemietet oder gekauft, Geschäftsbeziehungen aufgebaut und Mitarbeiter rekrutiert werden. Da es keine Erfahrungswerte aus der Vergangenheit gibt, sind Entwicklung und Erfolg bei der Neugründung nicht vorhersagbar. Das Risiko ist bei dieser Form der Existenzgründung folglich besonders hoch. Demgegenüber stehen große Chancen und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten. Der Gründer kann das Unternehmen im Rahmen des finanziell Machbaren nach seinen Vorstellungen

gestalten. Gründen zwei oder mehrere Personen gemeinsam ein Unternehmen neu, werden zudem die Risiken gemindert (vgl. ebd., S. 10 f.).

Eine Sonderform der Neugründung ist der so genannte *Spin off*. Dabei handelt es sich um eine Ausgründung, bei der Mitarbeiter eines bestehenden Unternehmens ausgliederungsfähige Bereiche dieses Unternehmens in eigener Regie und Verantwortung übernehmen und als eigenes Unternehmen betreiben. Zuweilen unterstützt das bestehende Unternehmen das ausgegründete Unternehmen in Form von Know-how-Transfer, günstiger Übernahme von Gebäuden und Betriebsmitteln sowie der Übernahme des Kundenstamms. Diese Form der Neugründung weist deutlich geringere Risiken für den/die Gründer auf. Wichtig ist jedoch, möglichst schnell unabhängig vom Ursprungsunternehmen zu werden, um eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen (vgl. ebd., S. 11).

### **3.2.2 Betriebsübernahme und -beteiligung**

Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens ist eine weitere Möglichkeit, sich selbstständig zu machen. Hierbei werden zwei grundsätzliche Wege unterschieden: Beim *Management-Buy-in* (MBI) übernimmt mindestens eine Führungskraft von außerhalb das Unternehmen. Dagegen spricht man vom *Management-Buy-out* (MBO), wenn eine oder mehrere Führungskräfte, die bisher im Unternehmen angestellt waren, dieses übernehmen. Der häufige Fall, bei dem ein oder mehrere Familienmitglieder das Familienunternehmen weiterführen, kann als eine Form des Management-Buy-out aufgefasst werden. Im Gegensatz zur Neugründung kann bei der Betriebsübernahme auf vorhandene Infrastrukturen, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Räumlichkeiten und vor allem Erfahrungen zurückgegriffen werden. Somit ist das Risiko, vor allem beim MBO, deutlich geringer als bei einer Neugründung. Beim MBI muss der Existenzgründer sich im Vorfeld der Übernahme ein genaues Bild von der Leistungsfähigkeit, dem Potenzial und den Problemen des Unternehmens machen (vgl. ebd., S. 12 ff.).

Bei der Betriebsbeteiligung übernimmt der Existenzgründer nicht ein gesamtes bereits bestehendes Unternehmen, sondern er kauft sich in das Unternehmen ein, um als Gesellschafter selbstständig tätig zu werden. Dies macht z. B. Sinn, wenn das eigene Kapital nicht für eine Neugründung ausreicht, man fachlich noch zu einseitig ausgerichtet ist, das vorhandene Distributionsnetz für die eigene Idee sinnvoll genutzt werden kann oder aber als Vorbereitung im Hinblick auf die endgültige und komplette Übernahme des Unternehmens. Ähnlich wie beim MBI ist es extrem wichtig, vor der Beteiligung einen genauen Überblick über das Unternehmen zu gewinnen. Darüber hinaus sollte sichergestellt sein, dass man mit den vorhandenen Gesellschaftern harmonisiert, um Probleme bei der gemeinsamen Geschäftsführung zu vermeiden (vgl. ebd., S. 15).

### 3.2.3 Franchising

Beim *Franchising* handelt es sich aus Sicht des Existenzgründers, dem Franchisenehmer, um die Übernahme einer Lizenz beziehungsweise eines Geschäftskonzepts, das der Franchisegeber dem Gründer zur Nutzung überlässt. Neben der Lizenz stellt der Franchisegeber in der Regel ein vollständiges System inklusive Markenkonzept, Betriebs- und Distributionssystem zur Verfügung. Der Existenzgründer investiert in den Franchisebetrieb, der häufig nur ein Verkaufsstandort ist, wie z. B. bei McDonald's, und zahlt dem Lizenzgeber laufende Franchisegebühren (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 631). Beide Unternehmen sind jedoch rechtlich selbstständig. Der Vorteil für den Existenzgründer liegt in der Übernahme eines bereits bestehenden Vertriebs- und Marketingkonzepts sowie den meist fehlenden Produktionskosten, da die Produkte vom Franchisegeber hergestellt werden. Zudem umgehen Franchisenehmer einige Hauptschwierigkeiten einer Neugründung. So muss kein neues Produkt, Konzept und keine Absatzstrategie entwickelt werden. Auch das Marketing wird meist vom Franchisegeber übernommen. Nachteile kann die mangelnde Selbstentfaltung aufgrund des starren Franchisekonzepts mit sich bringen. Außerdem können sich die laufenden Franchisegebühren und häufig ebenfalls fälligen hohen Eintrittsgebühren in das System als belastend für den Gründer auswirken. Aus diesen Gründen ist eine genaue Überprüfung des Franchisekonzeptes und der Vertragsgestaltungen notwendig (vgl. Manz/Hering 2000, S. 15 ff.).

## 3.3 Volkswirtschaftliche Bedeutung

Bereits die Vielfalt der Publikationen zum Thema Existenzgründung macht deutlich, dass es sich um eine wichtige Thematik handeln muss.<sup>12</sup> Für die deutsche Volkswirtschaft übernehmen diese Unternehmensneugründungen und -übernahmen wesentliche Funktionen. So sind nach Aussage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) Existenzgründer aus folgenden Gründen für die deutsche Wirtschaft relevant:

- *Förderung des Wettbewerbs:*  
Existenzgründer sind neue Anbieter in ihrem Marktsegment. Durch ihren Markteintritt behält der Wettbewerb als zentrales Element der Marktwirtschaft seine erforderliche Kraft und Dynamik.
- *Förderung und Verwirklichung von Innovationen:*  
Viele Existenzgründungen werden durchgeführt, um innovative Ideen zu realisieren. Diese wiederum sind entscheidend für Fortschritt, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft.

<sup>12</sup> Beispielsweise hat die Deutsche Nationalbibliothek Leipzig 1.696 Publikationen mit dem Stichwort „Existenzgründung“ in ihrem Bestand und auf [www.google.de](http://www.google.de) werden 9,6 Mio. Treffer (davon 4,5 Mio. in deutscher Sprache, Stand: 30.05.2007) angezeigt.

- *Schaffung von Arbeitsplätzen:*  
Nicht nur der Existenzgründer hat durch die Gründung einen Arbeitsplatz, häufig werden auch für Mitarbeiter Arbeitsplätze geschaffen.
- *Stabilität der Wirtschaft und der Gesellschaft:*  
Eine Gesellschaft ist umso stabiler, je mehr gesunde selbstständige Existenzen ihre Volkswirtschaft aufweist.
- *Erneuerung der Wirtschaft:*  
Vor allem der Mittelstand profitiert von den Existenzgründungen. So wachsen einerseits neue Unternehmen nach und bestehende Unternehmen werden unter neuer Leitung fortgeführt (vgl. BMWi 2006 a, S. 1; Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1996, S. 12 f.).

Die meisten Existenzgründungen zählen zum Zeitpunkt ihrer Gründung, aber auch im späteren Verlauf der Unternehmensentwicklungen zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Dieser Mittelstand hat für die deutsche Wirtschaft eine überragende Bedeutung, wie folgende Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn deutlich machen. So entfielen 2005 auf die mittelständischen Unternehmen:

- 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen,
- 70,5 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze,
- 83,4 Prozent aller Ausbildungsplätze,
- 40,8 Prozent aller Umsätze und
- 48,8 Prozent der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen (vgl. BMWi 2006 a, S. 1).

In absoluten Zahlen dargestellt heißt das für 2005, dass es 3,3 Mio. umsatzsteuerpflichtige KMUs und 3,6 Mio. Selbstständige gab, die 19,8 Mio. sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer beschäftigten und 1,34 Mio. Personen ausbildeten (vgl. ebd.).

### **3.4 Chancen und Risiken für Gründer**

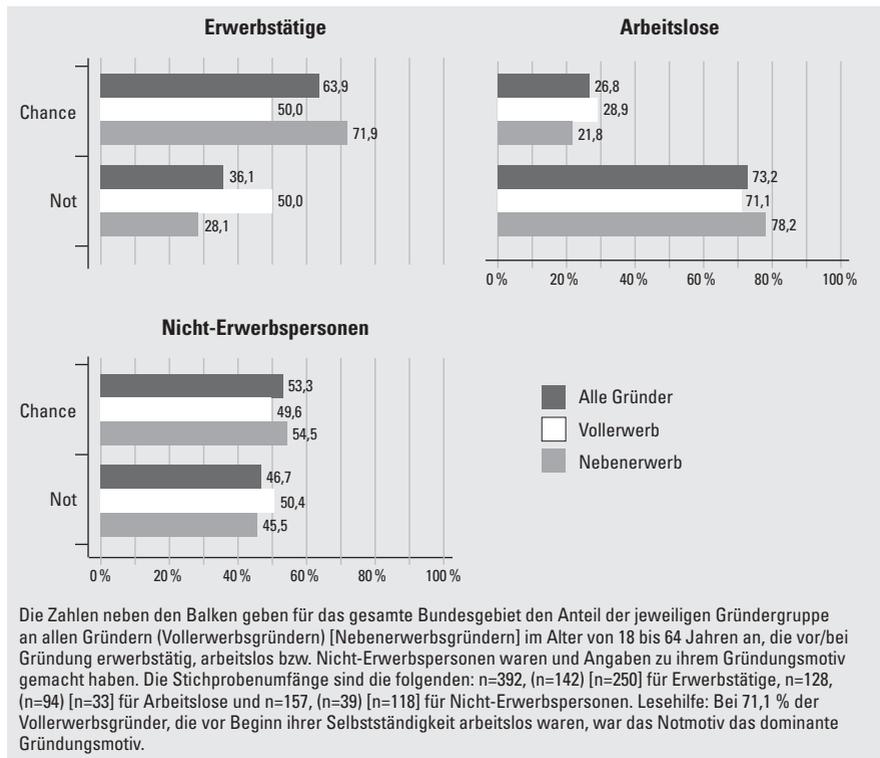
---

Welche Chancen der jeweilige Gründer in seinem Vorhaben sieht, ist abhängig von den Lebensumständen, aus denen heraus er diese Entscheidung getroffen hat und davon, welche Motivation ihn in seiner Entscheidung beeinflusst. Arbeitslosigkeit oder Unzufriedenheit mit dem derzeitigen Angestelltenverhältnis können Antriebsfedern für eine eigene Selbstständigkeit sein. Eine andere wesentliche Rolle spielt das Streben nach Unabhängigkeit, danach, selbstständige Entscheidungen treffen und autonom arbeiten zu können. Der Wunsch nach Handlungsfreiheit fördert dabei Fähigkeiten des Gründers, die sich unter anderen Umständen nicht in einem solchen Maß entfalten würden. Die Leistungsbereitschaft steigt, das

vorausschauende Handeln und die Risikobereitschaft nehmen zu, das kreative, innovative und kaufmännische Bewusstsein wird gefördert. Eine solche Wirkung wird selbstverständlich nur erzielt, wenn der Gründer seinem Vorhaben selbst positiv gegenüber steht. Eine Existenzgründung als den letzten Ausweg aus einer Notlage zu sehen und nicht als Chance zu begreifen, wird einen großen Teil der beschriebenen Effekte zunichte machen.

Die wohl nächstliegenden Gründe für die berufliche Eigenständigkeit sind ein in der Regel höheres Einkommen als in einem Angestelltenverhältnis sowie freie Arbeitseinteilung. Da das klassische lebenslange Beschäftigungsverhältnis heute ein Auslaufmodell geworden ist und viele Angestellte einen unsicheren oder einen zweiten Arbeitsplatz annehmen müssen, liegt ein weiterer Vorteil in der Unabhängigkeit und Flexibilität der Person. Wer in der Lage ist, neue Entwick-

**Abbildung 12: Gründer nach Gründungsmotiv und Erwerbsstatus zu Beginn der Selbstständigkeit 2006**



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2007

lungen rechtzeitig zu erkennen, kann schnell und sicher reagieren und hat damit die besten Voraussetzungen, den eigenen Arbeitsplatz auf Dauer zu sichern. Ein weiterer nicht zu unterschätzender Aspekt ist, dass es noch nie so viele finanzielle, materielle und immaterielle Förderungen für Existenzgründer gab wie heute. Finanzielle regionale, Landes-, Bundes- und EU-Fördermittel werden ergänzt durch zahlreiche kostenlose Beratungsangebote von Banken, Versicherungen, Kammern, (Unternehmer-)Verbänden u. a. (vgl. dazu Kap. 5.4.5).

Für den Schritt in die Selbstständigkeit gibt es zahlreiche und sehr unterschiedliche Motive (vgl. Manz/Hering 2000, S. 2). Für die einen ist es ein logischer Entwicklungsschritt der eigenen Berufsbiografie, für die anderen die Flucht nach vorn angesichts drohender Arbeitslosigkeit. Je nach konjunktureller Lage oder Anspannung auf dem Arbeitsmarkt sind unterschiedliche Aspekte ausschlaggebend. Deshalb spiegeln Erhebungen zu Gründungsmotiven, wie sie z. B. die KfW Bankengruppe mit dem Gründungsmonitor vorlegt, immer auch die wirtschaftliche Lage wider. Der Gründungsmonitor ist die umfassendste Informationsquelle zum Gründungsgeschehen in Deutschland.

#### **Gründungsgeschehen 2006**

*Das Gründungsgeschehen ist im Vergleich zum Jahr 2005, in dem insgesamt 1,3 Mio. Personen eine selbstständige Tätigkeit begonnen haben, deutlich zurückgegangen. Zurückzuführen ist diese Entwicklung auf den Vollerwerb. So reduzierte sich die Anzahl der Vollerwerbsgründer gegenüber 2005 um 161.000 Personen, was einem Rückgang um 26 Prozent entspricht. Im Nebenerwerb hat die Anzahl der Gründer im Jahr 2006 gegenüber 2005 um 33.000 Personen abgenommen. Ein möglicher Grund für die stark rückläufigen Gründerzahlen im Vollerwerb besteht in der Abnahme von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit aufgrund einer Entspannung am Arbeitsmarkt und aufgrund der in verschiedenen Schritten vollzogenen restriktiveren Ausgestaltung der Gründungsförderung durch die Bundesagentur für Arbeit (KfW Bankengruppe 2007, S. 3).*

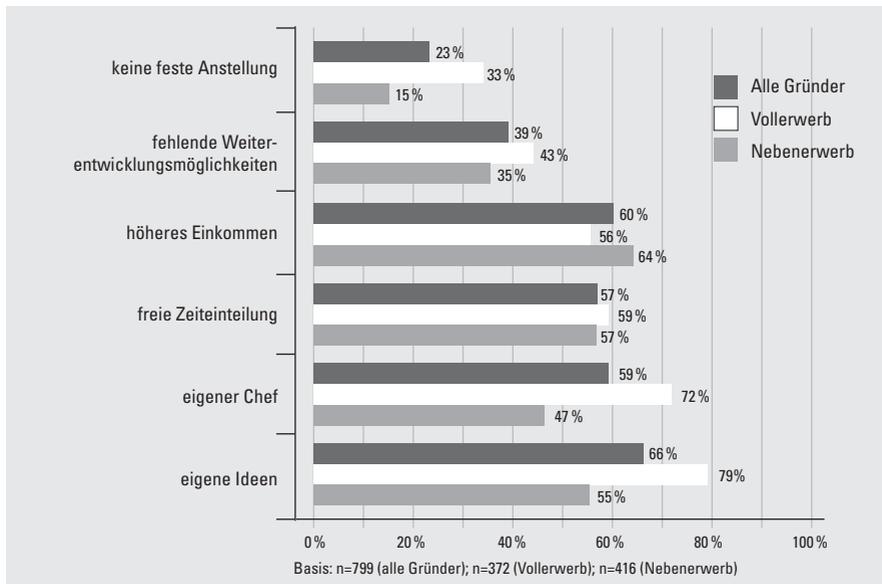
Im KfW-Gründungsmonitor 2007 werden die im Jahr 2006 erhobenen Motive für eine Unternehmensgründung dargestellt. Insgesamt gaben über 55 Prozent aller Befragten im Vollerwerb an, ihr Gründungsmotiv lag in der „Not“ und wurde weniger als „Chance“ begriffen, vgl. Abb. 12, S. 43. Der Gründungsmonitor unterscheidet demnach „Notgründer“ und „Chancengründer“:

*Die Analyse der Gründungsmotive von Existenzgründern ergibt folgendes Bild: Bei den Vollerwerbsgründern überwiegt mit 55 Prozent das Not-, bei den Nebenerwerbsgründern mit 63 Prozent das Chancemotiv. (Als Notgründer werden jene Personen eingestuft, die in der Befragung angeben, ihr Projekt in Ermangelung besserer Erwerbsalternativen gestartet zu haben. Als Chancengründer werden diejenigen bezeichnet, die ihr Gründungsprojekt mit dem vorrangigen Ziel der Ausnutzung einer Geschäftsidee realisieren.) Notgründungen im Bereich des Vollerwerbs sind deshalb häufiger, weil das Gros der Gründungen aus der Arbeitslosigkeit im Vollerwerb erfolgt und es sich bei letzteren häufig um Notgründungen handelt. Während, bezogen auf den Vollerwerb, der Anteil der Notgründer in der Gruppe der Gründer aus Arbeitslosigkeit 71 Prozent beträgt, beläuft er sich bei den Gründern aus Erwerbstätigkeit (ebenso wie in der Gruppe der Nicht-Erwerbspersonen) auf „nur“ 50 Prozent. Im Nebenerwerb betragen die Notgründeranteile 78 Prozent (Gründer aus*

Arbeitslosigkeit), 28 Prozent (Gründer aus Erwerbstätigkeit) und 50 Prozent (Gründer, die Nicht-Erwerbspersonen sind) (ebd., S. 7).

Fragestellung und Antwortmöglichkeiten sind im Gegensatz zu den Vorjahren verändert worden. Noch 2004 schienen eher aktivitätsorientierte Motive bei den Gründern vorzuherrschen, während Schmerzvermeidungsmotive (Arbeitslosigkeit) nur eine untergeordnete Rolle spielten (KfW Bankengruppe 2005, S. 23, vgl. Abb. 13). Die meisten Nennungen erfuhren 2004 die Gründe „eigene Idee“ (66 %), „höheres Einkommen“ (60 %), „eigener Chef“ (59 %) und „freie Zeiteinteilung“ (57 %). Überraschend ist angesichts der hohen Arbeitslosenquote im Jahr 2004 die geringe Bedeutung des Motivs Arbeitslosigkeit (nur 33 % bei den hauptberuflichen Existenzgründern).

**Abbildung 13: Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit 2004 nach KfW-Bankengruppe**



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2005, Mehrfachnennungen möglich

Marktstrukturen, die sich dem Gründer zunächst als Chance präsentieren, können aber auch Risiken bergen. Die schnellen technischen und wirtschaftlichen Veränderungen, denen die Märkte heute unterliegen, bringen stets neue Aufgaben und Problemstellungen, aber eben auch Chancen mit sich. Die häufigsten Risikofaktoren sind nach wie vor Finanzierungsmängel und Informationsdefizite. Viele Gründer schätzen Ihren Kapitalbedarf falsch ein.

Ein weiteres sehr schwerwiegendes Manko, dessen sich viele Gründer oft gar nicht bewusst sind, ist, dass der Anspruch auf Arbeitslosengeld 1 verfällt, sollte der Unternehmensaufbau scheitern. Mehr als zwei Drittel aller Existenzgründungen scheitern aus eigenem Verschulden und nicht aufgrund äußerer, nicht beeinflussbarer Umstände. Durch eine gewissenhafte Planung können viele Fehler und Fehleinschätzungen vermieden oder korrigiert werden.

#### **Risiken mindern**

- Kalkulieren Sie neben geschäftlichen auch private Ausgaben mit ein.
- Rechnen Sie immer mit einer Rücklage, nur so können Sie Ihre Liquidität sicherstellen, falls gleich Ihr erster Kunde schleppend bezahlen sollte.
- Machen Sie sich über den Markt kundig, überschätzen Sie nicht die Nachfrage nach Ihrer Dienstleistung bzw. nach Ihrem Produkt.
- Schauen Sie sich Ihre Konkurrenz genau an. Welche Marktsegmente werden von ihr bereits bedient, in welchen Regionen agiert sie, welche Preise werden von ihr angeboten und wie verhält es sich mit der Kundenbindung?

## 4. „Darauf kann ich bauen“: Erfolg versprechende Kompetenzen

---

Liest man Stellengesuche für Führungskräfte in der Weiterbildung, verlangen die Leistungsprofile häufig – neben einer qualifizierten Ausbildung mit erfolgreichem Hochschulabschluss, mehrjährige Berufserfahrung in der Erwachsenenbildung – möglichst auch in leitender Funktion –, Kenntnisse im Bereich der Qualitätssicherung und Zertifizierung, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, EDV-Anwenderkenntnisse, organisatorisches und kaufmännisches Geschick, Eigeninitiative und unternehmerisches Denken, Kenntnisse in der Akquise und Verwaltung von Drittmitteln, gutes analytisches und konzeptionelles Denkvermögen, konstruktive Führungsfähigkeiten und ausgezeichnete Sozialkompetenz. Das heißt dann im Detail: sehr gute Kontakt- und Kommunikationsfähigkeiten, ausgeprägte Kooperationsfähigkeiten und Teamgeist, hohe Belastbarkeit und gute Konfliktfähigkeit, große Einsatz- und Leistungsfähigkeit, Bereitschaft zu Abend- und Wochenenddiensten. Vereinzelt werden auch Spaß am Umgang mit Menschen, Ausstrahlung und überzeugendes Auftreten verlangt.

In Anlehnung an Gnahs (vgl. 2007, S. 31) achten Personalverantwortliche auf drei Komplexe, deren jeweilige Ausformung ihre Entscheidung für einen Bewerber maßgeblich beeinflussen dürfte:

- Welche formalen Qualifikationen hat der Kandidat?
- Über welche Kompetenzen verfügt er?
- Wie ist seine Persönlichkeit einzuschätzen?

Diese Grobeinteilung eines Leistungsprofils potenzieller Stelleninhaber lässt sich ebenso auf die Gewinnung von Freiberuflern in der Weiterbildungsbranche übertragen – wir folgen ihr in der Gliederung mit den Abschnitten 4.1 bis 4.3. Bewirbt sich ein Trainer, Berater oder Coach um einen Auftrag, so sind für den Auftraggeber entsprechend seine Qualifikationen, Kompetenzen (z. B. Berufserfahrung) und persönlichen Dispositionen (vgl. ebd.) interessant.

### 4.1 Qualifikation von Weiterbildungern

---

Im Rahmen einer Expertenbefragung („Professionalisierungsdelphi“, vgl. Reichert 2008) wurde die Einschätzung gewonnen, „dass pädagogische Professionalität im biographischen Prozess erworben wird. Das bedeutet, dass keine grundständige Qualifikationsmaßnahme vorhanden sein kann, die generell auf Trainertätigkeit

vorbereitet“ (ebd., S. 235; zugrunde liegt ein weiter Trainerbegriff, der auch Dozenten einschließt). Das stimmt, es ist zugleich aber festzuhalten, dass mit der Einführung von grundständigen und berufsbegleitenden Studiengängen<sup>13</sup> Standards gesetzt wurden, an denen sich alle Formen anderer Qualifizierungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 6) messen müssen. Mit der Einführung des „European Master in Adult Education“ (EMAE – [www.emae-network.org:8080](http://www.emae-network.org:8080)) hat sich die Landschaft der Studienmöglichkeiten inzwischen internationalisiert.

Empirisch betrachtet sind Lehrende in der Weiterbildung heute besser formal qualifiziert als noch etwa in den 1980er Jahren (vgl. DIE 2008, S. 78). Im Detail heißt es in der DIE-Trendanalyse (ebd., S. 79):

*Nach den aktuellen Befunden der WSF-Studie verfügen 73 Prozent aller Lehrenden über einen akademischen Abschluss (Universität oder Fachhochschule), fast 26 Prozent besitzen einen anderen beruflichen Abschluss (Lehre, Fachschule), und nur gut ein Prozent weisen gar keinen Abschluss auf (vgl. WSF 2005, S. 48). Die Lehrenden bringen in hohem Maße pädagogische Vorerfahrungen und Qualifikationen in die Arbeit ein: 19 Prozent haben ein Lehramtsstudium absolviert, weitere 19 Prozent verfügen über einen anderen pädagogischen Studienabschluss, 21 Prozent haben trägerspezifische Fortbildungen durchlaufen, 28 Prozent bringen eine pädagogische Ausbildung aus anderen Kontexten mit, 34 Prozent verfügen über keine nachweisbaren pädagogischen Qualifikationen. Bei den freiberuflich Lehrenden ist die pädagogische Qualifikationsstruktur noch ausgeprägter: 41 Prozent besitzen einen pädagogischen (Lehramts-)Studienabschluss, überdies haben 24 Prozent trägerspezifische Fortbildungen absolviert und 31 Prozent verfügen über pädagogische Qualifikationen aus anderen Kontexten. Differenziert man nach Geschlechtern weisen Frauen eine etwas höhere pädagogische Qualifikation und zusätzliche Spezialisierung auf als Männer (80 % zu 72 %).*

Die Weiterbildung ist von einer Vielfalt von Aus- und Fortbildungswegen sowie Zugängen geprägt. Diese sind bislang jedoch nicht systematisch erfasst und deshalb kaum transparent. Daher existieren Qualifizierungsangebote parallel, unsystematisch und uneinheitlich nebeneinander. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass es keine standardisierte, verbindliche Qualifizierung, keine Regelungen über Mindestanforderungen an Weiterbildner/innen und eine Vielzahl von „Zertifikaten“ mit schlecht einzuschätzendem Marktwert gibt. Je nach Tätigkeitsfeld und Träger werden unterschiedliche Anforderungen formuliert und Zertifikate anerkannt.

---

<sup>13</sup> Die einschlägige Übersicht hierzu bietet das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) auf seiner Webseite unter [www.die-bonn.de/service/hochschulen](http://www.die-bonn.de/service/hochschulen). Support zur Qualifizierung des pädagogischen Personals in der Weiterbildung zu leisten, ist seit rund 50 Jahren eine Kernaufgabe des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung bzw. seines Vorläufers, der Pädagogischen Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbands (PAS).

## 4.2 Kompetenzen

Die Vielfalt der Tätigkeitsfelder in der Weiterbildung bringt es mit sich, dass auch der Bandbreite nützlicher Kompetenzen kaum Grenzen gesetzt sind. Bei den Tätigkeitsfeldern stehen Durchführung von Lehre und Unterricht nach wie vor im Mittelpunkt. Hinzugekommen sind Aufgaben wie Management, Öffentlichkeitsarbeit/PR, Organisation, Planung und Evaluation. Laut DIE-Trendanalyse sind gerade Beratung und Lernsupport wichtige neue Aufgaben für Lehrende (vgl. DIE 2008, S. 74).

Der Skizzierung nützlicher und für Gründer notwendiger Kompetenzen stellen wir eine Kompetenz-Definition voran, die Gnahs angesichts des diesbezüglichen „Begriffsdschungels“ (2007, S. 19) favorisiert; sie wurde in einem OECD-Projekt formuliert:

**Definition Kompetenz:**

„Eine Kompetenz ist die Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung komplexer Anforderungen in spezifischen Situationen. Kompetentes Handeln schließt den Einsatz von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten genauso ein wie soziale und Verhaltenskomponenten (Haltungen, Gefühle, Werte und Motivationen). Eine Kompetenz ist also zum Beispiel nicht reduzierbar auf ihre kognitive Dimension, sie beinhaltet mehr als das“ (Gnahs 2007, S. 21 f.).

Qualifikationen sind demgegenüber „definierte Bündel von Wissensbeständen und Fähigkeiten, die in organisierten Qualifizierungs- bzw. Bildungsprozessen vermittelt werden. Der Erfolg dieser Vermittlungsbemühungen wird gewöhnlich durch Prüfungen evaluiert und testiert“ (ebd., S. 22).

Kompetenz setzt sich dabei aus mehreren Bausteinen zusammen (ebd., S. 25–26):

- „Wissen“: die Kenntnisse von Fakten und Regeln, die dem Gründer abrufbar zur Verfügung stehenden kognitiven Möglichkeiten. Wissen hat unterschiedliche Spezialisierungsgrade und ist unterschiedlich komplex.
- „Fertigkeiten“: sensumotorische Aspekte des individuellen Leistungsvermögens des Gründers, z. B. das Beherrschen von „Techniken“, physisches Sprachvermögen.
- „Dispositionen“: die Persönlichkeitseigenschaften (vgl. die „Big Five“ – Dimensionen zur Kategorisierung der Persönlichkeit; ebd., S. 26 und S. 95–96).
- „Werte“: Haltungen und Einstellungen, die Personen gegenüber Dingen, Personen oder Personengruppen sowie gegenüber Ideen und Verhaltensweisen entwickeln bzw. entwickelt haben.

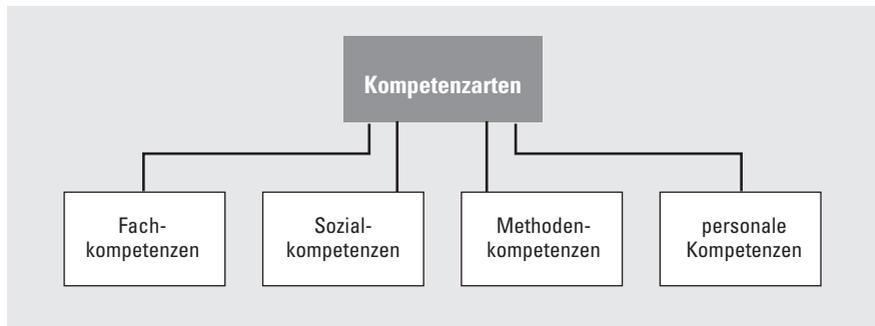
- „Motivationen“: emotionale Antriebskräfte und Interessen, die das individuelle Handeln anregen, auslösen und in seiner Intensität bestimmen.

**Zitat:** „Wichtige Voraussetzungen für einen Start als freiberuflicher Trainer, Weiterbildner oder Bildungsdienstleister sind natürlich profunde pädagogische Kompetenzen. Diese reichen für sich genommen nicht aus. Es muss hinzukommen ein Verständnis von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen, um selbst im Wettbewerb agieren zu können, aber auch, um zu verstehen, unter welchen Bedingungen und unter welchem Druck die eigenen Kunden handeln müssen. Gerade dann, wenn der Sprung in eine selbstständige Existenz aus den sicheren Strukturen einer festen Anstellung erfolgt, ist das nicht immer einfach.“

*Prof. Dr. Ulrich Müller, Institut für Bildungsmanagement, Ludwigsburg*

Weit verbreitet ist die Unterscheidung in Fachkompetenzen und überfachliche Kompetenzen. Fachkompetenzen sind Kompetenzen, die sich auf spezialisierte und auf eingegrenzte Gebiete beziehen, z. B. berufliche Kompetenzen oder Bewältigung von privaten Herausforderungen. Zu den überfachlichen Kompetenzen zählen Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und personale Kompetenz. Diese drei beziehen sich auf Aspekte, die in allen Lebenslagen einsetzbar sind (vgl. ebd., S. 28, s. Abb. 14).

**Abbildung 14: Kompetenzarten nach Gnahs**



*Grafik: aus Gnahs 2007, S. 28*

Anke Reichert hat die wünschenswerten Kompetenzen von selbstständigen/freiberuflich tätigen Lehrenden (bei ihr „Trainern“) im Rahmen eines „Professionalisierungsdelphi“ in Experteninterviews konkretisiert. Für die Professionalität eines Trainers sind demnach sechs Kompetenzkategorien essentiell: Neben den vier Kompetenzarten aus Abbildung 14 sind dies pädagogische und unternehmerische Kompetenz.<sup>14</sup> Die befragten Experten identifizieren 45 Kenntnisarten, Fähigkeiten

<sup>14</sup> Die „pädagogische Kompetenz“ liegt dabei in einem Schnittfeld von Fach- und Methodenkompetenz und wird zur genaueren Unterscheidung als eigene Kategorie aufgefasst. „Fachkompetenz“ wird hier anscheinend stärker auf Kenntnisse und Fähigkeiten im jeweiligen Gegenstandsbereich („Lehr-

und Fertigkeiten als Einzelkriterien, die den sechs Kompetenzkategorien wie folgt zugeordnet werden (s. Übersicht 2):

**Übersicht 2: Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einen professionellen Trainer ausmachen**

Kompetenzkategorie	Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten
Fachkompetenz	Sachkenntnis, Überblickswissen, psychologische Kenntnisse, Kenntnisse der Informations- und Kommunikationstechnologien, Allgemeinwissen, Fremdsprachenkenntnisse
Pädagogische Kompetenz	Methodenkompetenz, didaktische Kompetenz, psychologische Kompetenz, Beratungsfähigkeit, Evaluationskompetenz, Materialienherstellungskompetenz (d. Verf.), Medienkompetenz
Persönliche Kompetenz	Reflexionsfähigkeit, Rollenbewusstsein, ethische Werte, Flexibilität, Offenheit, Charisma, Neugierde, Kreativität, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, Belastbarkeit, Souveränität, Engagement/Leidenschaft/Spaß
Sozialkompetenz	Durchsetzungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit
Methodenkompetenz	Konzeptionelle Fähigkeit, Analysefähigkeit, Planungs- und Organisationsfähigkeit
Unternehmerische Kompetenz	Unternehmerisches Denken, Analysefähigkeit, Unternehmenskenntnis, Marktkenntnis, Mut/Risikofreude, Spezialisierung, Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung, vernetztes Denken, Disziplin, Selbstvermarktungsfähigkeit

Quelle: nach Reichert 2008, S. 232

Mit diesem Katalog der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten für selbstständige oder freiberufliche Lehrende legt Reichert keine abgeschlossene Liste vor. Es handelt sich um das „in allen Handlungsfeldern“ (ebd.) Benötigte, das je nach Handlungsfeld, Berufsrolle und Spezialisierung zu konkretisieren und zu ergänzen wäre (ein Vorschlag von uns Autoren ist Übersicht 3). „Beispielsweise wäre Trainerprofessionalität in der Funktion des Dozenten über eine Konkretisierung der Fachkompetenz bezüglich der Sachkenntnis näher zu beschreiben, während in der Funktion als Bildungsmanager Methodenkompetenzen durch Kenntnis unterschiedlicher Planungs- und Organisationsinstrumente ergänzt werden müssten“ (ebd., S. 233).

---

stoff“) bezogen; gleichzeitig wird eine „Methodenkompetenz“ identifiziert, die mehr umfasst als pädagogische Methoden. „Unternehmerische Kompetenz“ ist in ähnlicher Weise in einem Schnittfeld von (betriebswirtschaftlicher) Fach- und personaler Kompetenz angesiedelt.

### Übersicht 3: Berufsrollen und ihre besonderen Kompetenzerfordernisse

Berufsrolle	Kompetenzerfordernisse
Dozent, Seminar-, Studien-, Kursleiter, Teamer, Bildungsreferent	ausgewiesene Fachkenntnis, (ggf. Spezialisierungen), didaktische Kompetenz, souveräner Methodeneinsatz, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Selbstmotivation, Fähigkeit zur Evaluierung und Bilanzierung
Trainer	Leistungsbereitschaft, Mut und Eigenverantwortung, Aufgeschlossenheit, hohes Maß an sozialer, kultureller, interkultureller und soziokultureller Kompetenz <sup>15</sup> , Fähigkeit zur Evaluation, muss begeistern können, Methodenvielfalt
Supervisor	in speziellen Ausbildungsgängen erwerbbares hohes Maß an therapeutischen/beratenden Kompetenzen, hohes Maß an Erfahrung und Fachwissen, höchst ausgeprägte soziale Kompetenz
Coach	in speziellen Ausbildungsgängen erwerbbares hohes Maß an therapeutischen/beratenden Kompetenzen, Selbstreflexionstechniken, systemische Aufstellung, lösungsorientierte Kurzzeittherapie
Moderator	in speziellen Ausbildungsgängen erwerbbar Lösungorientierung, Neutralität, perfektes Zeitmanagement, hohe kommunikative Kompetenz
Bildungsberater (organisationsbezogen)	sehr gute Kenntnisse der Personalentwicklung und betrieblichen Weiterbildung, prozessorientiert, hohe Planungs- und Konzeptkompetenz, professionelle Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen
Lern- und Bildungsberater (personenbezogen)	Methoden des selbstgesteuerten Lernens, Beratungskompetenz, ausgeprägte soziale Kompetenz, professionelle Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen

Alle Gründer in der Weiterbildungsbranche sollten ungeachtet der Berufsrolle, der sie mit ihrer Unternehmensgründung Vorrang geben, – neben ihrer ausgeprägten Fachkompetenz – über folgende Kompetenzen verfügen:

- unternehmerisches sowie strategisches Denken und Handeln,
- solide betriebswirtschaftliche Kenntnisse,
- hohes Maß an Marketing- und Vertriebs-Kompetenz.

---

<sup>15</sup> Darunter verstehen wir die Kompetenz, Lebenswelten von Teilnehmergruppen einschätzen zu können und adäquate Zugangswege zu diesen Gruppen zu finden – man könnte im Blick auf SINUS-Milieus (vgl. Kap. 5.2.1) auch von „Milieukompetenz“ sprechen.

#### Kompetenzprofil für Volkshochschul-Dozenten

Seit April 2008 bieten die Volkshochschul-Verbände auf Bundes- und Landesebene ein „Kompetenzprofil – Lehren in der Volkshochschule“ an, das der Bundesarbeitskreis Fortbildung – Qualitätentwicklung – Beratung im Deutschen Volkshochschul-Verband (dvv) entwickelt hat. Kursleitende können dieses Portfolio nutzen als Instrument der Kompetenzbilanzierung und -reflexion, zur Außendarstellung, z. B. bei einer Bewerbung, als Leitfaden für Bewerbungs- und Beratungsgespräche, zur Kompetenzentwicklung und Fortbildungsplanung.  
([www.dvv-vhs.de/servlet/is/42602](http://www.dvv-vhs.de/servlet/is/42602))

### 4.3 Anforderungen an das Persönlichkeitsprofil

Für einen Existenzgründer sind Motivation und Leistungsbereitschaft Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Start mit dem eigenen Unternehmen. Daneben sind noch zahlreiche andere persönliche Faktoren ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg des Gründers.

**Zitat:** „Meiner Meinung sind nach die wichtigsten Voraussetzungen, die jemand für den Schritt der Existenzgründung in der Weiterbildung mitbringen muss: Mut, gutes Selbstwertgefühl, die Bereitschaft, sich in Frage stellen zu lassen und es auch selber tun, ohne die Handlungsfähigkeit zu verlieren.“  
*Stefani Theis, selbstständige Beraterin und Schauspielerin, Braunschweig*

Ob nun als freiberuflicher Dozent, Trainer, Coach, Bildungsberater, Berater oder Kursleiter – diese Freiberufler tragen in dieser Funktion Verantwortung – für ihre Inhalte, für ihre Kunden, für ihre Auftraggeber und für ihre Teilnehmer. Und diese Tatsache sollte ein Entrepreneur auf diesem Markt nie unterschätzen. Jede Weiterbildung verändert die Menschen, die sie durchlaufen – und zwar alle an diesem Prozess beteiligten Personen. „Pädagogische Arbeit, besonders wenn sie zielgruppen- und biographieorientiert ist, erfordert, die Teilnehmer/innen in ihrer sozialen und individuellen Situation zu verstehen. Jemanden verstehen bedeutet vor allem, die Welt mit seinen bzw. ihren Augen betrachten zu können. ... Denn wer andere verstehen will bzw. aus professionellen Gründen verstehen muss, muss zunächst einmal sich selbst kennen und verstehen“ (vgl. Epping 2001, S. 11 f.).

**Zitat:** „Dozenten in der Weiterbildung sollten branchenübergreifendes Wissen haben und auf verschiedenste Mentalitäten der Teilnehmer eingehen können.“  
*Barbara Lenz, Weiterbildungsreferentin der Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule Ingolstadt*

*Langer Atem ist gefragt:* Die langen Akquisezeiten, die in der Weiterbildungsbranche vorherrschen, sollte der Gründer nicht unterschätzen: neun, zwölf, manchmal 18 Monate dauern die Verhandlungen vom ersten Gespräch bis zur Auftrags-

teilung und finalen Unterschrift unter einen Vertrag. Im Hochschulbereich und Behördenumfeld kann es manchmal noch länger dauern. Es ist notwendig, sich rechtzeitig vor dem Start in die Selbstständigkeit mit diesen Besonderheiten auseinanderzusetzen und insbesondere die Grenze seiner Liquidität zu kennen. Vielfach muss der Gründer vor der Auftragserteilung in Vorleistung treten und umfangreiche Fragenkataloge beantworten (z. B. bei ESF-Projekten, ebenso bei der Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit und den ARGEN wenn hier z. B. Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden), Konzeptskizzen erstellen, sogenannte Pre-Workshops konzipieren und durchführen, in denen die erforderlichen Anforderungen des Auftraggebers konkretisiert werden. Ähnlich einem Pitch bei der Vorstellung von Werbeagenturen entstehen hier Kosten (Skripterstellung, Nachfragen, Fahrtkosten, Spesen, Beraterzeit etc.), die der Gründer in seinem Angebot einkalkulieren muss.

*Gute Zeitmanager sind im Vorteil:* Der Gründer sollte sich darüber bewusst werden, dass er in keinem Angestelltenverhältnis mit einer geregelten 40-Stunden-Woche steht, sondern vielmehr bereit sein muss, über das normale Arbeitszeitpensum hinaus zu arbeiten. Bei Existenzgründern ist eine 60-Stunden-Woche oder mehr keine Seltenheit. Dadurch wird die Trennung von beruflicher Tätigkeit und Freizeit aufgehoben. Besonders in der Anfangszeit wird die Arbeitszeit 24 Stunden pro Tag an sieben Tagen der Woche dauern. Nicht umsonst gilt bei Geschäftsleuten die Devise: „Selbstständig“ bedeutet in erster Linie alles „selbst“ zu erledigen und das auch noch „ständig“.

**Zitat:** „Zeit ist einer der wichtigsten Faktoren, die man weder als Gründer noch in irgendeiner späteren Phase der Unternehmensentwicklung unterschätzen sollte. Zeitmanagement ist im wahrsten Sinne des Wortes „überlebenswichtig“. So sollten im beruflichen, privaten wie persönlichen Bereich immer wieder Zeiteinseln eingebaut werden, die Luft zum Innehalten geben oder einfach Zeit für Rituale. Der Agendapunkt „Meeting mit mir selbst“ ist ein Muss in jedem Terminkalender.“  
*Beate Braun, Bedburg/Erft*

Ein großer Teil der Zeit wird dabei nicht von den eigentlichen Geschäften in Anspruch genommen, sondern vielmehr von Aufgaben, die der Gründer in erster Linie nicht bezahlt bekommt, die er aber bei Kalkulationen unbedingt berücksichtigen sollte. Dazu zählen unter anderem die Angebotserstellung, Vorstellung des Konzeptes/Angebotes bei dem Kunden (ggf. mit An- und Rückreise). Darüber hinaus beanspruchen unter anderem Termine bei Banken (insbesondere, wenn der Gründer Kreditnehmer ist), dem Steuerberater und auch Behörden viel Zeit, die eingeplant werden muss.

Eine erfolgreiche Existenzgründung kann nur gelingen, wenn der Gründer Rückhalt in seinem näheren Umfeld findet. Deswegen sollte er Freunde und Familie

frühzeitig in seine Entscheidung einbeziehen. Insbesondere die eigene Familie ist schon im Vorfeld auf die anstehenden Veränderungen vorzubereiten – offen und ehrlich. Denn es kommen neben finanziellen Risiken bzw. Einschränkungen vor allem eine hohe Arbeitsbelastung und verkürzte Freizeit auf sie zu. Aufgaben müssen neu verteilt und der Alltag umstrukturiert werden, um die wenige Freizeit gemeinsam effektiv nutzen zu können. Auch Freunde werden Verständnis für die veränderte Situation aufbringen müssen.

**Zitat:** „Selbstständigkeit und Familie lassen sich nur mit einem guten Partner vereinbaren, der bereit ist, die gleiche Verantwortung für Kinder und Haushalt zu übernehmen, wie man selber.“  
*Stefani Theis, Braunschweig*

### **Existenzgründerinnen**

Existenzgründerinnen finden Informationen zu Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, Beratungs- und Förderprogrammen speziell für Frauen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ein breites Angebot an Kontaktadressen bei den einschlägigen Bundesministerien oder auch im Angebot „existenzgruender.de“ ([www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/erste\\_schritte/branchen\\_zielgruppen/gruenderinnen/index.php](http://www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/erste_schritte/branchen_zielgruppen/gruenderinnen/index.php)).

Vom Bundeswirtschaftsministerium gibt es eine Broschüre „Tipps für gründungsinteressierte Frauen mit Familie und zukünftige Kleinunternehmerinnen“ zum Download ([www.foerderdatenbank.de/Dateien/BMWi/PDF/foerderdatenbank/br-e-training-gruenderinnen,property=pdf,bereich=foed b,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.foerderdatenbank.de/Dateien/BMWi/PDF/foerderdatenbank/br-e-training-gruenderinnen,property=pdf,bereich=foed b,sprache=de,rwb=true.pdf)).

Die **bundesweite gründerinnenagentur (bga)** bietet Informationen und Dienstleistungen zur unternehmerischen Selbstständigkeit von Frauen in allen Branchen und Phasen der Unternehmensgründung, Unternehmensfestigung und Unternehmensnachfolge in ganz Deutschland. Gründerinnen finden auf der Webseite tagesaktuelle gründerinnenrelevante Neuigkeiten, Veranstaltungshinweise, Literaturtipps und Studien sowie einen Online-Kurs für Gründerinnen und Foren mit monatlichen Themen. Die Datenbanken der bga enthalten die Profile von auf Gründerinnen spezialisierten Expertinnen/Experten, Anlauf- und Beratungsstellen und Netzwerken und zeigen vorhandene Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote in den einzelnen Bundesländern ([www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de)).

**Zitat:** „Inzwischen habe ich einen zweieinhalbjährigen Sohn, den ich von Anfang an mit zu meinen Terminen genommen habe. Alle meine Auftraggeber zeigen sehr viel Verständnis und unterstützen mich aktiv bei der Suche nach einem Babysitter vor Ort. Während ich arbeite, wird mein Sohn betreut. Seitdem habe ich auch ein gut funktionierendes Netzwerk an Kinderbetreuerinnen. Mein Sohn ist für sein Alter sehr weit entwickelt und gedeiht prächtig.“  
*Molly Ng, seit 2001 selbstständige Trainerin, Ihlingen (Schwarzwald)*

*Selbstmotivation und Eigenverantwortlichkeit:* Als sein eigener Chef muss der Entrepreneur sich auch mit allen Entscheidungen und deren Folgen allein auseinandersetzen. Daher sollte er eine positive Grundhaltung an den Tag legen und Rückschläge oder Kritik produktiv analysieren, aber nie seine Standhaftigkeit erschüttern lassen. Wenn er sich stets Teilziele setzt, ist er in der Lage, seine eigene Disziplin sowie sein eigenes Fortkommen zu kontrollieren und garantiert somit eine fortlaufende Überprüfung seiner Ziele im Ergebnis.

**Zitat:** „Meiner Erfahrung nach muss jeder Gründer in der Weiterbildungsbranche neben hervorragender Fachkompetenz die unbedingte Fähigkeit zur Selbstmotivation und zum Selbstmanagement haben. Das bedeutet, dass er sich selbst gut organisieren kann und mit Stress umgehen kann ohne auszubrennen.“  
*Inge Riemann, Riemann-Unternehmensentwicklung, Karlsruhe*

Als Unternehmensführer hat man viele Freiheiten in seinen Entscheidungen und man ist im Grunde nur sich selbst rechenschaftspflichtig. Die Kehrseite dieser Medaille: Man muss sich selbst immer wieder neu motivieren können, Entscheidungen schnell und präzise treffen und Durchsetzungskraft gegenüber Auftraggebern und Mitbewerbern beweisen. Diese Anstrengungen können auch zu Stress führen, den der Gründer sich nach außen ebenso wenig wie eine Krankheit anmerken lassen möchte. Eine Schließung des Unternehmens bedeutet nicht nur einen finanziellen Verlust durch laufende Kosten, sondern vor allem Vertrauensverlust bei den Kunden.

**Zitat:** „Ich war lange Jahre mit Begeisterung und erfolgreich in der Weiterbildung als selbstständiger Dozent und Berater tätig. Irgendwann aber kam der Zeitpunkt, an dem ich den permanenten Druck nicht mehr aushielt – neue Aufträge generieren, bestehende Kunden pflegen und den ständig steigenden Ansprüchen der Auftraggeber und der Teilnehmer gerecht zu werden und immer ‚gut drauf zu sein‘. Die schlechte (nicht immer gute) Bezahlung und die unzuverlässige Zahlungsmoral einiger Kunden taten ein Übriges – ich konnte mich plötzlich auch nicht mehr selbst motivieren. Und da nahm ich das Angebot, eine Leitungsposition in Festanstellung in der Weiterbildungsbranche zu übernehmen, gerne an. Die Erfahrungen und Erlebnisse aus meiner Zeit als Freiberufler in dieser Branche möchte ich aber nicht missen. Heute verstehe ich beide Seiten viel besser.“  
*V. P. aus Rheinland-Pfalz*

Im Laufe der Zeit gewinnt der Gründer Routine in der Konzeption und Durchführung verschiedener Workshops und Seminare und auch im Umgang mit den Akteuren. Aber er sollte sich immer vor Augen halten: Routine ist ein Pfeiler, aber kein Ruhekissen.

Auftraggeber in der Weiterbildung sind anspruchsvoll. Nun sind hohe Ansprüche gut und wichtig, aber es gibt Grenzen, die der Entrepreneur als Selbstständiger beachten muss und – genauso wichtig – auf die er seine Auftraggeber, Partner und Teilnehmer hinweisen sollte. Hervorragende Leistung kostet Geld. Das ist in allen Branchen der Fall – nur in der Weiterbildungsbranche wird dieser Aspekt gerne ignoriert. Warum? Weil Weiterbildung in Deutschland einem weit verbreiteten Irrglauben unterliegt: Denn da das Wort „Bildung“ in diesem Begriff steckt, herrscht auch heute noch die irrige Annahme, Weiterbildung sei ebenso kostenlos bzw. kostengünstig zu erhalten wie Bildung – z. B. Schulbildung.

Um diesem Dilemma zu entgehen, sollte der Gründer von Beginn an seinen Geschäftspartnern und Auftraggebern deutlich zu verstehen geben, dass er hervorragende Arbeit leisten wird, diese aber einen bestimmten Preis hat. Hier Ruhe,

Geduld und vor allem Hartnäckigkeit zu beweisen, fällt vielen zu Beginn ihrer Selbstständigkeit schwer. Die Standhaftigkeit zahlt sich letztlich positiv aus. Daher muss der Existenzgründer früh in seiner unternehmerischen Planung festlegen, in welchem finanziellen Rahmen er sich bewegen kann. Denn irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem er klar und deutlich „Nein“ sagen muss. Nur so kann er glaubhaft seinen Standpunkt vertreten. Und die Erfahrung zeigt, dass dieser Weg erfolgreich ist. Missachtung wirtschaftlicher und kaufmännischer Grundregeln (Einstandspreis, Deckungsbeitrag, Liquidität etc.) führen unweigerlich in die Insolvenz.

**Zitat:** „Wer in der Weiterbildungsbranche als selbstständiger Unternehmer erfolgreich sein will, der muss ‚über seine Person verkaufen‘, ein gewisses Charisma haben und sich trotzdem zurücknehmen können. Eitelkeit, Selbstdarstellung, Helfersyndrom und Bestätigungssuche sind fehl am Platze.“  
*Stefani Theis, Braunschweig*

Im Internet finden sich Eignungstests, mit denen Interessierte prüfen können, ob ihre Persönlichkeitsstruktur den Anforderungen der Selbstständigkeit entspricht. Solche Tests können immer nur vage Anhaltspunkte sein, helfen aber beim Einstieg. Eine sorgfältige Analyse der Ergebnisse zeigt dem Gründer auf, welche Anforderungen er bereits erfüllt und welche Eigenschaften er sich aneignen bzw. vertiefen muss. Hier eine kleine Auswahl von Internet-Adressen:

- [www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/lernprogramme/existenz/HTML/start.html](http://www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/lernprogramme/existenz/HTML/start.html)
- [www.ebs-gruendertest.de](http://www.ebs-gruendertest.de)
- [www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)

**Zitat:** „Wer andere überzeugen will, wer seine Anliegen wirkungsvoll ‚an den Mann‘ (oder ‚an die Frau‘) bringen will, muss selber über eine klare Orientierung verfügen. Ich halte deswegen eine inspirierende Vision für zentral: Für sich selbst als Person, um die eigenen Stärken erfolgreich einzubringen – und um im Dialog mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten begeistern zu können. Meines Erachtens ist eine überzeugende eigene Vision der Schlüssel, um im ‚permanenten Wildwasser‘ sich stets ändernder, neuer Anforderungen erfolgreich navigieren zu können.“  
*Prof. Dr. Ulrich Müller, Institut für Bildungsmanagement, Ludwigsburg*

## 5. „Step by step“: Schritte in die Selbstständigkeit

---

**Zitat:** „Ein Existenzgründer in der Weiterbildung benötigt eine zündende Idee, besser noch ein Alleinstellungsmerkmal. Dieses Merkmal ist ein Charakteristikum, das diese Person in ihrer Funktion von anderen Weiterbildnern bestmöglich unterscheidet.“

*Prof. Dr. Reinhold S. Jäger, Geschäftsführender Leiter des Zentrums für empirische pädagogische Forschung (zepf), Universität Koblenz-Landau*

Von der Idee bis zum regelmäßigen Verdienst aus selbstständiger Arbeit ist es ein langer Weg. Dieses Kapitel stellt die wichtigsten Schritte vor, führt wichtige Begriffe ein, gibt den Gründungsinteressierten bewährtes Handlungswissen mit auf den Weg und erschließt weitere Informationsquellen.

### 5.1 Potenzialanalyse

---

Der Gründer sollte sich zunächst genau überlegen, welche Stärken er hat. Seine Ergebnisse sollte er dann mit den Bedarfen von Verbrauchern und Unternehmen in der Weiterbildungsbranche abgleichen. Falls er die Branche bereits gut kennt, in ihr gute Kontakte pflegt, kann er solider bedarfsgerechte Angebote entwickeln oder eine neue Marktlücke finden, die er besetzen kann.

Falls er schon eine Idee hat, ist zu überlegen, ob sie vielleicht noch verbesserungswürdig ist. Da man selbst meist ein eingeengtes Blickfeld hat, ist es ratsam, sich andere Meinungen von außen zu holen. Bei der schriftlichen Formulierung der Geschäftsidee fallen Ungereimtheiten schneller auf als wenn man sie nur mündlich präsentiert. Freunde, Bekannte oder Verwandte können zu Rate gezogen werden und prüfen, ob das Konzept verständlich ist. So deckt der Gründer in spe nicht nur Fehler auf, sondern hat auch gleich eine erste Vorlage für seinen späteren Finanzierungs- und Geschäftsplan (s. Kap. 5.4).

Eine Potenzialanalyse bezieht sich zunächst auf den Gründer selbst. Er sollte ihr vor der Unternehmensgründung einen großen Teil seiner Aufmerksamkeit widmen. Es handelt sich dabei um Analysen des kaufmännischen Könnens, der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowie materielle Analysen der finanziellen Absicherung und des Materialverbrauchs. Sie dienen in erster Linie der Selbsteinschätzung des Gründers. Es können auch mit Hilfe externer Unternehmen Fremdpotenzialanalysen durchgeführt werden. Das ermöglicht dem Entrepreneur einen Vergleich zwischen seinem und anderen Unternehmen.

Eine besondere Rolle nimmt die betriebliche Organisation ein. Während in der Anfangsphase das Hauptaugenmerk des Existenzgründers auf dem Akquirieren neuer Kunden und Aufträge liegt und auch liegen muss, gibt es oftmals noch keine formalisierten Strukturen, und der betriebliche Ablauf ist auf Improvisation angewiesen. Das muss sich nicht nachteilig auswirken, wenn sich der Gründer bewusst ist, dass der Aufbau solcher Strukturen für sein Wachstum unabdingbar ist, insbesondere dann, wenn er einen oder mehrere Angestellte beschäftigt. Zur eigenen Entlastung kann und sollte der Gründer – so er keine eigenen Expertisen auf diesen Gebieten hat – einige Aufgaben und Dienstleistungen extern vergeben, dazu gehören z. B. Steuerangelegenheiten (Steuerberater) und juristische Themen.

**Zitat:** „Zur unternehmerischen Selbstständigkeit gehört zunächst das Wissen um die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Die Analyse der Defizite, der ‚blinden Flecke‘, gehört genauso dazu, um an den richtigen Stellen und im richtigen Umfang externe Hilfe einzubinden. Für Pädagogen sind das oft der organisatorische, kaufmännische und juristische Bereich. Ich empfehle dringend, diese externen Hilfen als Bestandteil des eigenen Systems fest einzuplanen.“

*Detlef Quell, Lehrer und selbstständiger Franchisenehmer, Soest*

Wenn der Gründer seine kaufmännischen Kenntnisse richtig analysiert hat, ist er einen großen Schritt weiter in seinem Bestreben nach Unabhängigkeit. Sollte er bei der Analyse Defizite in seinen unternehmerischen Kompetenzen festgestellt haben, kann er – im Gegensatz zu manchen anderen unbeeinflussbaren Faktoren – gezielt auf die Beseitigung seiner Schwachstellen hinarbeiten. Eine der ersten Anlaufstellen sollten dabei die Industrie- und Handelskammern bzw. die Handwerkskammern sein. Auch wenn er als zukünftiger selbstständiger Weiterbildner keiner dieser Kammern untersteht, bieten sie doch zahlreiche informative Existenzgründer-, Finanzierungs-, Buchführungsseminare etc. an. Empfehlenswert ist es darüber hinaus auch, entsprechende Angebote von Gründungsinitiativen und auch anderer Weiterbildungsanbieter wahrzunehmen. Ebenso stehen die jeweiligen Berufsverbände (siehe Anhang) für Anfragen und Fortbildungen zur Verfügung.

Der persönliche Austausch mit anderen Gründern auf z. B. lokaler oder regionaler Ebene ist sehr zu empfehlen, insbesondere auch dann, wenn diese Unternehmer aus anderen Branchen kommen. Das erweitert den Horizont für Neues, sensibilisiert den Blick für Besonderheiten, vergrößert das persönliche Netzwerk des Gründers, eröffnet ihm Möglichkeiten zu Kooperationen und bringt ihm möglicherweise auch neue Kunden.

**Weiterführende Literatur zum Thema „Potenzialanalyse“**

- Peter Hingston: Existenzgründung. Basiswissen für Selbstständige. Dorling Kindersley Verlag, 2001
- Sandra Bonneimer: Praxisratgeber Existenzgründung. Erfolgreich starten und auf Kurs bleiben. dtv, 2. Auflage 2005

## 5.2 Marktanalyse: Zielgruppen, Konkurrenz, Standort

---

Auch ausgefallene und innovative Ideen können scheitern, wenn keine Nachfrage nach der angebotenen Dienstleistung oder auch dem angebotenen Produkt besteht. Gründer gehen häufig von eigenen Bedürfnissen aus. Die Empfindung eines mangelnden Angebots verleitet sie, den Schritt in die Existenz zu wagen, ohne zuvor den Markt genau geprüft zu haben. Denn ein Mangel macht noch keinen Markt.

**Beispiel:** Sie stehen an der Kasse im Supermarkt, der Kassierer ist unfreundlich, Sie gehen in eine Bank und werden von der Dame am Schalter unfreundlich behandelt, Sie steigen in den Bus und wollen einen Fahrschein kaufen und der Fahrer äußert seinen Unmut über diese „Störung“. Für Sie scheint es unverständlich, dass Kunden, die Ihr Geld bei einer bestimmten Firma ausgeben, auf diese Weise behandelt werden. Als Weiterbildner kommen Sie vielleicht zu dem Schluss, und zu diesem Schluss sind bereits sehr viele gekommen, dass das Angebot eines „Trainings für mehr Kundenfreundlichkeit“ für Servicepersonal ein schlagender Erfolg werden muss. Sie gründen daraufhin eine Firma, die nach wenigen Monaten insolvent ist.

Dafür gibt es eine klare Ursache. Sie haben aus einer persönlichen Beobachtung über einen offensichtlichen Mangel auf eine hohe Nachfrage geschlossen. Aber das ist nur eine Seite des Marktes. Prüfen Sie, ob überhaupt die Ressourcen für eine Nachfrage vorhanden sind. Das heißt im Beispiel: Ist es für große Dienstleistungsunternehmen finanziell und zeitlich realisierbar, große Teile ihres Servicepersonals für Schulungen freizustellen oder würde das ihre Kapazitäten überlasten?

Für Gründer gilt es demnach, ihr Marktpotenzial abzuschätzen. Eine Marktanalyse umfasst vor allem drei Bereiche: eine Zielgruppenanalyse, eine Konkurrenzanalyse und dem eigentlichen Wortsinn folgend eine punktuelle oder langfristige Bewertung des Marktes. Mit Hilfe der Analysen kann der Gründer wesentlich besser beurteilen, ob sein Angebot bzw. seine Dienstleistung am Markt gefragt ist, welche Absatzmöglichkeiten bestehen und welche Vor- bzw. Nachteile er gegenüber dem Wettbewerb hat. Anhand dieser Analyseergebnisse kann er seinen Standort bestimmen.

**Definition Markt:**

Markt wird hier verstanden als das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Es kann sich dabei sowohl um den Absatzmarkt eines Gründers in der Weiterbildung als auch um den Beschaffungsmarkt der Weiterbildungsanbieter handeln.

### 5.2.1 Zielgruppenanalyse

Eine Zielgruppe ist eine (mehr oder weniger genau) definierte Gruppe potenzieller Kunden, an die sich der Gründer mit seinem Angebot richtet (und an der er sich bei der Bewerbung seiner Produkte und Dienstleistung orientiert, aber dazu mehr unter Kap. 5.4).

Die Zielgruppe kann man nicht in jedem Fall zu 100 Prozent bestimmen. Aber man kann sie auf wesentliche Kriterien einengen. Eine grundlegende Überlegung für einen Trainer wäre beispielsweise, ob er hauptsächlich Firmen oder Endverbraucher als Kunden haben möchte. Firmen werden sicherlich besser bezahlen, die Gruppe der Endkonsumenten könnte dagegen um einiges größer sein.

### **Firmen und Individuen als Kunden?**

Aber warum geht denn nicht beides? Dagegen spricht zum einen, dass Sie Ihr Budget für Werbung teilen müssten. Einerseits inserieren Sie dann in Fachzeitschriften bestimmter Branchen und auf der anderen Seite werben Sie vielleicht in Vereinen oder Regionalzeitungen. Das könnte unter Umständen nicht nur kostenintensiv werden, sondern auch sehr zeitaufwendig. Darüber hinaus könnten viele Ihrer potenziellen Kunden zurückschrecken, wenn sie den Eindruck haben, Ihr Unternehmen ist nicht auf ihre Bedürfnisse spezialisiert. Ob dem so ist oder nicht, spielt dabei keine Rolle, der Außeneindruck entscheidet.

**Beispiel:** Sie sind ein großer Kenner der Theorien von Erich von Däniken. Aufgrund privater Kontakte erfahren Sie, dass dieses Thema zurzeit populär diskutiert wird und entschließen sich, einen Vortrag über dieses Thema zu erarbeiten und zu halten. Die Bekanntmachung erfolgt in Verbindung mit einer Werbeaktion mit Ihrem Firmenlogo und vollständigem Firmennamen. In Ihrem Vortrag sitzt ein potenzieller Kunde, dem Sie noch am selben Tag ein Angebot gefaxt hatten. Es ist nicht entscheidend, ob Sie die Theorien kritisierend, neutral oder zustimmend bewertet haben und ob Sie sich nur in Ihrer Freizeit mit dem Thema beschäftigen oder wie gut der Vortrag war. Der Zuhörer musste den Eindruck gewinnen, Ihre Firma hätte den Vortrag ausgerichtet. Würde er Ihnen am nächsten Tag einen Auftrag über Personalqualifizierung erteilen? Wohl eher nicht!

Ob der Gründer sich nun auf die Zielgruppe Wirtschaft, auf Mitarbeiter im Call Center oder Führungskräfte im Handel oder auf die der „Jugendlichen“ konzentriert – er muss sie genau eingrenzen, differenzieren und definieren. Dabei muss er beachten, dass jede Zielgruppe

- kommunikativ erreichbar,
- (relativ) beständig sein und
- zum Grundverständnis und den Zielen seines Unternehmens passen muss.

Kurz gesagt: Jede Zielgruppe ist eine „besondere“ Spezies, die eines eigenen Konzepts in Form einer Bedarfserhebung und einer Beschreibung bedarf. Was auf den ersten Blick nicht nur aufwendig klingt sondern auch ist, vereinfacht die weitere Arbeit im Laufe der Zeit sehr (z. B. passgenaue Angebote in passgenauer Sprache).

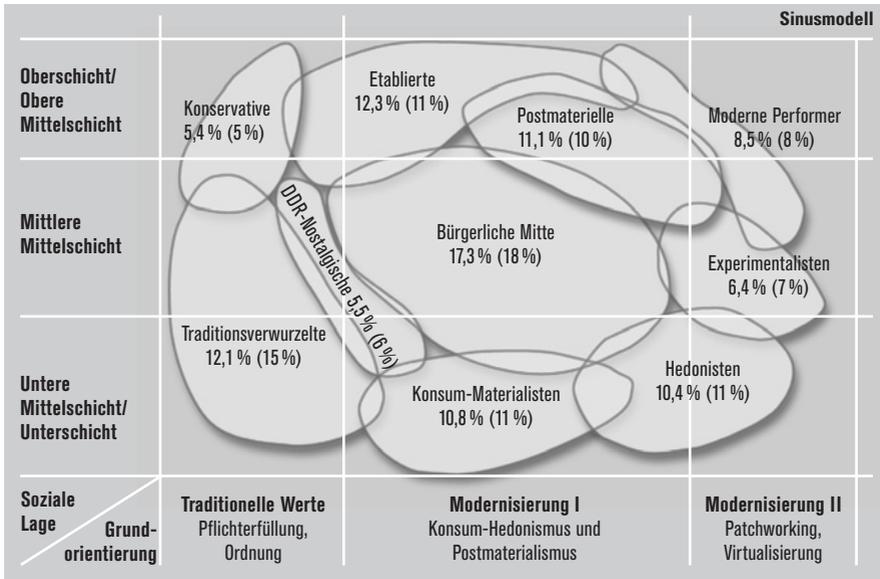
Zielgruppen werden meist über soziodemografische Merkmale definiert wie z. B. Alter, Familienstand, verfügbares Haushaltseinkommen, Beruf oder Wohnort.

Wenn Interessen, Einstellungen oder Statusbewusstsein einbezogen werden sollen, wird die Definition erheblich komplexer, erhält allerdings auch die nötige Konkretetheit.

Eine bewährte Kombination von soziodemografischen Merkmalen und individuellen Wertorientierungen spiegelt sich in den „SINUS-Milieus“ (vgl. [www.sinus-sociovision.de](http://www.sinus-sociovision.de)). Die bundesdeutsche Gesellschaft ist danach in zehn Milieus eingeteilt (z. B. „Traditionsverwurzelte“, „Bürgerliche Mitte“ oder „Konsummaterialisten“, vgl. Abb. 15), die sich recht gut für die Zielgruppendefinition im Bereich der Weiterbildung eignen. Freilich handelt es sich um Typisierungen, es gibt zahlreiche Überschneidungen zwischen den Milieus. Und nicht alle Menschen lassen sich zwingend einem und nur einem Milieu zuordnen.

**Abbildung 15: Quantitative Verteilung der SINUS-Milieus in Deutschland 2002/2003**

Daten nach Barz/Tippelt (n=2920) und in Klammern zum Vergleich SINUS 2001



Quelle: Barz/Tippelt 2007, S. 13

Eine Besonderheit des Weiterbildungsmarktes muss der Gründer immer berücksichtigen: Mitglieder einer Zielgruppe sind nicht immer auch identisch mit den Teilnehmern seines Weiterbildungsangebots. Daher müssen häufig unterschiedliche Zielgruppen gleichzeitig angesprochen und überzeugt werden um ein bestimmtes Angebot zu vermarkten/verkaufen. So können z. B. Geschäftsführer, Personalchefs, Vorgesetzte, Institutionen und schließlich auch die Agentur für

Arbeit diejenigen sei, die über ein Angebot entscheiden – das aber z. B. Angestellte oder Arbeitssuchende wahrnehmen. Weitere Endabnehmer – Teilnehmer mit Weiterbildungsbedarf – erfahren von dem Angebot und melden sich direkt an. Dieses können Mitarbeiter aus Wirtschaft und Handel ebenso sein wie Privatleute, Selbstzahler. Hinzu kommen Multiplikatoren und Mittler, die das Angebot anderen empfehlen, es aber weder selbst nutzen noch bezahlen. Hierzu gehören u. a. Verbände, Berater (Unternehmensberater, Berufsberater, Bildungsberater, Lernprozessbegleiter) und in gewisser Weise auch Fachzeitschriften, Medien. Zufriedene Kunden, die ein Angebot, das ihnen gefallen hat, weiterempfehlen, zählen ebenso zu dieser Kategorie.

Wie Zielgruppen in ein Marketingkonzept einbezogen werden, lesen Sie in Kap. 5.5.

### 5.2.2 Konkurrenzanalyse

Zu einer der wichtigsten Aufgaben vor und nach der Gründung zählt die Beobachtung und Beurteilung der Konkurrenz. Wo sitzt der nächste Konkurrent, wie agiert er – regional oder überregional, wie viele freie und feste Mitarbeiter beschäftigt er und welche potenziellen Kunden zählen zu seiner Stammkundschaft? Was bietet er zu welchem Preis an? Was kann er nicht? Hier können Stärken ausgespielt und Marktlücken aufgedeckt werden, um sie gleich wieder zu schließen und so die eigene Kundschaft zu erschließen. Bei den *Befragungsmethoden* kann der Gründer vier Hauptmethoden kombinieren:

- persönliche Befragung,
- telefonische Befragung,
- schriftliche Befragung,
- Online-Befragung.

#### **Checkliste: Konkurrenzanalyse**

- ✓ Welche Konkurrenten gibt es?
- ✓ Wie groß ist der Marktanteil dieser Unternehmen?
- ✓ Welche Maßnahmen sind auf Grund einer neuen Konkurrenzsituation zu erwarten?
- ✓ Welche Bedeutung und welche Auswirkung hat die zu erwartende Reaktion der Konkurrenz?
- ✓ Wo liegen Ihre Stärken gegenüber der Konkurrenz (Preise, Service, Qualität)?

Checkliste nach Benzel/Wolz 2000

### **Umgang mit der Konkurrenz**

Im Weiterbildungsmarkt trifft man immer wieder auf die gleichen Akteure und somit auch auf den Mitbewerb. Die Branche kennt sich, man spricht übereinander und miteinander. Aus diesem Grund ist ein offener Umgang mit Konkurrenten für beide Seiten hin und wieder lohnend und man sollte trotz Rivalitäten miteinander reden. Mit Sicherheit ergeben sich in einzelnen Projekten Kooperationsmöglichkeiten. Wenn sich Gründer und Mitbewerber sehr gut ergänzen und verstehen, kann das ein positiver Nebeneffekt sein. Aber hier sollte der Gründer von Anfang eine klare Aufgaben- und Themenverteilungen mit dem Partner festschreiben und den Umgang mit den Kunden und ggf. anderen Personen klären. Eine Ergänzung seines Portfolios ist begrüßenswert, eine Überschneidung oder gar Kannibalisierung auf keinen Fall. Wenn er sich zu Beginn nicht sicher sein sollte, sollte er über eine zeitlich und ggf. thematisch begrenzte Zusammenarbeit nachdenken und diese probieren.

### **5.2.3 Marktforschung**

Der Gründer kann sich über eigene Internet-Recherchen viele notwendige Daten beschaffen, z. B. statistische Grunddaten, Informationen zur Demografie und zur wirtschaftlichen und bildungspolitischen Situation. Hier eine kleine Auswahl von Internet-Adressen:

- [www.destatis.de](http://www.destatis.de)
- [www.statistik-portal.de/Statistik-Portal](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal)
- [www.bib-demographie.de](http://www.bib-demographie.de)
- [www.adm-ev.de](http://www.adm-ev.de)
- [www.genios.de](http://www.genios.de)
- [www.social-science-geis.de](http://www.social-science-geis.de)
- [www.infratest.de](http://www.infratest.de)
- [www.acnielsen.de](http://www.acnielsen.de)
- [www.gfk.com/group/index.de.html](http://www.gfk.com/group/index.de.html)
- [www.sinus-sociovision.de](http://www.sinus-sociovision.de)
- [www.bildungsbarometer.de](http://www.bildungsbarometer.de)

Die Erhebung der Daten und Erstellung der Analysen kann zeitaufwendig und umfangreich sein – im Zuge eines guten Zeitmanagements sollte der Gründer daher mehrere Inhaltsbereiche sinnvoll kombinieren und sich dabei nur auf notwendige Inhalte beschränken. Mögliche Themen, die er im Zuge einer Marktforschung analysieren kann:

- Produkte, Preise, mögliche Märkte,
- Käufer, Konsumenten, Konkurrenz,
- Bedarfsanalysen.

Im Folgenden soll ein Fallbeispiel Einsatzmöglichkeiten und Vorgehen bei der Bedarfserhebung im Weiterbildungsmarkt erläutern.

### **Fallbeispiel „Bedarfsanalyse“**

Als Spezialist für den osteuropäischen Kulturkreis und Wirtschaftsraum berät ein Gründer Firmen in diesen Schwerpunktthemen. Er hat sich dabei auf Weiterbildungsangebote im Bereich Osteuropa spezialisiert und bietet interkulturelle Trainings und Seminare an. Seine Zielgruppen sind in erster Linie mittelständische deutsche Unternehmen, die in den osteuropäischen Raum expandieren möchten bzw. hier verstärkt Geschäftsbeziehungen aufbauen wollen. Um die Bedarfe seiner Zielgruppen zu ermitteln, kann er verschiedene Wege beschreiten:

1. Der Gründer kennt bestimmte Unternehmen, die nach Osteuropa expandieren (ermittelt durch Studien, Medien, Expertengespräche, Interviews etc.).
2. Er setzt sich mit der existierenden Marktsituation auseinander, befragt seine bestehenden Kunden und Interessenten in persönlichen Interviews und ermittelt so Bedarfe und Anforderungen. Ein solcher Bedarf könnte z. B. lauten: spezielle Weiterbildungsangebote in Form von interkulturellen Trainings für Geschäftsführer mit dem Schwerpunkt „Besonderheiten der Geschäftsanbahnung in Osteuropa“.
3. In seinen Seminaren fällt ihm auf, dass das Thema „E-Mail-Kultur“ immer wieder aufgeworfen wird. Er eruiert zunächst allein, dann gemeinsam mit seinem Kunden Möglichkeiten, dieses Thema mit Leben zu füllen. Das Ergebnis führt zu einem Produkt „E-Mail-Kulturen in Deutschland und Osteuropa“.
4. Der Gründer sieht, dass einige seiner Kunden und Interessenten nicht nach Osteuropa expandieren, sondern den Fernen Osten als Markt für sich entdecken. Hier sieht er für sein Unternehmen, die Chance zu expandieren. Er erkennt aber, dass er dieses Themengebiet momentan nicht abdecken kann. So sucht er sich entsprechende Kooperationspartner oder verstärkt sich durch die Einstellung neuer Mitarbeiter.
5. Der Gründer spricht gezielt in der Gruppe „mittelständische deutsche Unternehmen“ diejenigen an, die bisher noch nicht in Osteuropa tätig sind, von denen er aber vermutet, dass sie aufgrund ihrer wirtschaftlichen Struktur und Ausrichtung am Markt zumindest dem Thema „Expansion in

Richtung Osten“ Interesse entgegen bringen. Hier kann er in einer sehr frühen Planungsphase „ein Bein in die Tür des Unternehmens bekommen“. Nebenbei ist es möglich, dass er durch die gezielte Ansprache das Unternehmen auf eine interessante Geschäftsidee bringt und somit für sein Weiterbildungsunternehmen zusätzlichen Bedarf generiert. In beiden Fällen hat der Gründer in einer sehr frühen Planungsphase „das Ohr am Kunden“ und somit beste Chancen, sich gegenüber (möglicherweise) aufkommendem Wettbewerb zu positionieren und durchzusetzen.

**Marktforschung** ist ein Prozess der systematischen Informationsbeschaffung, in dessen Mittelpunkt die Erhebung, Analyse und Interpretation von Informationen über verschiedene Facetten der externen Märkte steht. Auf Grundlage dieser Informationen und Materialien kann der Gründer seine Entscheidungen treffen und entsprechende strategische Schritte angehen (vgl. Pfaff 2005, S. 12).

Erhebungen für Marktanalysen unterscheiden sich nach

- der Art der erhobenen Information: quantitative vs. qualitative Forschung,
- der Größe der Gruppe, über die Informationen erhoben werden (Vollerhebung, Stichprobenerhebung oder Fallstudien),
- dem zeitlichen Bezug (Rückschau, Gegenwartsbezug oder Zukunftsprognose).

Aufgaben der Marktforschung sind (nach ebd., S. 26):

- Identifizierung und Definition von Marketingchancen und -risiken,
- Ermittlung neuer Zielgruppen,
- Entwicklung, Modifizierung und Überprüfung von Marketingmaßnahmen,
- Überprüfung des Marketingerfolgs,
- Verbesserung des Verständnisses des Marketingprozesses.

Funktionen der Marktforschung sind (nach ebd., S. 27–30):

- Frühwarnfunktion (Umweltentwicklungen, Konkurrenz rechtzeitig wahrnehmen),
- Innovationsfunktion (Chancen aufdecken, Trendevaluierung),
- Intelligenzverstärkerfunktion (Verbesserung der Wissensgenerierung),
- Unsicherheitsreduktion (präzisiert Sachverhalte in Entscheidungsfindung),
- Strukturierungsfunktion (erforscht aktuelle Marktsituation, fördert Zielerreichung),
- Selektionsfunktion (selektiert relevante Daten aus Informationsflut),
- Rechtfertigungsfunktion (lässt Entscheidungen leichter begründen).

### Checkliste: Marktanalyse

- ✓ Welche Zielgruppe soll erreicht werden?
- ✓ Gibt es regionale Einschränkungen?
- ✓ Sind die Informationen über die Zielgruppe ausreichend?
- ✓ Passt das Produkt zu anderen von der Zielgruppe gekauften Produkten?
- ✓ Wie „groß“ ist die Zielgruppe?
- ✓ Ist der Bedarf konkret beziffert?
- ✓ Gibt es einen Folgebedarf?
- ✓ Gibt es einen Ersatzbedarf nach einer gewissen Zeit?

- ✓ Entsteht/gibt es einen zusätzlichen Markt für Serviceleistungen?
- ✓ Was ist das „Besondere“ des Produkts?
- ✓ Ist das Produkt vollkommen neu?
- ✓ Wird eine „Marktnische“ besetzt?
- ✓ Gibt es besondere Bedingungen für die Vermarktung?
- ✓ Lässt sich das Produkt „ständig“ verkaufen oder muss nach einer gewissen Zeit ein neues angeboten werden?
- ✓ Mit welchen Mitteln erreichen die Konkurrenten die Kunden?
- ✓ Welche Kaufkraft besitzt die Zielgruppe?
- ✓ Welches Preissegment soll besetzt werden?
- ✓ Sind die Preisvorstellungen realistisch?
- ✓ Gibt es ein bereits vorhandenes Vertriebsnetz, welches genutzt werden kann?
- ✓ Wer sind geeignete Vertriebspartner?
- ✓ Welche zukünftige Entwicklung ist zu erwarten?

Checkliste nach Benzel/Wolz 2000

Im Anschluss an die o. g. Bewertungen analysiert der Gründer, was er und sein Unternehmen zu leisten im Stande sind. Das heißt, dass er sich fragen muss, ob seine Firma das *Marktvolumen* abdecken kann oder seine Möglichkeiten vielleicht größer als das Marktvolumen sind. Daraus ergibt sich das *Absatzvolumen*. Wenn es sich um ein kleines Unternehmen handelt, dann kann es unter dem Marktvolumen liegen, plant er größer, ist es vielleicht gleich dem Marktvolumen. Es kann jedoch nie größer sein, da das Marktvolumen die gesamte absetzbare Menge angibt.

Eine solche Analyse dient dem Entrepreneur auch nach seinem Schritt in die Selbstständigkeit. Denn so kann er untersuchen, wie sich der Markt in Zukunft entwickeln wird. Deckt er z. B. von Beginn an das gesamte Marktvolumen ab, wird es in den kommenden Jahren kleiner werden. Kann weder er noch sein Mitbewerber das gesamte Marktpotenzial befriedigen, wird es in den kommenden Jahren wahrscheinlich weiter steigen. Es lohnt sich also, in rhythmischen Abständen eine Marktanalyse vorzunehmen.

**Zitat:** „Glaub an Deine eigene Intuition, auch wenn Marktforschungsdaten manchmal das Gegenteil sagen. Sei ständig bewusster Beobachter; sei überzeugt, dass das Teilen des Wissens kein Machtverlust ist.“

*Vaishali Karmakar, Beraterin, Goethe Institut Mumbai, Indien*

### 5.2.4 Standort

Die Analyse von Markt und Konkurrenz gibt Auskunft über noch nicht besetzte Nischen und fundiert die Preisgestaltung des Unternehmens. Sie unterstützt das Finden des eigenen inhaltlichen Standorts im Feld. Ist auch noch die Frage des räumlichen Standorts offen, so kann auch hier die Markt- und Konkurrenzanalyse unterstützend sein. Indes: Einen optimalen Standort gibt es nicht.

#### Checkliste: Fragen zur Standortwahl

##### Markt

- ✓ Wie kann der Einzugsbereich des Unternehmens abgegrenzt werden?
- ✓ Wie viele potenzielle Kunden (individuelle Weiterbildungsnachfrager/ Betriebe) finden sich in diesem Einzugsbereich?
- ✓ Wie sieht die Sozial- und Altersstruktur im Einzugsgebiet aus?
- ✓ Welche Einkommensverhältnisse herrschen im Einzugsgebiet?
- ✓ Mit wie vielen Konkurrenzbetrieben muss gerechnet werden?
- ✓ Wie stark ist die Konkurrenz (Beschäftigte, Umsatz)?
- ✓ Welche Schwächen haben die Konkurrenten?
- ✓ Welche Standortvor- bzw. -nachteile haben die Konkurrenten?
- ✓ Ist etwas über Standortveränderungspläne der Konkurrenz bekannt?
- ✓ Wo befindet sich der Standort des Hauptkonkurrenten?
- ✓ Liegt der Standort verkehrsgünstig?

##### Betriebsführung

- ✓ Wie hoch sind Miet- und Immobilienpreise?
- ✓ Fällt der Standort in ein regionales Fördergebiet?
- ✓ Welche staatlichen Förderungsmöglichkeiten (Zuschüsse, Steuer-  
vergünstigungen, zinsgünstige Darlehen) können am Standort in Anspruch  
genommen werden?
- ✓ Wenn Sie gewerbesteuerpflichtig sind, wie hoch ist die Gewerbesteuer  
am Standort?
- ✓ Ist mit einer Anhebung des Gewerbesteuersatzes zu rechnen?

Checkliste in Anlehnung an Plümer 2006

#### Weiterführende Literatur zum Thema „Marktanalyse“

- Sandra Bonnemeier: Praxisratgeber Existenzgründung. Erfolgreich starten und auf Kurs bleiben. dtv, 2. Auflage 2005
- Peter Hingston: Existenzgründung. Basiswissen für Selbstständige. Dorling Kindersley Verlag, 2001
- Dietmar Pfaff: Marktforschung. Wie Sie Erfolg versprechende Zielgruppen finden. Cornelsen Verlag, 2005

### 5.3 Rechtsform

Die Frage nach der zukünftigen Rechtsform ist für Gründer von besonderer Bedeutung, da sie die Grundlage für die Rechtsbeziehungen der Firma im Außen- und Innenverhältnis bildet. Die Wahl der Rechtsform ist frei, stellt aber zugleich eine wichtige strategische und unternehmerische Entscheidung dar. Je nach Wahl kommen auf den Gründer unterschiedliche steuerrechtliche, finanzielle und rechtliche Belastungen zu. Neben diesen rationalen Maßstäben sollte auch das jeweilige Image der Rechtsform nicht unterschätzt werden, gerade auch im Bereich der Weiterbildung.

**Tipp:** Machen Sie sich kundig, wie in Ihrem speziellen Segment die meisten der Firmen in dieser Hinsicht aufgestellt sind.

#### Aspekte der Rechtsformentscheidung

An dieser Stelle sollen Ihnen einige wichtige Aspekte einen komprimierten Überblick geben. Dennoch sollten Sie in dieser Frage, besonders bei Partnergründungen, einen Rechtsanwalt und ggf. Notar zu Rate ziehen.

- *Unternehmerische Unabhängigkeit:* Wollen Sie allein oder mit Partnern ein Unternehmen gründen?
- *Verwaltungsaufwand:* „Größere“ Gründungen bringen komplizierte Verwaltungsaufgaben mit sich, die Ihr ohnehin schmales Zeitbudget zusätzlich belasten werden.
- *Haftung:* Während Kapitalgesellschaften mit der Einlage haften, haften Einzelunternehmen und Personengesellschaften zusätzlich mit dem Privatvermögen der Unternehmer oder Gesellschafter.
- *Steuern:* Hier kann je nach Ertragslage jede Rechtsform einen Steuervorteil bringen, den Sie sich vorher unbedingt durchrechnen lassen sollten.
- *Image:* Sie sollten sich der möglichen Wirkung der Rechtsform auf Gesellschaftspartner und Kunden bewusst werden.
- *Buchführung:* Eine Entscheidung für eine Rechtsform mit Buchführungspflicht kann einen hohen Zeitaufwand mit sich bringen, kann aber auch helfen, stets einen aktuellen finanziellen Überblick zu haben.
- *Prüfpflicht:* Diese trifft zumeist nur auf (große) GmbH und AG zu, machen Sie sich aber kundig, denn eine Prüfpflicht ist in der Regel mit hohen Kosten verbunden.
- *Kapitaleinsatz:* Beachten Sie, dass es für einige Rechtsformen ein vorgeschriebenes Mindestkapital gibt.

### 5.3.1 Einzelunternehmer

Bei Einzelunternehmen liegt das unternehmerische Risiko beim Gründer allein. Er muss das gesamte Geschäftskapital alleine aufbringen, trifft alle betrieblichen Entscheidungen eigenständig und ist somit für Erfolg und Misserfolg selbst verantwortlich. Auch wenn die Freiheit als Unternehmer hier am größten ist, sind einige Nachteile mit dieser Form der Gründung verbunden. Dazu zählt vor allem, dass die Haftung gegenüber Gläubigern unbeschränkt ist. Das heißt, der Inhaber haftet mit seinem gesamten Geschäfts- und Privatvermögen für eventuell eintretende Schäden oder Verluste. Damit wird auch die Kreditfähigkeit eingeschränkt, da die Haftung nur im Rahmen des eigenen Vermögens erfolgt. Dennoch ist diese Rechtsform die am meisten gewählte und das nicht nur wegen der gewonnenen Freiheit als Eigentümer und Geschäftsführer in einer Person. Viele Gründungen lassen sich als Einzelunternehmen mit wenig Startkapital realisieren und versprechen dennoch Erfolg. Das statistische Bundesamt veröffentlichte für den Berichtszeitraum 2005, dass insgesamt 638.502 Einzelunternehmen gegründet wurden, denen 477.507 Gewerbeabmeldungen gegenüber standen. Damit sind Einzelgründungen die erfolgreichste Geschäftsform in Deutschland.

#### *Freiberufler oder Gewerbetreibender?*

Die Frage, ob man Freiberufler oder Gewerbetreibender ist, entscheidet über eine Menge Kosten und Bürokratie. Während Gewerbetreibende Gewerbesteuer zahlen, aufwendige Bilanzierungen erbringen und unter Umständen einer Kammer beitreten oder sich im Handelsregister eintragen lassen müssen, entfallen für einen Freiberufler diese Pflichten.

Freiberuflich Tätige sind für mehrere Arbeitgeber tätig. Sie fallen unter die nicht-gewerblichen Tätigkeiten. In § 18 Abs. 1 des Einkommensteuergesetzes (EStG) sind die freiberuflichen Tätigkeiten aufgeführt. Sie werden auch Katalogberufe genannt. Unter den dort aufgeführten Berufsbezeichnungen sucht man aber Bezeichnungen wie *Berater*, *Coach*, *Dozent* oder *Trainer* vergeblich. Mittlerweile hat das BMWi eine Liste mit ähnlichen Berufen, mit dem Hinweis, dass jeder Einzelfall zu prüfen sei, herausgegeben. Hier ist der Beruf des Trainers als freiberufliche Tätigkeit aufgeführt.

Während Dozenten von den örtlichen Finanzämtern immer in die Rubrik „selbstständig unterrichtende Tätigkeit“ eingeordnet werden und damit freiberuflich tätig sind und sich die meisten Finanzämter bei Coaches und Trainern auf gleiche Weise entscheiden, haben es Berater oft schwer, ihren Status als Freiberufler durchzusetzen. Obwohl es die Einstufung *beratender Volks- und Betriebswirt* gibt, scheuen sich viele Finanzämter von vornherein, jede beratende Tätigkeit als freiberuflich anzuerkennen. Die Ursache ist vor allem darin begründet, dass *Beratung* oft eine

Assoziation zu *Service* auslöst, dieser wiederum mit *Verkauf* in Verbindung steht. Und *Warenhandel* ist in keinem Fall eine freiberufliche Tätigkeit.

**Finanzamt fragen!**

Aber wie erlangt man nun Sicherheit? Ganz einfach, Ihr zuständiges Finanzamt entscheidet. Es gibt keine allgemeine Regelung. Während Sie in Hamburg als Freiberufler gelten können, kann es Ihnen in München passieren, dass Sie mit der gleichen Berufsbezeichnung und Tätigkeitsbeschreibung als Gewerbetreibender eingestuft werden. Deswegen legen Sie Ihrem zuständigen Mitarbeiter eine klare Struktur vor, weshalb Sie als Freiberufler eingestuft werden möchten. Lassen Sie sich nicht sofort abweisen, verleihen Sie Ihrem Anliegen auch mehrfach Nachdruck, für Sie kann es am Ende um einen erheblichen Zeit- und Kostenvorteil gehen. Lassen Sie sich Ihre Einordnung als Freiberufler in jedem Falle schriftlich geben. So umgehen Sie ggf. eine Gewerbesteuerzahlung, falls Ihr Finanzamt Sie einmal anders einstufen sollte.

*Freiberufler-Gemeinschaft*

Als Freiberufler ist man in der Lage, eine GbR oder beispielsweise eine PartG zu gründen. Neben den auch sonst zutreffenden Charakteristika dieser Rechtsformen müssen Freiberufler zusätzliche Absprachen mit ihren zukünftigen Partnern treffen, die helfen, ihren Status zu sichern. Denn durch die gewerbliche Tätigkeit eines Teilhabers, z. B. Einkünfte aus einem Weiterbildungshandbuch, erlischt auch der Status der anderen Beteiligten. Deswegen schließen Freiberufler gewerbliche Nutzung im Gesellschaftervertrag aus und eröffnen lieber die Möglichkeit einer zweiten, z. B. gewerblichen, Tätigkeit. Weitere Informationen über die GbR und PartG finden sich in Kap. 5.3.2.

*Scheinselbstständigkeit*

Entgegen einer weit verbreiteten Annahme ist man mit nur einem Auftraggeber nicht automatisch scheinselbstständig. Die Selbstständigkeit kann aber eingeschränkt werden, weshalb sich die Abgaben zur gesetzlichen Versicherung ändern können. Scheinselbstständigkeit ist erst dann gegeben, wenn die Entscheidungsbefugnisse, die man als Unternehmer haben sollten, durch den Auftraggeber eingeschränkt sind. Eine selbstständige Tätigkeit ist vor allem gekennzeichnet durch ein eigenes unternehmerisches Risiko, die Hoheit über die eigene Arbeitskraft und damit verbunden die freie Gestaltung der Tätigkeit und Arbeitszeit. Darüber hinaus müssen erbrachte Leistungen auf eigenen Namen und eigene Rechnung und nicht auf die des Auftraggebers erteilt werden. Ebenso ist es von Bedeutung, dass man über die einzelnen Bereiche in seinem Betrieb, wie z. B. Wareneinkauf, -verkauf, Personal, Werbung etc. autonom entscheiden kann. Eine Scheinselbstständigkeit

kann unter anderem dann vorliegen, wenn der Auftraggeber Weisungen gibt oder man ähnliche Arbeiten wie andere Angestellte ausübt oder einen dauerhaft eigenen Arbeitsplatz am Ort des Auftraggebers vorweisen kann.

**Tipp:** Beachten Sie, dass wenn Sie mehr als 83,33 Prozent Ihres Umsatzes bei einem Auftraggeber erzielen und die Geschäftsbeziehung auf einen Zeitraum von über einem Jahr ausgelegt ist, Sie in der Regel als scheinselfständig gelten. Für den Bereich der Weiterbildung ist hier aber besonders wichtig, dass diese Regeln nicht in den ersten drei Jahren einer Selbstständigkeit zutreffen und wenn es sich um projektbezogene Tätigkeiten handelt.

### Checkliste: Scheinselbstständigkeit

Teil 1:

- ✓ Tragen Sie Ihr eigenes unternehmerisches Risiko?
- ✓ Verfügen Sie frei über ihre eigene Arbeitskraft (Tätigkeit/Zeiteinteilung)?
- ✓ Beschäftigen Sie versicherungspflichtige Arbeitnehmer?
- ✓ Erbringen Sie Leistungen auf eigene Rechnung und eigenen Namen?
- ✓ Haben Sie die Entscheidungsbefugnisse über: Einkaufs-, Verkaufspreise und Warenbezug, Personalentscheidungen, Kapitalverwendung, Produktionsmitteleinsatz, Werbung und Marketing?

Teil 2:

- ✓ Haben Sie einen Auftraggeber, bei dem Sie mehr als 83,33 Prozent Ihres Umsatzes erzielen (ausgenommen projektbezogene Tätigkeiten)?
- ✓ Arbeiten Sie für Ihren Hauptauftraggeber ohne Unterbrechung schon länger als ein Jahr (ausgenommen projektbezogene Tätigkeiten)?
- ✓ Erteilt Ihnen Ihr Auftraggeber Weisungen?
- ✓ Haben Sie einen festen Arbeitsplatz bei Ihrem Auftraggeber?
- ✓ Wurde die Tätigkeit vor der Selbstständigkeit im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses ausgeführt?

Auswertung: Wenn Sie den ersten Teil in großen Teilen mit „Nein“ und den zweiten hauptsächlich mit „Ja“ beantwortet haben, liegt in Ihrem Fall wahrscheinlich eine Scheinselbstständigkeit vor.

### *Kleinunternehmerregelung*

Diese Regelung kommt für Nebenerwerbsgründungen und Teilexistenzen infrage. Sie bietet damit vor allem die Chance, mit einem geringeren Zeitaufwand und Startkapital die eigene Idee zunächst einmal auszuprobieren. Darüber

hinaus empfiehlt sie sich bei Personen, denen aufgrund beruflicher (z. B. einem anderen Haupterwerbsjob) und privater (z. B. Kinderbetreuung) Gründe keine Vollzeitexistenzgründung möglich ist. Wenn man die Kleinunternehmerregelung in Anspruch nimmt, muss man keine Umsatzsteuer erheben und abführen. Als Kleinunternehmer gilt man nur so lange, wie der Umsatz im vorangegangenen Jahr einen Betrag von 17.500 Euro nicht überstiegen hat und im laufenden Jahr 50.000 Euro voraussichtlich nicht übersteigen wird. Ein weiterer entscheidender Vorteil von Klein Gründungen ist die gesonderte staatliche Förderung. Hier empfiehlt sich vor allem ein Blick in die Programme der KfW Mittelstandsbank. Die Kehrseite der Medaille: Man muss in jedem Angebot und in jeder Rechnung darauf hinweisen, dass man keine Umsatzsteuer erhebt. Damit werden die Umsätze für potenzielle Kunden überschaubar und Honorarverhandlungen schwieriger. Außerdem wird Kleinunternehmen in der Regel weniger Know-how unterstellt. Die positive Außendarstellung ist damit gefährdet. Man sollte trotz vieler Vorteile die Kleinunternehmerregelung deshalb wirklich nur in Anspruch nehmen, wenn keine andere Gründungsform infrage kommt.

#### *Kooperationen und unbeabsichtigte GbR*

Kooperationen mit anderen Partnern bringen mehr Know-how in eine Firma und die Angebotsmöglichkeiten steigen. Es müssen aber auch einige Dinge bei einem Zusammenschluss beachtet werden. Gegenüber Kunden muss man stets als Einzelunternehmen auftreten. Für Kunden muss deutlich zu erkennen sein, ob es sich um eine Firma oder um Kooperationspartner handelt. Wird das nicht deutlich, kann man vom Finanzamt auch als GbR eingestuft werden. Eine GbR braucht keinen Gesellschaftervertrag oder anderweitige Absprachen zwischen den Partnern, eine GbR entsteht durch die Außendarstellung, die man gemeinsam mit seinen Partnern ausstrahlt. Diese unbeabsichtigte GbR hat aber große Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Das Finanzamt kann Nachforderungen stellen, Verträge sowie Versicherungen können für ungültig erklärt werden und man haftet für seine Gesellschafter. Letzteres kann besonders heikel sein, wenn einer der Partner beispielsweise einen Kredit aufgenommen hat. Deshalb ist Vorsicht geboten bei der Form der Kooperation. Durch einen gemeinsamen Internetauftritt oder sogar ein gemeinsames Corporate Design wird man sofort als GbR eingestuft. Wenn man diese Tatsachen bedenkt, steht einer erfolgreichen Kooperation für beide Seiten nichts mehr im Wege.

### **5.3.2 Personengesellschaften**

Das Wesensmerkmal von Personengesellschaften besteht in der privaten Haftbarkeit der Gesellschafter. Diese müssen kein Mindestkapital aufbringen und sind zugleich Inhaber und Leiter des Unternehmens.

### *Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)*

Für die Gesellschaft bürgerlichen Rechts gilt nicht das HGB sondern das BGB. Deshalb wird die GbR auch *BGB-Gesellschaft* genannt. Sie ist das Grundmodell einer Personengesellschaft. Die Partnergesellschaft, OHG oder KG sind nur verschiedene Abwandlungen dieses Typus. Für die GbR sind die Rechtsgrundlagen im BGB (§ 705–§ 740) nachzuschlagen.

**Vorteile:** Das Gesetz lässt den Gründern einer GbR nahezu völlig freie Hand. Diese müssen sich letztlich nur über die Anzahl der Gesellschafter und den Gesellschaftszweck einigen. Dafür reichen sogar mündliche Absprachen. Dennoch empfiehlt sich ein Gesellschaftervertrag. Hier können alle Geschäfts- und Zuständigkeitsbereiche geregelt werden. So kann Streitigkeiten vorgebeugt werden. Für Bereiche, die nicht im Gesellschaftsvertrag festgehalten sind, gilt das BGB. Da die Gründer einer GbR keine Kaufleute sind, bevorzugen Kleingewerbetreibende, Freiberufler und Arbeitsgemeinschaften (ARGE) diese Rechtsform. Für die Gründung einer GbR wird kein Mindestkapital benötigt und es gibt nur wenige Gründungsformalitäten.

**Nachteile:** Die Gesellschafter haften gesamtschuldnerisch und uneingeschränkt mit dem Privat- und Geschäftsvermögen für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Das heißt, jeder Gesellschafter haftet auch mit seinem Privatvermögen und das für alle Beteiligten. Sollte beispielsweise einer der Gesellschafter ohne das Wissen der anderen eine größere Anschaffung tätigen, die die GbR in finanzielle Schwierigkeiten bringt, haften ebenso alle anderen Beteiligten mit ihrem Vermögen. Daher sollte im Gesellschaftsvertrag auch geregelt werden, bis zu welcher Höhe Ausgaben ohne das Wissen der anderen Beteiligten getätigt werden dürfen.

**Beispiel:** Sie denken, als Trainer passiert Ihnen so etwas nicht, es gibt bei Ihnen keine teuren Anschaffungen? Dann stellen Sie sich einfach vor, Ihr Mitgründer hält Seminare bei einem Kunden in dessen Räumen. In einem unachtsamen Moment reißt er aus Versehen die antike und teure Ming-Vase von ihrem Podest. Ein nahezu unbezahlbares Sammlerstück. Wenn Sie an die richtige Versicherung gedacht haben, haben Sie keine Probleme, wenn nicht, müssen auch Sie für den Schaden aufkommen. Die gesamtschuldnerische Haftung können Sie in einer normalen GbR auch nicht durch den Gesellschaftsvertrag ausschließen.

### *Sonderform ARGE*

Die Arbeitsgemeinschaft ist eine Sonderform der GbR. Bisher ist sie vornehmlich aus Industrie und großen Wirtschaftsunternehmen bekannt, lässt sich aber ebenso auf den Bereich der Weiterbildung übertragen. Die ARGE besteht für einen zuvor festgelegten Zweck und endet mit dem Erreichen von dessen Ziel. So kann man sich beispielsweise für einen größeren Auftrag zusammenschließen und mehr Kompetenzen anbieten. Im Gegensatz zur herkömmlichen GbR muss man beim

Finanzamt keine gemeinsame Erklärung abgeben, sondern entsprechend seinen Leistungen eine eigene Gewinnermittlung vorlegen.

#### *Partnergellschaften (PartG)*

Die Partnergellschaft ist eine sehr gute Form des Zusammenschlusses von Freiberuflern und ist dieser Gruppe exklusiv vorbehalten. Selbstverständlich kann man als Freiberufler aber auch andere Rechtsformen wählen. Die PartG wird mit dem Eintrag ins Partnerschaftsregister rechtskräftig. Als Rechtsgrundlage für die PartG gilt das „Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe“.

Vorteil gegenüber der GbR: Bei der PartG haften zunächst wie bei der GbR alle Partner gesamtschuldnerisch. Vertraglich kann aber festgehalten werden, dass neben dem Geschäftsvermögen nur derjenige persönlich haftet, der die jeweilige Leistung erbracht hat. Das heißt, man muss nicht mit seinem Privatvermögen für die Fehler seines Kompagnons haften. Das Geschäft wird aber dennoch in Mitleidenschaft gezogen. Die PartG weist keine spürbaren Nachteile gegenüber der GbR auf.

#### *Offene Handelsgesellschaft (OHG)*

Die OHG ist für den Weiterbildungsbereich weniger geeignet. Sie ist speziell für das Handelsgewerbe reserviert, das heißt für kaufmännische Betätigungen. Im Grunde ist sie eine Weiterentwicklung der GbR mit all Ihren Vor- und Nachteilen, wie beispielsweise der gesamtschuldnerischen Haftung. Ihre Gründung erfolgt mit einem formlosen Vertrag zwischen den Gesellschaftern und dem Eintrag ins Handelsregister. Offene HG heißt sie, weil ihre Gesellschafter gemeinsam nach außen in Erscheinung treten. Eine kaufmännische GbR, die mehr als 30.000 Euro Gewinn oder 350.000 Euro Umsatz erwirtschaftet, wandelt sich automatisch in eine OHG. Aus diesem Grund wird diese Rechtsform auch hier aufgeführt. Denn wenn man als gewerblicher Berater (z. B. EDV-Berater mit Servicezusatzangeboten) fungiert, kann man unbeabsichtigt in eine OHG umgewandelt werden. Man unterliegt dann anderem Recht und muss mit Einschränkungen rechnen. Das Recht zur OHG findet sich im Handelsgesetzbuch. Zweites Buch – Handelsgesellschaften und stille Gesellschaft § 105–§ 160 HGB.

#### *Kommanditgesellschaft (KG)*

Diese Rechtsform bietet sich an, wenn man als Gründer die Einschränkung seiner Freiheiten durch andere Partner vermeiden möchten, seine Kapitalbasis aber auf breite Füße stellen will. Die Partner, auch Kommanditisten genannt, werden am Unternehmensgewinn beteiligt. Sie sind zur Mitarbeit im Unternehmen weder berechtigt noch verpflichtet. Selbstverständlich schließt das nicht aus, dass bei einer Partnerschaft beide zusammenarbeiten. Der Kommanditist

kann aber jederzeit aus der Arbeit aussteigen. Dafür hat er kein Mitspracherecht in Unternehmensangelegenheiten. Ihm steht jedoch ein Kontrollrecht zu, das dazu verpflichtet, ihm Einblick in die Buchführung zu geben. Der Kommanditist haftet ausschließlich mit seinen Einlagen an dem Unternehmen und wird nur an realen Gewinnen beteiligt. Das ist das wichtigste Unterscheidungskriterium zum „Komplementär“. Der einzig voll haftende Gesellschafter der Firma ist der Komplementär. Er haftet wie in anderen Personengesellschaften auch mit seinem Geschäfts- und Privatvermögen. Dafür hat er das Recht, das Unternehmen nach seinen Vorstellungen zu führen. Es ist auch möglich, mehrere Komplementäre einzusetzen. Ihr Innenverhältnis ist ähnlich dem einer GbR. Die Rechtsgrundlage findet sich auch hier im Handelsgesetzbuch. Zweites Buch – Handelsgesellschaften und stille Gesellschaft § 161–§ 177 HGB.

#### *GmbH & Co. KG*

Die GmbH & Co. KG funktioniert wie eine Kommanditgesellschaft. Nur dass der Komplementär, also der voll haftende Gesellschafter, als GmbH (dazu s. u.) auftritt. Damit ist er auf das Vermögen und die Einlage der GmbH auch haftungsbeschränkt. Der klare Vorteil dieser Rechtsform liegt also in der Haftungsbeschränkung und nicht in steuerlichen Fragen. Die Rechtsgrundlage ist dieselbe wie bei einer KG.

### **5.3.3 Kapitalgesellschaften**

Unter Berücksichtigung bestimmter Ausnahmen haften die Gesellschafter bzw. Aktionäre ausschließlich mit ihren Einlagen. Diese Haftungsbeschränkung kann dabei den wesentlichen Grund für die Wahl einer Kapitalgesellschaft als Rechtsform darstellen.

#### *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)*

Die GmbH ist eine Handelsgesellschaft mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit (juristische Person). Ihre Gründung erfolgt mit dem Eintrag ins Handelsregister. Dennoch kommt diese Rechtsform auch für den Bereich der Weiterbildung infrage. Mit der Gründung der GmbH gibt man aber seinen Status als Freiberufler auf. Das hat zur Folge, dass ab diesem Zeitpunkt ein nicht unwesentlicher Betrag an Gewerbesteuer gezahlt werden muss, der von Kommune zu Kommune variiert. Darüber hinaus muss man durch den Status „juristische Person“ Körperschaftsteuer abführen, deren Steuersatz zurzeit bei 25 Prozent liegt. Die Rechtsgrundlage bildet das „Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung“.

Imagevorteil: Dieser Nachteil ist in einer anderen Hinsicht ein Vorteil: Mit einer GmbH kann man nicht scheinselfständig sein und das wissen auch die Auftraggeber. Insofern sichert man nicht nur sich selbst ab, sondern schützt auch

die Auftraggeber vor unangenehmen Nachzahlungen, wie z. B. Renten- und Krankenkassenbeiträgen im Falle einer Scheinselbstständigkeit. Ein zweiter Imagevorteil der GmbH liegt in der mit ihrem Namen assoziierten Größe. Obwohl es auch die Ein-Mann-GmbH gibt und das Haftungsvermögen auf „nur“ 25.000 Euro begrenzt ist, von denen die Hälfte, also 12.500 Euro, als Einlage zur Firmengründung ausreichend ist, werden einer GmbH von vielen Kunden mehr Kompetenzen zugeschrieben.

**Haftung:** Das Haftungsvermögen der GmbH ist auf 25.000 Euro Stammkapital begrenzt. Liegt der Firmenwert höher, haftet man selbstverständlich auch mit mehr. Der Rückgriff von Gläubigern auf privates Vermögen ist nicht möglich. Aber wie in vielen Fällen gibt es auch hier wieder eine Ausnahme. Ein Gesellschafter haftet nämlich dann, wenn es zu einem Durchbruch der Trennungslinie von Gesellschaft und Gesellschafter kommt. Deswegen lautet diese Ausnahme auch *Durchbruchshaftung*. Dies ist z. B. der Fall, wenn Privatvermögen zur Vorfinanzierung eines Auftrags genutzt wird. Dann kommt es zu einer Durchmischung von privater und geschäftlicher Beziehung. Der Gesellschafter ist nun auch mit seinem Privatvermögen voll haftbar.

#### *Limited – Private Company Limited by Shares*

Der Europäische Gerichtshof urteilte 2002, dass die Limited der deutschen GmbH rechtlich gleichzustellen ist. Mit der Anerkennung durch den BGH ist die Limited durch die deutschen Ämter anzuerkennen. Wie bei der GmbH muss bei einer deutschen Limited auch Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer entrichtet werden und die Haftungsbeschränkung gilt gleichermaßen. Ist der Firmensitz in Deutschland und agiert man nur deutschlandweit, gilt eine ähnliche (nicht gleiche) Rechtsgrundlage wie die der GmbH. Arbeitet man auch in anderen europäischen Ländern, kann europäisches Recht oder das Recht des jeweiligen Landes greifen sowie in Steuerfragen auch das deutsche Recht. Hat man seinen Firmensitz im Ausland, gilt in erster Linie das Landesrecht.

#### **Limited? Bewusst entscheiden!**

Ein scheinbarer Vorteil ist das geringe Stammkapital von 100 Pfund. Allerdings sollten Sie sich überlegen, ob sich die Gründung einer Kapitalgesellschaft für Sie überhaupt lohnt, wenn Sie bereits bei der Einlage des Stammkapitals auf eine Limited ausweichen müssen, weil Sie nicht die nötigen Finanzen für eine GmbH aufbringen können.

Eine Limited bietet sich vor allem für Trainer und Berater an, die auch im Ausland aktiv sind. Die Rechtsform ist im Gegensatz zur GmbH europaweit bekannt und akzeptiert. Darüber hinaus kann jeder eine Limited gründen,

unabhängig von Staatsangehörigkeit und Wohnsitz. Das bedeutet, dass Sie auch Steuervorteile nutzen können, wenn Sie Ihren Firmensitz in das Ausland verlagern. Allerdings darf dies nicht nur eine Briefkastenfirma sein, sondern Sie müssen über alle Kommunikationswege erreichbar sein. Außerdem werden durch die Versteuerung nach ausländischem Recht höhere Steuerberaterkosten etc. anfallen, so dass Sie unter Umständen den Vorteil wieder aufgebraucht haben.

Sehen Sie die Gründung einer Limited auf keinen Fall als Notlösung aufgrund Ihrer geringen Gründungskosten. Im Internet finden Sie zahlreiche Vergleiche zwischen GmbH und Limited, sowie eine Vielzahl von Erfahrungsberichten. Wenn Sie sich für diese Rechtsform entscheiden, tun Sie dies bewusst und überlegt, wägen Sie alle Vor- und Nachteile gründlich gegeneinander ab und lassen Sie sich von einem kundigen Rechtsanwalt beraten.

### *Kleine Aktiengesellschaft*

Der Begriff Aktiengesellschaft löst normalerweise Assoziationen zu Firmen aus, die global agieren und im DAX notiert sind. 1994 wurde durch den Gesetzgeber die *Kleine Aktiengesellschaft* geschaffen. Sie bezeichnet alle Kapitalgesellschaften in Form einer AG, die nicht börsennotiert sind. Das heißt, auch die Deutsche Telekom und die Deutsche Post waren vor ihrem Börsengang Kleine Aktiengesellschaften. Viele Vorschriften wurden im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen vereinfacht. Die Ein-Mann-Gründung ist erlaubt, die Jahresabschlüsse wurden vereinfacht und bürokratische Prozesse, wie das Abhalten von Hauptversammlungen wurden verschlankt. Das „Gesetz für kleine Aktiengesellschaften und zur Deregulierung des Aktienrechts“ gilt als Rechtsgrundlage. Es handelt sich dabei um die Änderung des Aktiengesetzes durch den Bundestag aus dem Jahr 1994.

Eine Kleine AG zu gründen hat vor allem zwei wesentliche Vorteile. In erster Linie können viele Personen gemeinsam gründen, vor allem wenn sie zum einen unterschiedliche finanzielle Möglichkeiten haben und zum anderen sich unterschiedlich (manche vielleicht auch gar nicht) engagieren wollen. Da liegt auch der zweite Vorteil, dass ohne großen Aufwand immer mehr „Aktionäre“ am Unternehmen beteiligt werden können und auf diese Weise Kapital beispielsweise für Expansionen gewonnen werden kann. Die „Aktionäre“ bleiben inaktiv und werden an dem Erfolg der Gesellschaft beteiligt. Durch diese Vorteile erfreut sich die Kleine AG immer größerer Beliebtheit im Mittelstand, auch wenn die Gründungsformalitäten vergleichsweise hoch sind. Sie ist eine echte Alternative zur GmbH. Dennoch erscheint sie für den Weiterbildungsbereich nur sinnvoll, wenn man mehrere Außenstellen und genügend Personal beschäftigt. Ansonsten überwiegt der Aufwand die Vorteile.

## Übersicht 4: Vor- und Nachteile von Rechtsformen

Grundsätzlich muss davon ausgegangen werden, dass es nicht die perfekte Rechtsform gibt. Ein Unternehmen wächst, strukturiert sich neu, verändert sein Leistungsspektrum, unterliegt neuen Herausforderungen. Aus diesem Grund muss die einmal gewählte Rechtsform nicht immer die Vorteilhafteste bleiben. Haftung, Geschäftsführung, Gewinn- und Verlustverteilung, Eigen- und Fremdfinanzierung, Überschaubarkeit und Handhabung, Kosten sowie steuerliche Gesichtspunkte sind dabei zu beachtende Kriterien. Eine Anpassung der Rechtsform ist jederzeit möglich.

	Einzelunter- nehmen	Personengesellschaft					Kapitalgesellschaft		
		GbR	PartG	OHG	KG	GmbH & Co. KG	GmbH	Limited	Kleine AG
<b>Mindestkapital erforderlich</b>	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja	nein	ja
<b>Haftungsbeschränkung</b>	nein	nein	möglich	nein	teilweise	ja	ja	ja	ja
<b>Hoher Entscheidungsspielraum</b>	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	nein	nein
<b>Geringe Formalitäten</b>	ja	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein
<b>Eintrag ins Handelsregister</b>	nein (ja, wenn Gründer Kaufmann ist)	nein	Partnerschaftsregister	ja	ja	ja	ja	ja	ja
<b>Gute Kreditwürdigkeit, hohes Ansehen</b>	ja	ja	ja	ja	ja	nein	nein	nein	nein

Quelle: nach BMWi 2006 b

### 5.3.4 Sonderfall Franchising

Der moderne Begriff des Franchising entstammt der amerikanischen Wirtschaft. *Franchise* beschreibt eine Unternehmensform, *Franchising* die unternehmerische Tätigkeit. Der Franchise-Geber stellt ein erprobtes Geschäftsmodell zur Verfügung, das der Franchise-Nehmer übernimmt und dafür eine Art Lizenzgebühr entrichtet. Weltweit gibt es über 12.000 Franchise-Geber und über eine dreiviertel Million Franchise-Nehmer. Die Bundesrepublik stellt sich aber auf diesem Sektor eher als Entwicklungsland dar. Franchise-Nehmer machen in Deutschland weniger als zwei Prozent aller Selbstständigen aus.

Das Franchise-Konzept ist aktuell weiter auf dem Vormarsch und das insbesondere auch im Bereich der Weiterbildung. Eine Studie der FranchisePORTAL GmbH

über das Jahr 2006<sup>16</sup> zeigt, dass der Bereich „Schulung & Beratung“ an dritter Stelle deutscher Franchise-Unternehmen steht (s. Tab. 2).

**Tabelle 2: Die wichtigsten Franchise-Aktivitäten in Deutschland**

Platz	Aktivität	Unternehmenszahl	Prozentanteil
1	Einzelhandel	368	25,6
2	Hotellerie & Gastronomie	134	9,3
3	Schulung & Beratung	126	8,8

Quelle: FranchisePORTAL GmbH

Für den Franchise-Nehmer ist in erster Linie von Vorteil, dass er das Know-how und die Erfahrung des Franchise-Gebers übernehmen kann. Man greift auf bewährte und erfolgreiche Produkte bzw. Dienstleistungen zurück. Darüber hinaus profitiert man von gemeinsamen und somit geringeren Werbekosten. Man sollte darauf achten, dass der Franchise-Geber Schulungen und Weiterbildungen beispielsweise bei Neuerungen angemessen gestaltet, d. h., dass man nicht jedes Mal nach Amerika fliegen und mehrere Tausend Euro bezahlen muss für etwas, das man unter Umständen auch kostenlos erhalten kann. Ebenso muss in den Verhandlungen darauf geachtet werden, dass einem ausreichend Gebietschutz gewährt wird. In diesem Fall gewährleistet der Franchise-Geber, dass in einem gewissen Umkreis keine weitere Filiale seiner Marke eröffnet wird.

Franchising ist keine Alternative zur Selbstständigkeit, sondern Franchising ist Selbstständigkeit, mit all den Aufgaben und Pflichten, die auch jede andere Gründungsform aufweist. Auch wenn einige Aufgaben zwischen dem Franchise-Nehmer und dem Franchise-Geber verteilt sind, muss der Franchise-Nehmer nach wie vor Manager und Kundenbetreuer gleichermaßen sein. Ebenso wenig verringert sich seine Arbeitszeit oder wird geregelter. Und um mit einem der am meisten verbreiteten Irrtümer aufzuräumen: Die finanziellen Mittel, die privat und beruflich für die Gründung aufgewendet werden müssen, werden in keinem Fall geringer.

Nachteile kann die mangelnde Selbstentfaltung aufgrund des starren Franchise-konzepts mit sich bringen. Außerdem können sich die laufenden Franchisegebühren und häufig ebenfalls fälligen hohen Eintrittsgebühren in das System als belastend auswirken. Aus diesen Gründen ist eine genaue Überprüfung des Franchisekonzeptes und der Vertragsgestaltungen notwendig.

---

<sup>16</sup> Folien unter [www.franchiseportal.de/franchise-franchising/Article/ID/151/Session/1-ai7bwP5t-0-IP/Aktivitäten\\_in\\_Deutschland.htm](http://www.franchiseportal.de/franchise-franchising/Article/ID/151/Session/1-ai7bwP5t-0-IP/Aktivitäten_in_Deutschland.htm) (Stand: 23.05.2008)

**Zitat:** „Wesentliche Gründe für die Selbstständigkeit in Franchiseform waren und sind für mich:

- Nutzung der intensiven Kenntnisse des Franchisegebers in juristischen Angelegenheiten (Wettbewerbsrecht, Steuerrecht u. v. m.),
- Nutzung der Materialien (Formulare, Werbe- und Infomaterialien, u. v. m.),
- Unterstützung bei der Bewältigung behördlicher Auflagen,
- aktiver Bestandteil eines wachsendes Systems zu sein und nicht in Konkurrenz dazu zu stehen,
- Kostenteilungsprinzip bei strukturellen Reformen/Erweiterungen, z. B. Aufbau und Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems.

Einschränkungen bei Selbstständigkeit durch Franchise-Kooperation waren und sind für mich:

- keine vollständige Freiheit in Gestaltung und Organisation des Angebots,
- keine eindeutige Werterfassung des Wissens- und Erfahrungsrücklaufs vom Franchisenehmer zum -geber sowie der Marktbekanntheit durch das Wirken des Franchisenehmers,
- finanzielle Aufwendungen, die zur Stützung des Franchisegebers dienen (Franchisegebühr, überregionale Werbung usw.) und nicht dem direkten Nutzen des eigenen Betriebes zufließen können.

Insgesamt habe ich die Nachteile als vertretbar, die Vorteile als ausschlaggebend empfunden und sehe mich heute nach 25 Jahren der Zugehörigkeit zum Franchisesystem bestätigt. Gerade die Vorteile durch das einheitliche Auftreten in der Öffentlichkeit und die Vertretung auf überregionaler Ebene – Dinge die ich allein so nicht leisten könnte – erhalten eine immer größere Bedeutung.“

*Detlef Quell, Franchisenehmer der Schülerhilfe, Soest*

### Was sollte ein Franchise-System bieten?

Durch die Vielzahl angebotener Franchise-Systeme ist es nicht immer sofort durchschaubar, ob es sich dabei um ein gutes System handelt. Um vorab einen Eindruck darüber zu gewinnen, gibt es eine Vielzahl konkreter Leistungen, welche ein System erbringen kann oder auch sollte:

- Existenzgründungshilfen, wie Finanzierungsberatung, Einrichtungs- und Planungshilfen etc.,
- Konzipierung von Werbemaßnahmen,
- Durchführung regionaler und überregionaler Werbe- und PR-Maßnahmen,
- Bereitstellung von Werbe- und Verkaufsförderungsartikeln,
- zentraler Einkauf,
- zentrale Buchhaltung,
- zentrale Datenverarbeitung,
- Bereitstellung von Marktvergleichsdaten in Form eines Betriebsvergleichs,
- Bereitstellung von Handbüchern, welche die wichtigsten Fragen in Bezug auf Organisation, Werbung etc. im täglichen Geschäftsablauf erklären,
- laufende betriebswirtschaftliche Beratung,
- Beratung bei Steuer- und Jahresabschlüssen,
- demokratische Organe in Beiräten (Systembeirat, Werbebeirat, Produktbeirat, EDV-Beirat),

- Hilfe bei Versicherung, Gebühren etc.,
- Schulungen und Seminare,
- Vermittlung notwendiger Informationen etc.

Die Güte eines Systems lässt sich allerdings nicht nur an der Summe seiner Leistungen erkennen, sondern vor allem auch an den Antworten folgender Fragestellungen:

- Welchen Sinn macht die angebotene Leistung?
- Wie gut ist die angebotene Leistung?
- Wird diese Leistung zeitnah erbracht, also dann, wenn ich sie benötige?

### **Passt ein Franchise-System zu mir?**

Im Folgenden wollen wir Ihnen Hilfen geben, wie Sie ein Franchise-System beurteilen können. Anhand der folgenden Punkte können Sie überprüfen, wie gut ein System ist und ob es zu Ihnen passt:

- Handelt es sich um ein etabliertes System?
- Wie lange ist dieses schon am Markt vertreten?
- Existieren vielleicht auch noch andere Systeme von demselben Anbieter? Vorsicht ist geboten bei Franchise-Systemen, die sich erst seit kurzer Zeit auf dem Markt präsentieren. Da das Konzept noch nicht erprobt ist, ist die Gefahr des Scheiterns eher gegeben. Mindestens zwei Pilotprojekte sollten vom Geber benannt werden können.
- Wie viele Partner hat das System schon gewonnen?
- Wie hoch ist die Fluktuation in der Gruppe?
- Wie zufrieden sind die jetzigen Franchise-Nehmer?
- Lassen Sie sich eine (vollständige) Adressenliste geben und fragen Sie die Nehmer direkt. Auf diesem Wege können Sie am meisten in Erfahrung bringen.
- Ist der Systemgeber anerkannt, z. B. durch Eintragung beim Deutschen Franchise-Verband (DFV) in München? Diese Dachorganisation ist das Sprachrohr für Franchise-Geber und nimmt nur Systeme als Mitglied auf, die nachweislich seriös arbeiten.
- Lassen Sie sich detaillierte Angaben zu den Kosten machen und prüfen Sie diese genau.
- Welche Leistungen erbringt der Franchise-Geber? Sind diese Leistungen in den genannten Kosten enthalten oder entstehen Extragebühren?
- Lassen Sie sich vom Franchise-Geber Angaben machen zu Umsatzpotenzialen, Gewinnchancen usw. Prüfen Sie diese Angaben!
- Besitzt der Franchise-Geber die Kompetenz, Sie bei der Existenzgründung zu betreuen? Er muss sich durch sehr gute Kenntnisse auszeichnen

und Sie bei Bedarf von A–Z begleiten können.

- Werfen Sie einen Blick in das Systemhandbuch. Es ist das Rückgrat eines jeden Franchise-Systems. Es kann aufzeigen, ob der Geber auf Qualität achtet.
- Lassen Sie sich einen Mustervertrag geben.
- Überzeugen Sie sich am besten vor Ort von der Existenz des Franchise-Gebers. Lassen Sie sich Handbücher, Schulungspläne, Musterrechnungen, wichtige Abteilungen etc. zeigen. Sprechen Sie mit Ihrem zukünftigen Berater und verschiedenen Sachbearbeitern.
- Lassen Sie sich nicht unter Zeitdruck setzen.

**Tipp:** Holen Sie so viele Informationen wie möglich ein. Der Franchise-Geber sollte Ihnen ohne Zögern alle Informationen schriftlich geben. Zeigen Sie diese Ausführungen auch außenstehenden Personen, wie z. B. Beratern der IHK, Vertretern von Verbänden etc. Prüfen Sie insbesondere Aussagen zu Umsätzen und Gewinnen durch Rücksprachen mit bestehenden Partnern und lassen Sie sich von einem unabhängigen Bankier durchrechnen, ob die angegebenen Geschäftsdaten rentabel sind. Wenn Ihnen ein Mustervertrag zur Verfügung gestellt wird, lassen Sie diesen unbedingt von einem Rechtsanwalt prüfen.

**Weiterführende Literatur zum Thema „Rechtsform“**

- BMWi (Hrsg.): GründerZeiten. Franchise. H. 4, aktualisierte Ausgabe 2006
- BMWi (Hrsg.): GründerZeiten. Rechtsformen. H. 33, aktualisierte Ausgabe 2006
- BMWi (Hrsg.): GründerZeiten. Zartes Pflänzchen – Klein Gründungen. H. 44, aktualisierte Ausgabe 2006
- BMWi (Hrsg.): GründerZeiten. Existenzgründung durch freie Berufe. H. 45, aktualisierte Ausgabe 2006
- Thomas Münster: Die optimale Rechtsform. Für Existenzgründer, Selbstständige und Kleinunternehmer. Verlag Moderne Industrie, 5. Auflage 2005
- Dieter Schneeloch: Rechtsformwahl und Rechtsformwechsel mittelständischer Unternehmen. Vahlen Verlag, 2. Auflage 2006

## 5.4 Businessplan und Finanzierung: Von der Kapitalbedarfsermittlung bis zur Finanzierung

### 5.4.1 Preisermittlung

Wie viel ein Produkt oder eine Dienstleistung kosten soll, ist eine der wichtigsten und gleichzeitig schwierigsten unternehmerischen Fragen überhaupt. Eine sorgfältige Preiskalkulation bildet die Basis zur Beantwortung dieser Frage. In der Regel orientiert sich eine genaue Preiskalkulation an drei wichtigen Regeln.

Als Erstes gilt: Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Darüber hinaus sollte der Preis so hoch kalkuliert sein, dass der Umsatz die Kosten deckt und Gewinn erwirtschaftet. Dieser Preis nennt sich *Kostenpreis*. Zwischen diesen beiden Regeln kann es bereits zu einer Diskrepanz kommen. Aber es gibt noch einen dritten Preis, der die zukünftige Gestaltung beeinflusst: den *Marktpreis*. Er bestimmt, ob die Produkte konkurrenzfähig sind.

Auf dem Weiterbildungsmarkt gibt es eine Besonderheit, die den Preis, anders als in anderen Dienstleistungssektoren, in erheblichem Maße beeinflusst. In keiner anderen Branche richten sich die Preise so stark nach der Zielgruppe wie auf dem Bildungsmarkt. Die Definition der Zielgruppe trägt in erheblichem Maße dazu bei, was verdient werden kann. Während öffentliche Einrichtungen meistens einen Niedriglohn bezahlen, beispielsweise den Dozenten in den Volkshochschulen oder den Trainern in den Arbeitsagenturen, sind Privatpersonen oftmals bereit, mehr Geld für ihre berufliche oder auch private Bildung auszugeben. Der bisher lukrativste Markt besteht aber nach wie vor aus Unternehmen, die bereit sind, hohe Kosten für Training oder Beratung zu tragen. Die Erwartungen an den resultierenden Nutzen sind dabei um ein Vielfaches höher als beispielsweise bei einer Privatperson oder einem Teilnehmer an einem Lehrgang in der Arbeitsagentur.

### Preisermittlung

Für Ihre Kalkulation können Sie den im Dienstleistungsgewerbe üblichen Stundenverrechnungssatz verwenden. Er berücksichtigt jedoch nur Ihre betrieblichen, nicht aber Ihre privaten Ausgaben. Eine Berechnungshilfe finden Sie hier:

#### Übersicht 5: Berechnung des Stundenverrechnungssatzes

##### 1. Schritt: Ermittlung der Kosten im Unternehmen

###### Kosten im Unternehmen

Euro ohne MwSt.  
(pro Jahr, Halbjahr oder Quartal)

Löhne, Gehälter, Sozialabgaben	_____
Lieferanten (Waren, Material)	_____
Mieten und Nebenkosten	_____
Büro- und Verwaltungskosten (Material, Telefon, Porto, Steuerberater usw.)	_____
Vertrieb	_____
Marketing/Werbung	_____
Versicherungen	_____
betriebliche Steuern	_____
Finanzierungskosten (Tilgung, Zinsen)	_____
sonstige Ausgaben	_____
<b>Gesamt</b>	_____

## 2. Schritt: Berechnung der fakturierfähigen Stunden

(= tatsächliche Arbeitsstunden pro Jahr)

### Berechnung der Arbeitstage im Jahr

Tage im Jahr	_____
– Samstage und Sonntage	_____
– Feiertage	_____
– Urlaubstage	_____
– durch Krankheit bedingte Ausfalltage	_____
<b>= tatsächliche Arbeitstage (Anwesenheitstage)</b>	_____

### Berechnung der fakturierfähigen Stunden

tatsächliche Arbeitstage x Stunden pro Tag	_____
x produktive Beschäftigte	_____
x Korrekturfaktor (in Prozent = Zeitverluste z. B. für Fahrten, Vor- und Nacharbeiten, Leerlaufzeiten bei schlechter Auftragslage)	_____
<b>= fakturierfähige Stunden</b>	_____

Überschlagen Sie, wie viel der tatsächlichen Arbeitstage bzw. -stunden Sie tatsächlich zum „Geldverdienen“ nutzen konnten/können. Nicht jeder Tag und jede Stunde kann dafür da sein. Es gibt Zeiten für Akquise, Verwaltung und natürlich auch Leerlauf. Ein Korrekturfaktor von 85 Prozent sagt, dass Sie 85 Prozent der tatsächlichen Arbeitstage bzw. -stunden arbeiten konnten. Ist die Auftragslage geringer, verringert sich auch dieser Faktor durch zusätzliche Leerlaufzeiten.

## 3. Schritt: Berechnung des Stundenverrechnungssatzes

$$\frac{\text{Kosten des Unternehmens}}{\text{fakturierfähige Stunden}} = \text{Stundenverrechnungssatz}$$

Dieser Stundenverrechnungssatz enthält aber noch keinen Gewinn. Hier schlagen viele Unternehmen eine Gewinnmarge von 10 Prozent auf den Stundenverrechnungssatz auf.

Quelle: nach BMWi 2006 a

### Preisstrategien

In Publikationen werden unterschiedlichste Strategien zur Preisgestaltung beworben. Die zwei wohl bekanntesten sind die *Niedrig-* und die *Hochpreisstrategie*. Beide bieten sich für den Bildungsmarkt nicht an. Mit zu niedrigen Preisen zerstört man nicht nur sein eigenes Image, sondern auch seine Existenzgrundlagen. Das beste Beispiel hierfür ist die Internetplattform [www.myhammer.de](http://www.myhammer.de), auf der sich Dienstleister und Handwerker gegenseitig in ihren Preisen unterbieten. Eine solche Strategie fahren auch Dienstleister im Bildungsbereich, z. B. „seminar-discounter®“ ([www.seminar-discounter.de](http://www.seminar-discounter.de)). Mit einer Hochpreisstrategie werden über 90 Prozent der potenziellen Kunden ausgegrenzt, und das kann sich nur der leisten, der bei den restlichen zehn Prozent „schon einen Fuß in der Tür“ und damit ein garantiertes Einkommen hat.

Eine dritte Variante ist die der variablen Preisstrategie. Hier können auf Grundlage eines Stundenverrechnungssatzes die Preise in bestimmten Grenzen flexibel gestaltet werden. Es ist in vielen Unternehmen üblich, Preise auch nach Sympathie zu gestalten. Ist ein Auftraggeber „pflegeleicht“ und freundlich, schadet es nicht, ihm einen kleinen Preisnachlass zu gewähren. Das fördert ganz nebenbei die Mundpropaganda. Über einen variablen Preis können außerdem zusätzliche Zielgruppen erschlossen werden, beispielsweise wenn es einmal nicht so gut läuft im eigenen Unternehmen oder wenn einem Konkurrenten eine Kundengruppe streitig gemacht werden soll. Hier sollte man sich aber darüber bewusst werden, dass man seine Preise nach einem erfolgreichen Einstieg nicht sofort anheben kann, sondern manchmal auf Jahre halten muss.

### **Preisveröffentlichungen**

Wenn Sie eine variable Preisstrategie verfolgen, stellt sich das Problem, dass Sie diese nicht offen kommunizieren und jedem potenziellen Kunden z. B. auf einer Internetseite ohne Einschränkungen zugänglich machen können. In der Fachliteratur wird zu einer offenen Preisstrategie geraten, weil die Kunden schneller zu Ihnen finden als über eine Anfrage und Sie nicht mit falschen Vorstellungen von Kunden konfrontiert werden. Wenn Sie Privatpersonen als Kunden haben, ist dieser Aussage auch nichts entgegenzusetzen. Wer hat nicht schon einmal im Internet etwas gesucht und sich dann geärgert, dass nirgendwo Preistabellen zu finden waren? Sollten Sie aber in erster Linie Geschäftskunden ansprechen wollen, dann sollten Sie auf Individualität setzen. Stellen Sie Mappen zusammen, die auf den Kunden passen. Und das können Sie nicht im Internet kommunizieren. Wenn der Kunde sich sein Paket erst selbst zusammenstellen muss, um einen Preis zu erfahren, wird er schnell auf die Seite eines anderen Anbieters gehen. Ein einfaches Feld, in das der Interessent seine Telefonnummer eingeben kann und auf der er sofort zurückgerufen wird, umgeht nicht nur das lästige Formularausfüllen im Internet, sondern baut auch sofort eine größere Bindung auf. Denn trotz aller technischen Möglichkeiten wird eine persönliche Betreuung, wenn auch zunächst nur telefonisch, von den meisten Kunden als äußerst positiv bewertet.

### **5.4.2 Kapitalbedarfsplanung**

Mit dem Kapitalbedarfsplan wird der Kapitalbedarf für die Unternehmensgründung ermittelt. Darin wird aufgeführt, in welcher Höhe Finanzmittel notwendig sind. Nach der Aufstellung aller Kosten kann bestimmt werden, wie viel Fremdkapital zusätzlich zum Eigenkapital akquiriert werden muss. Nur so kann ein detaillierter Finanzierungsplan aufgestellt werden und beispielsweise bei einer Bank ein Kredit beantragt werden.

Ein Kapitalbedarfsplan besteht aus vier bis fünf Kernelementen. Die langfristigen Investitionen bilden dabei immer den Grundstein. Sie umfassen z. B. den Kauf eines Grundstücks oder Renovierungskosten, also die hohen Investitionen, die erst nach mehreren Jahren wieder erwirtschaftet sind, welche für den Start des Unternehmens aber zwingend notwendig sind. In einigen Plänen erscheinen als zweiter Kostenpunkt die kurz- und mittelfristigen Investitionen. Darunter fallen unter anderem die Anschaffung von Waren oder Büromaterialien. In anderen Ausführungen wird dieser Punkt nicht extra aufgeführt und dessen Inhalt auf die anderen Posten verteilt. In jedem Falle werden aber die Kosten aufgeführt.

Als nächster Punkt sollten alle laufenden Kosten aufgeführt werden. Dazu gehören neben den Personalkosten ebenso die Energie- und Wartungskosten. Auch kleine Ausgaben, wie z. B. das Abonnement einer Fachzeitschrift, sollten nicht vergessen werden. Die Kosten der Unternehmensgründung können in einem eigenen Punkt festgehalten werden, da es sich hierbei um einmalige Kosten handelt. Dazu werden alle Anmeldekosten, Beraterkosten, Schulungskosten etc. aufgeführt. Als letzter Punkt müssen die Kosten der privaten Lebensführung aufgeschlüsselt werden. Miete, Nebenkosten, Haushaltsgeld und Versicherungen sind kein zu unterschätzender Kostenfaktor.

Unabhängig von der Aufteilung in vier oder fünf Kernkomponenten des Kapitalbedarfsplans sollte auch ein ausreichender Spielraum für unvorhersehbare Ereignisse eingeplant werden. Dieser kann ganz einfach kalkuliert werden. Am Ende jedes Abschnitts werden die Ausgaben zusammengezählt und zehn Prozent Sicherheitsreserve addiert. So erhält man eine Summe, die nicht nur einem selbst Sicherheit verschafft, sondern auch bei der Bank Bestand hat.

Im Netz gibt es verschiedene Kapitalbedarfspläne zum Ausfüllen, z. B. unter [www.focus.de/D/DB/DBY/DBY07/DBY07A/dby07a.htm](http://www.focus.de/D/DB/DBY/DBY07/DBY07A/dby07a.htm).

### **5.4.3 Finanzierungsplan**

Der Finanzierungsplan ist der nächste Schritt nach der Kapitalbedarfsplanung (s. Übersicht 4). Da man jetzt weiß, welche finanziellen Mittel aufgewendet werden müssen, kann nun eine Aufstellung angefertigt werden, woher diese bezogen werden können.

Man beginnt mit den Eigenkapitalmitteln. Anschließend werden alle Beträge aufgeführt, die man nicht zurückzahlen muss bzw. zinsfrei erhält, so z. B. Familiendarlehen oder spezielle Fördermittel. Danach können andere Fördermittel und Bankkredite mit Zinsen und Tilgungsraten aufgelistet werden. Wichtig ist, dass auch immer überprüft wird, wann der Betrag ausgezahlt wird. So gibt es spezielle

Förderprogramme, die einem einen monatlichen oder vierteljährlichen Betrag zuweisen. Damit weiß man auf einen Blick, welches Geld einem in welchem Zeitraum zur Verfügung steht und verbessert damit seine Planungssicherheit. Außerdem kann in den Finanzierungsplan eingetragen werden, welcher Posten prozentual wie stark vertreten ist. Der Posten *Eigenkapital* sollte dabei stetig größer werden. Dadurch wird eine drohende Überschuldung des Unternehmens rechtzeitig erkannt und man kann vorausschauend handeln.

### Übersicht 6: Muster eines Finanzierungsplans

	Betrag TEUR	Zinsen p.a. (%)	Auszahlung (%)	Laufzeit (Jahre)		Anteil in (%)
				tilgungsfrei	Tilgung	
<b>Eigenkapital</b>						
<b>Förderungen (ohne Rückzahlungen)</b>						
<b>Familien-/Privatdarlehen</b>						
<b>Förderdarlehen (z. B. Mittelstandsbank)</b>						
<b>Hausbankdarlehen</b>						
<b>Leasing/Mietkauf</b>						
<b>Summe Finanzierung</b>						
<b>Betriebsmittel-/Kontokorrentkredit</b>						
<b>Summe Kapitalbedarf</b>						

## Übersicht 7: Gliederung eines Businessplans

1. Zusammenfassung	Am Beginn eines jeden Businessplanes steht eine kurze Zusammenfassung. Sie sollte nicht länger als eine DIN A4-Seite sein und Ihre Geschäftsidee kurz und prägnant beschreiben. Ebenso steht es Ihnen frei, hier bereits erste Chancen und Risiken aufzuzeigen. Erarbeiten Sie die Zusammenfassung erst am Schluss Ihrer Ausarbeitungen, so können Sie sicher sein, genau den Kern Ihrer Ausführungen zu treffen.
2. Rechtsform	Dieses Kapitel steht zu Beginn, da es noch vor der Klärung der Rechtsform eine wesentliche Frage behandelt: Gründen Sie allein oder im Team? Hier können Ihre Adressaten sofort erkennen, mit wie vielen Personen sie es zu tun haben. In logischer Reihenfolge können Sie nun die Rechtsform für Ihr Unternehmen entwickeln.
3. Produkt, Dienstleistung	Erst jetzt sollten Sie Ihr eigentliches Produkt beziehungsweise Ihre Dienstleistung vorstellen. Führen Sie sich bei Ihren Ausführungen immer wieder vor Augen, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Fachfremder bewerten soll, ob Sie mit Ihrem Produkt respektive Ihrer Dienstleistung Aussicht auf Erfolg haben. Schreiben Sie daher kurz und prägnant, welche Vorteile Sie sehen, wo Ihr Alleinstellungsmerkmal liegt, welche Zusatzleistungen Sie ggf. darüber hinaus anbieten und welche Ziele Sie sich damit gesetzt haben.
4. Markt	Ihre erste Aufgabe ist es an dieser Stelle, Ihre Zielgruppe zu definieren. Schauen Sie, welches Marktsegment Sie anvisieren wollen und was Sie sich davon erwarten, beispielsweise einen kleinen aber zahlungskräftigen Kundenstamm oder vielleicht doch die breite Masse. Weiterhin gehört eine Konkurrenzanalyse zu diesem Kapitel. Untersuchen Sie, ob und wer dieselbe Linie besetzt wie Sie. Ebenso muss eine begründete Standortwahl Eingang finden. Ihr Argument sollte nicht sein, dass Sie hier wohnen. Zeigen Sie, dass Ihre Kunden in der näheren Umgebung zu finden sind oder eine gute gegenseitige Erreichbarkeit garantiert ist. Führen Sie auch die Nachteile Ihres Standortes auf und die damit in Verbindung stehenden Kosten, wie z. B. eine hohe Gewerbesteuer.
5. Marketing	Beschreiben Sie zunächst, wie Sie Ihr Angebot in der Öffentlichkeit präsentieren und von der Konkurrenz abheben wollen. So könnte z. B. ein Englischseminar nach finnischem Lern-Vorbild nach den Ergebnissen der Pisa-Studie Erfolg versprechen. Im Folgenden gilt es, Ihre Preisstrategie offenzulegen, also warum Sie diese gewählt haben und was Sie sich davon erwarten. Achten Sie darauf, dass Sie zeigen, wie sich Ihre Preise zusammensetzen und dass sie kostendeckend kalkuliert sind. Als Letztes gilt es zu erklären, wann und wo Sie beabsichtigen, Werbung zu schalten. So können Fachzeitschriften oder das Radio wirkungsvolle Werbeträger sein. Stimmen Sie Ihr Vorhaben auf Ihre Zielgruppe ab, informieren Sie sich über die Kosten und führen Sie diese detailliert auf.
6. Gründer und Mitarbeiter	Zu Beginn stehen Sie ganz im Mittelpunkt des Interesses. Zeigen Sie, welche fachlichen, unternehmerischen, sozialen und methodischen Kompetenzen Sie befähigen, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Wie Sie Ihre Defizite in den letzten Jahren minimiert haben, z. B. durch Kurse in Kammern, gehört dabei genauso hinein, wie Ihre aktuellen und zukünftigen Qualifikationsvorhaben. Gleiches gilt für Ihre zukünftigen Mitarbeiter. In welchem Verhältnis wollen Sie sie beschäftigen, brauchen Sie noch Zusatzqualifikationen, soll bei Ihnen eine starke oder flache Hierarchie herrschen? Auf diese Fragen müssen Sie eine Antwort finden.
7. Chancen und Risiken	In der Euphorie einer Unternehmensgründung ist es leicht, die Chancen aufzuzeigen, die hinter einer Idee stecken. Wollen Sie aber verantwortungsbewusst handeln, müssen Sie sich zwingend auch über die Risiken bewusst werden. Entwerfen Sie dazu einmal ein Szenario für den schlimmsten Fall. Das hilft nicht nur Ihnen, sondern macht auch bei der Bank einen guten Eindruck.
8. Mehr-Jahres-Planung	In der Regel wird hier der Begriff der Drei-Jahres-Planung verwendet. Mittlerweile wollen viele Banken aber auch eine zwei- und fünfjährige oder noch anderweitige Vorschau. Dies ist nicht zuletzt von der Kreditsumme abhängig, die Sie beantragen wollen. Grundlage des Ganzen ist der Finanzierungsplan. Sie sollen an dieser Stelle zeigen, wie Ihr Eigenkapital im Verhältnis zum Fremdkapital steht und wie sich diese Quote in den kommenden Jahren verschieben wird. Dazu gehören auch eine Rentabilitäts- und eine Liquiditätsvorschau. Darin schlüsseln Sie Ihre Umsatzprognosen auf und bestimmen Ihre Zahlungsfähigkeit für einen bestimmten Zeitraum.
9. Kapitalbedarf	Aufgabe ist es, Ihren zuvor erstellten Kapitalbedarfsplan auf das Notwendigste zusammenzufassen. Bei näherem Interesse seitens eines Ihrer Geldgeber können Sie diesen mit einer detaillierten Aufschlüsselung nachreichen. Geben Sie an, wofür Sie Eigen- und für welche Posten sie Fremdkapital verwenden wollen. Führen Sie Ihre eingeplanten Reserven separat auf, das zeigt einmal mehr Ihr Verantwortungsbewusstsein.
10. Unterlagen	In Form einer Anlage hängen Sie alle geforderten Unterlagen an. Was in jedem Fall dabei sein muss, ist ein tabellarischer Lebenslauf. Wenn vorhanden, fügen Sie alle Gutachten mit an, das kann die Entscheidung nur positiv beeinflussen.

### **5.4.4 Businessplan**

Auf Grundlage des Businessplans soll jede Person nachvollziehen können, wie die Geschäftsidee umgesetzt werden soll, welche Ressourcen dazu benötigt werden, welches Ergebnis erwartet werden kann und mit welchem Resultat im besten und im schlimmsten Fall gerechnet werden kann. Der Businessplan ist eine objektive Darstellung des Unternehmenskonzepts, der einem Fachfremden erlauben soll, sich ein vollständiges Bild über die Tragfähigkeit des Vorhabens zu machen. Der Leser soll überzeugt werden, indem er sowohl die Chancen als auch die Risiken deutlich aufgezeigt bekommt. Dabei kommt der Businessplan nicht nur bei Neugründungen zum Einsatz, sondern z. B. ebenso bei der Nachfolgeplanung und dem Eigentümerwechsel. Seinen häufigsten Einsatz findet er bei der Akquirierung finanzieller Mittel von außen. Je nach Vorhaben, Branche und Einsatz können Businesspläne ganz unterschiedlich aussehen.

Bei dem Wort Businessplan denken viele Menschen an die Banken, die als Grundvoraussetzung für eine Kreditvergabe eine derartige Aufstellung verlangen. Aber es gibt weit mehr Adressaten. Möchte man z. B. Fördermittel beantragen oder hat man vor, Überbrückungsgeld von staatlichen Stellen zur Finanzierung des Lebensunterhalts zu beantragen, dann wird auch hier in steigender Tendenz ein Businessplan verlangt. Und nicht zuletzt dient er vor allem dem Gründer selbst und seinen Partnern. So hat man die gemeinsamen Ziele und Vorstellungen festgehalten und kann sich selbst daran messen. Ein kleiner Tipp: Auch wenn man alleine gründen und keinen Kredit beantragen will, geht man einmal zu einer Bank und lässt sich seinen Plan beurteilen. Man muss den Kredit am Ende ja nicht nehmen, hat aber eine sehr gute Kontrolle.

Die meisten Businesspläne bestehen aus rund zehn Kapiteln, je nach Aufbau ein bis zwei Kapitel mehr oder weniger (s. Übersicht 5). Die Grundstruktur bleibt aber immer erhalten. Es geht darum, sich selbst, seine Idee, sein (zukünftiges) Unternehmen, die Chancen und Risiken sowie die dafür notwendigen Bedarfe aussagekräftig darzustellen. Der folgende Aufbau stellt daher nur eine Möglichkeit dar und muss in jedem Fall auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmt werden.

### **5.4.5 Fördermittel**

Leider ist es an dieser Stelle nicht möglich, auch nur ansatzweise einen Überblick über die verschiedenen Fördermöglichkeiten für Existenzgründer zu geben. In den letzten Jahren hat die EU ihre Förderprogramme diesbezüglich eher zurückgefahren. Hingegen haben Bund und Länder ihre Programme konstant auf hohem Niveau gehalten bzw. sogar ausgebaut. Vereinzelt gibt es sogar Kommunen, die eine indirekte Förderung betreiben, indem sie beispielsweise die Gewerbesteuer

in den ersten Jahren senken oder ganz auf sie verzichten. Auch Unternehmensansiedlungen in strukturschwachen Regionen werden unter Umständen speziell gefördert. Die Vielfalt der Möglichkeiten ist nahezu unübersehbar. Hinzu kommt, dass Banken über geförderte, zinsgünstige Kredite nicht ausreichend informieren. Obwohl diese weniger Risiko tragen, klären die Banken zumeist nicht über sie auf, weil ihnen nur geringe Zinsgewinne in Aussicht stehen.

Einen ersten Einstieg in die Recherche von Fördermöglichkeiten für Gründer bietet die Seite [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de). Man wählt bei Förderberechtigte „Existenzgründer/innen“, beim Förderbereich „Existenzgründung und -festigung“, beim Fördergebiet sein Bundesland.

Abbildung 16: Screenshot Förderdatenbank

The screenshot shows the search results for the Förderdatenbank. The search criteria are: Fördergeber: Bund, Land, EU; Förderberechtigte: Existenzgründer/in; Förderbereich: Existenzgründung & -festigung; Förderart: Art. The results table is as follows:

FÖRDERGEBIET	TITEL	RELEVANZ
Bund	Bürgschaften der Bürgschaftsbank für Sozialwirtschaft Bürgschaftsbank für Sozialwirtschaft GmbH	★★★★★
Bund	Einstiegsgeld zuständige Agentur für Arbeit; Bundesagentur für Arbeit (BA)	★★★★★
Bund	ERP-Beteiligungsprogramm KfW Mittelstandsbank	★★★★★
Bund	ERP-Regionalförderprogramm KfW Mittelstandsbank	★★★★★
Bund	ERP-Startfonds KfW Mittelstandsbank	★★★★★
Bund	EXIST-Forschungstransfer Projekträger Jülich (PTJ)	★★★★★
Bund	EXIST-Gründerstipendium Projekträger Jülich (PTJ)	★★★★★
Bund	Förderung der Beratungen von Handwerksunternehmen durch Kammern und Fachverbände zuständige Handwerkskammer (HWK); Fachverbände des Handwerks	★★★★★

Quelle: BMWi (Stand: 07.06.2008)

Stellvertretend für die Vielfalt sollen drei Programme vorgestellt werden, die zwei wichtige Kriterien erfüllen: Es sind Förderungen des Bundes, können also deutschlandweit beantragt werden. Zum anderen gelten sie für die freien Berufe, also auch für den Bildungssektor.

*ERP-Kapital für Gründer:* Gefördert werden Existenzgründer über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren. Gefördert werden betriebsnotwendige Investitionen, die Errichtung eines Warenlagers und Aufwendungen für eine Markterschließung. Die maximale Förderhöhe beträgt 500.000 Euro. URL: [www.erp-wirtschaftsfoerderung.info/ERP/Navigation/programmfinder,did=131892.html](http://www.erp-wirtschaftsfoerderung.info/ERP/Navigation/programmfinder,did=131892.html)

*StartGeld:* Existenzgründungen der gewerblichen und freien Berufe werden gefördert. Der Höchstsatz der Zuwendungen beträgt 50.000 Euro. Finanziert werden Investitionen und Betriebsmittel. Die Förderung kann auch für den Nebenerwerb beantragt werden. URL: [www.kfw-mittelstandsbank.de/DE\\_Home/Service/Kreditantrag\\_und\\_Formulare/Merkblaetter/Kredite/Merkblatt\\_-\\_jsp](http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Service/Kreditantrag_und_Formulare/Merkblaetter/Kredite/Merkblatt_-_jsp)

*Mikro-Darlehen:* Die Förderung kann bis zu drei Jahre nach Beginn der Selbstständigkeit erfolgen. Mit dem Höchstbetrag von 25.000 Euro können Investitionen und Betriebsmittel bis zu 100 Prozent finanziert werden. Auch hier ist eine Förderung des Nebenerwerbs möglich, aber nur, wenn der Wechsel zum Haupterwerb deutlich wird. URL: [www.foerderland.de/708.0.html](http://www.foerderland.de/708.0.html)

**Weiterführende Literatur zum Thema „Businessplan und Finanzierung“**

- Dorothea Bartnik: Existenzgründung. Von der Geschäftsidee zum sicheren Erfolg. Weltbild Verlag, 2001
- Reinhard Bleiber: Existenzgründung. Geschäftsidee – Finanzierung – Verträge auf CD. Haufe Verlag, 4. Auflage 2006
- BMWi (Hrsg.): GründerZeiten. Existenzgründungsfinanzierung. H. 6, aktualisierte Ausgabe 2006
- Verena Bronold-Hoffmann: Existenzgründung. Chancen und Risiken der Selbstständigkeit unter Berücksichtigung der Rechtsformen und der staatlichen Fördermittel. Vdm Verlag, 2007
- Sylvia Nickel: Der Gründungszuschuss. Tipps für Existenzgründer. Nachfolgeregelung der Ich-AG. Cornelsen Verlag, 3. Auflage 2007
- Thomas Plümer: Existenzgründung Schritt für Schritt. Gabler Verlag, 2006

---

## 5.5 Marketing

---

„Weiterbildung kann man nicht vermarkten – schon gar nicht mit der 1:1-Übernahme der Marketing- und Kommunikationsstrategien aus der Wirtschaft!“ Diese Aussage stimmt – denn die Vermarktung von Weiterbildungsangeboten ist ebenso speziell und spezifisch wie der Weiterbildungsmarkt selbst. Hier geht es in erster Linie um die Vertreibung immaterieller Produkte und Dienstleistungen, an deren Erfolg der „Inanspruchnehmer“ (Teilnehmer) einen nicht unerheblichen Teil seiner eigenen persönlichen Ressourcen Zeit und Geld einbringt. Darüber hinaus kann er diese „Ware“ vor dem Erwerb oder der „Inanspruchnahme“ weder begutachten noch ausprobieren – eine Tatsache, die der Kunde als Risiko empfindet und die in ihm (bewusst oder unbewusst) Unbehagen auslöst.

Immaterielle Angebote zu vermarkten ist auf keinem Markt einfach. Diese aber auf dem Weiterbildungssektor an die richtigen Zielgruppen zu bringen, erscheint angesichts der hier vorherrschenden unübersichtlichen und nicht transparenten Angebots- und Marktsituation als eine besondere Herausforderung. Daher ist das A und O einer erfolgreichen Gründungspolitik in der Weiterbildung die Entwicklung einer Unternehmensstrategie mit einer intelligenten, aussagekräftigen und umfassenden Marketing- und Kommunikationsstrategie, die sich an der Marktsituation und den Akteuren und Teilnehmern in diesem Gefüge orientiert.

Ähnlich wie in der Wirtschaft ist in der Bildungsbranche der erfolgreich, der eine eigene Nische im Marktgeschehen entdeckt und besetzt und dann sich und sein Angebot so positioniert, dass so etwas wie eine eigene Marke entsteht. Der Entrepreneur kann sich an Ansätzen erfolgreicher Vermarktung aus der Wirtschaft orientieren – muss diese aber auf sich, sein Portfolio, seine Zielgruppe und die Spezifika der Weiterbildungsbranche anpassen. Des Gründers Fähigkeiten zu Transfer und Perspektivwechseln (z. B. sich in den Kunden hineinzuversetzen) sind hier gefragt.

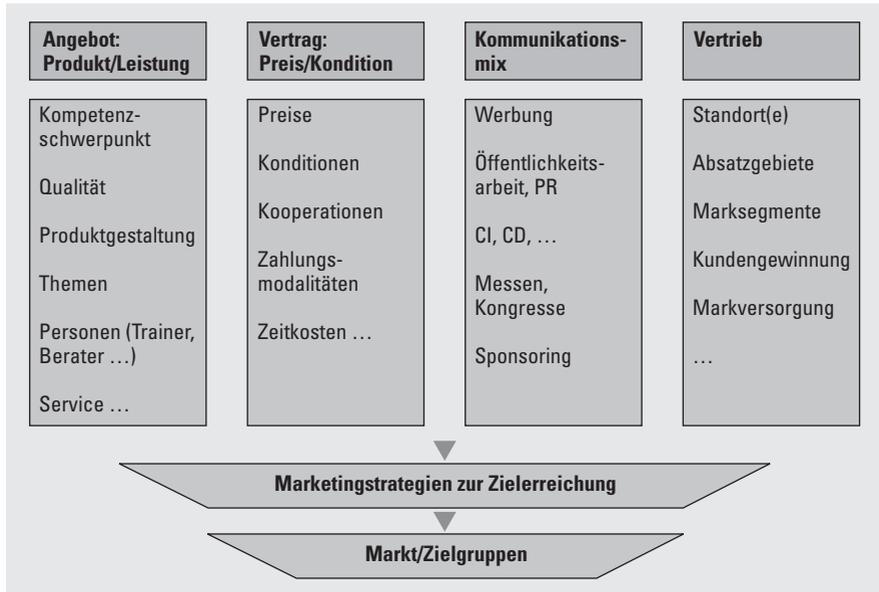
Jedes Tun und jedes Handeln hat Konsequenzen. Wer sich zur Existenzgründung in der Weiterbildung entschließt, muss sich über die Auswirkungen bewusst sein, die diese Entscheidung für ihn haben werden. Daher sollte er nach der Prämisse agieren: entweder ganz oder gar nicht. Das bedeutet, alle Prozesse strategisch und konsequent anzugehen. Dazu gehört auch, dass alle Handlungen und Entscheidungen auf das letztendlich „große Ziel“ – den Unternehmenserfolg in der Weiterbildungsbranche – auszurichten sind. Eine Anzeige hier, ein paar Flyer dort, zwei Anrufe, eine Mailing-Aktion und eine gekaufte Adressdatei bringen außer unnötigen Ausgaben – nichts. Erfolg in der Weiterbildungsbranche will und kann geplant werden – mit der richtigen Strategie. Dazu gehören eine Vision, übergeordnete Ziele und Teilziele und regelmäßige Kontrollen und Evaluation der einzelnen Schritte/Phasen. Die Klammer bildet dabei ein strategisches Marketing-Kommunikationskonzept, das alle Schritte sinnvoll miteinander verzahnt.

Wir gliedern den Abschnitt in sechs Schritte

1. Positionierung
2. Angebot
3. Ansprache
4. Auftritt
5. Pflege und Bindung
6. Controlling und Justierung

Im Hintergrund dieser Schrittabfolge steht ein Gefüge von Dimensionen, denen ein Marketingkonzept verpflichtet ist (s. Übersicht 8).

### Übersicht 8: Marketingmix im Bildungsmarkt



Quelle: eigene Darstellung

Im Grunde bilden vier Fragen die Richtschnur, an der sich der Gründer orientiert:

- „Was kann ich?“
- „Welche Ziele habe ich?“
- „Was braucht der Markt?“
- „Wen will ich ansprechen?“

**Grundsätzlich:** Sich eine Existenz in der Weiterbildungsbranche aufzubauen bedeutet in erster Linie, alle Prozesse strategisch und konsequent anzugehen und sich und seine immateriellen Angebote zielgruppengerecht und marktspezifisch zu positionieren.

### 5.5.1 Der erste Schritt: Positionierung

„Was ist eigentlich das Besondere an Ihrem Unternehmen?“ Diese Frage sollte einen Gründer in der Weiterbildungsbranche nicht aus der Fassung bringen. Eine deutliche Formulierung seines Unternehmenszwecks, die seinem Gegenüber im Gedächtnis haften bleibt – das ist der erste Schritt zum Ziel.

#### Marketing-Schritt 1

Formulieren Sie ein klares, eindeutiges und „scharfes“ Profil Ihres Unternehmens. Finden Sie beispielsweise einen (!) aussagekräftigen Satz. Legen Sie sich diese Aussage für verschiedene Anlässe zurecht und üben Sie diese.

Die Notwendigkeit, sich klar zu positionieren, ist im komplexen und intransparenten Weiterbildungsmarkt besonders wichtig. Das Marktvolumen ist kaum fassbar, im Grunde gar nicht bekannt, der Wettbewerb groß und unübersichtlich, viele Anbieter sind zugleich auch Nachfrager. Und so agieren Akteure unterschiedlichster Couleur auf engstem Terrain. Wohl dem, der hier eine Nische für sich gefunden hat und diese auch noch treffend beschreiben und erfolgreich ausfüllen kann.

Der Gründer positioniert sich als Anbieter immaterieller, quasi „unsichtbarer“ Angebote auf verschiedenen Ebenen des Weiterbildungsmarktes: Er bietet

- seine Seminare und Trainings,
- seine Trainingsleistung,
- seine Konzeptions- und Durchführungsleistung,
- sein Know-how in bestimmten Fachthemen,
- seine Beratungsleistung,
- seine Coachingleistung an.

Als Besonderheit im Bildungssektor tragen alle seine Angebote den unverwechselbaren Stempel seiner Persönlichkeit, seines Fachwissens und seiner Identität.

Positionierung bedeutet die gezielte und planmäßige Darstellung der „Besonderheit“, der Stärken und Qualitäten und das Hervorheben der „Alleinstellungsmerkmale“ (USP) (s. Übersicht 9), durch die sich der Gründer und sein Angebot in der Einschätzung der Zielgruppe klar und positiv von anderen unterscheiden:

### USP

USP steht für „Unique Selling Proposition“, manchmal auch „Unique Selling Point“ und meint das Alleinstellungsmerkmal eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Dienstleisters.

### Übersicht 9: Anforderungen an ein Alleinstellungsmerkmal (USP)



Grafik: nach manager-magazin Gründerlexikon ([www.manager-magazin.de/it/gruender/0,2828,447030,00.html](http://www.manager-magazin.de/it/gruender/0,2828,447030,00.html))

Um Unverwechselbarkeit zu sichern, bedarf es einer Corporate Identity (CI). Dieser Begriff wird in der Literatur unterschiedlich definiert (vgl. z. B. von Rein/Sievers 2005, S. 16 ff.). Nach Herbst (1998) kann Corporate Identity das Selbstverständnis eines Unternehmers/eines Unternehmens erkennen, gestalten, vermitteln und prüfen. Für Herbst ist daher Corporate Identity „das Management von Identitätsprozessen einer Organisation“. Er fährt fort (ebd.):

*Das Unternehmen erkennt bewusst und in einem systematischen Prozess seine Identität (sein gemeinsames Selbstverständnis) und vergleicht sie mit Wünschen und Erwartungen von Mitarbeitern und Umfeld. Auf dieser Basis entscheidet sich das Unternehmen, ob es sein gemeinsames Selbstverständnis verändern muss und wie es sein soll. Diese angestrebte Identität wird durch das Erscheinungsbild (Corporate Design), Kommunikation (Corporate Communications) und Verhalten (Corporate Behaviour) nach innen und außen vermittelt. Das gemeinsame Selbstverständnis wird auch immer wieder kritisch geprüft, um festzustellen, ob die Identität weiterhin den sich ändernden internen und externen Erwartungen und Anforderungen gerecht wird.*

Der erste Schritt zur Schaffung einer unverwechselbaren Wiedererkennung ist eine optische Vereinheitlichung der gesamten Außendarstellung. Der Entrepreneur sollte daher auf die einheitliche optische Darstellung seiner Unternehmensidentität großen Wert legen. Die uniformen Gestaltungsrichtlinien beziehen sich auf Logo, Farben, Schriften und andere optische Reize (*Corporate Design, CD*). Wie

das Wort *Unternehmensidentität* aber bereits ausdrückt, geht es vielmehr darum, der Firma eine Persönlichkeit zu verleihen.

Den einheitlichen Auftritt des Unternehmens und seiner Person unterstreicht der Gründer mit Geschäftspapier, Visitenkarten, Flyern, Mappen, Angeboten und Webauftritt, die alle dem festgelegten Corporate Design entsprechen. Hier sich entsprechende fachliche Beratung von Druckereien, Grafikern und Agenturen einzuholen ist sinnvoll. Beim Briefing dieser Dienstleister merkt der Gründer schnell, ob seine Botschaft verstanden wird (s. Kasten). Er sollte sich hier immer verständigen und sich nichts „aufschwätzen“ lassen, was er später bereut. Dieses ist kein leichter Schritt, aber ein sehr wichtiger im Prozess der Unternehmensgründung. Die Bedeutung der Grundsatzdiskussion über den Unternehmenszweck und die Positionierung ist zu wichtig, als das sie „nebenbei“ erledigt werden könnte.

### **Briefing von Dienstleistern**

Wenn Sie Agenturen, Grafikern und Druckereien den Auftrag erteilen wollen, für Sie CD-relevante Aufgaben zu erfüllen, vergessen Sie nicht, sie über folgende Aspekte in Kenntnis zu setzen:

- Kurzbeschreibung meines Projekts/meines Auftrags (inkl. Hintergrund, Fakten),
- Zielsetzung (Was ist die zu lösende Aufgabe? Welche qualitativen und quantitativen Ziele verfolge ich damit?),
- Einbindung in Marketingstrategie (Wie will ich mich im Markt positionieren?),
- Zielgruppe (Kategorisierung regional; soziodemografisch oder nach Lebenswelten),
- USP (Was macht mein Angebot so einzigartig? Wie differenziere ich mich vom Wettbewerb? Was verspreche ich meiner Zielgruppe?),
- Argumente (Welche Argumente liefert mir das Angebot, um meine Versprechen zu untermauern, zu beweisen?),
- Nutzen (Welchen Nutzen hat meine Zielgruppe von meinem Angebot – rationaler und emotionaler Nutzen),
- Kommunikation (Wie will ich welche Schwerpunkte kommunizieren?),
- Preis (Was soll mein Angebot kosten?),
- Budget (Welches Budget habe ich für diese Aufgabe/dieses Projekt?),
- Zeitplan (Termine für Umsetzung, Einsatzplan, Festlegen von Meilensteinen),
- Erfolgskriterien (Wie kann ich Erfolg des Projekts prüfen, woran kann ich ihn festmachen?),
- schriftliche Fixierung des Briefings.

Positionierung bedeutet, einen „Wiedererkennungswert“ zu schaffen. Dieses erreicht der Gründer durch seine speziellen Angebote, seine Alleinstellungsmerkmale, seine Persönlichkeit und sein Fachwissen – die seinem Angebot einen persönlichen „Stempel“ aufdrücken. Er muss seinen Auftritt am Markt einheitlich gestalten und dabei die Regeln der CI und des CD beachten und umsetzen. Damit wäre die erste Hürde auf dem Weg zum Erfolg genommen. Es fehlt allerdings noch etwas Wesentliches, wie am folgenden Gespräch zu erkennen ist.

### 5.5.2 Der zweite Schritt: Angebot

**Beispiel:** Ausschnitt eines kurzen Dialogs, wie er am Rande einer Messe so oder ähnlich verlaufen kann:

A: „Was machen Sie?“

B: „Ich trainiere Führungskräfte aus der Industrie.“

A: „Interessant. Und was genau heißt das?“

Ja, was genau heißt das? Die Begriffe „Führungskräfte“, „Industrie“ und „trainieren“ lassen je unterschiedliche Assoziationen zu, in ihrer Kombination ergeben sich noch weitere. Fassbar wird die Vorstellung, was nun das Gegenüber eigentlich macht, nicht. Dabei liegt gerade hier die einmalige Gelegenheit für den Gründer als Gesprächspartner, sich mit einer konkreten Formulierung zu positionieren und sein Angebot greifbar zu machen: „Ich trainiere weibliche Führungskräfte im Maschinenbau mit dem Schwerpunkt Verhandlungstechniken und Konfliktmanagement“ – darunter kann man sich etwas vorstellen, das ist konkret und verständlich – und bleibt im Gedächtnis des Anderen haften.

Auch diese Aussage könnte noch deutlicher formuliert werden – z. B. kann der Begriff „weibliche Führungskräfte“ aufgeschlüsselt werden. Handelt es sich hierbei um Nachwuchskräfte oder um Mitarbeiterinnen der zweiten bzw. ersten Managementebene? Das Beispiel lässt sich beliebig fortsetzen. Die Aussage: „Ich berate Mediziner!“ lässt ebenfalls breiten Raum für Interpretationen. Handelt es sich bei „Medizinern“ um Zahnärzte, die der Gründer in das Einmaleins der Kommunikation einführt, oder berät er Hausärzte, die die Prozesse in ihrer Praxis optimieren wollen? Die Liste der Vermutungen ließe sich beliebig fortführen.

Daher sollte der Gründer, der sich im inhomogenen Markt der Weiterbildung selbstständig macht, sein Angebot so konkret formulieren wie eben möglich. Denn das hebt ihn deutlich von der Masse und vom Wettbewerb ab.

### Marketing-Schritt 2

Formulieren Sie Ihr Angebot eindeutig und prägnant. Unterscheiden Sie zwischen Kern- und Nebenangebot. Können Sie Angebote gruppieren? Testen Sie Ihre Vorschläge mit Menschen, die nicht aus Ihrer Branche kommen. Deren Anmerkungen zu Ihren Formulierungen sollten Sie berücksichtigen.

Wie aber das Angebot entwickeln? Über die Erhebung von Bedarfen wurde bereits an anderer Stelle gesprochen (s. Kap. 5.2.3). Auf den Punkt gebracht sei hier gesagt: der Gründer muss die Schnittmenge finden zwischen seinen Stärken und den Anforderungen und Wünschen seiner Interessenten und Kunden. Dazu muss er sich intensiv mit deren Zielen und Vorstellungen auseinandersetzen und mit den anvisierten Zielgruppen und Teilnehmern.

Die Spezifika der Weiterbildung beeinflussen auch die Begriffe „Angebot“ und „Produkt“. Jörg Knoll (2002, S. 92 ff.) erläutert:

*„Produkt“ in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung ist also das, was sie schafft und bereitstellt, damit Lernen geschehen kann und in ein förderliches, stützendes Umfeld eingebunden wird, also Kurse, Seminare, Lehrgänge, aber auch Ausstellungen, ein Selbstlernzentrum, eine Übungsfirma, eine Cafeteria, Kinderbetreuung, Lehrbuchbörse. Es handelt sich um Aktivitäten, die voneinander unterscheidbar sind, ein je spezifisches Profil haben und eine je eigene Leistungsmöglichkeit. Damit sie Wirklichkeit werden, also tatsächlich nutzbar sind mit einer konkreten Uhrzeit des Beginns, mit einem eindeutig zugeordneten Raum, mit Personen, die das Geschehen gestalten, sind im Vorlauf verschiedene Tätigkeiten nötig: die Entscheidung, ein bestimmtes Angebot ins Programm zu nehmen, seine Beschreibung, die Veröffentlichung, die inhaltliche und methodische Planung, die Bereitstellung der Räume usw. – alles Handlungen, die nötig sind, um die Dienstleistung in ihrer endgültigen, nutzbaren Form bereitzustellen oder eben zu schaffen. Hierfür verwendet die Erwachsenenbildung in ihrer vertrauten Sprache das Wort „Angebot“.*

Nach Knoll setzt „diese Bezeichnung den Akzent eher auf die Erscheinung des Angebots, d. h. auf seine inhaltliche oder gestalterische Seite.“ Er führt dazu als Beispiele den Kurs oder Lehrgang an (ebd., S. 93). „Der Begriff ‚Produkt‘ lenkt die Aufmerksamkeit auf das Entstehen, auf die Vielfalt der hier nötigen Tätigkeiten“ (ebd.). Und so ist der Produktbegriff in der Weiterbildung als „Bestandteil einer zielorientierten Steuerung zu verstehen“.

Das Bildungsprodukt umfasst nach Decker (2000, S. 151)

- als Kern – den Bildungsinhalt,
- die Qualität – das Niveau der Bildungsmaßnahme,
- den Markennamen (z. B. IHK-Zertifikat, FH-Diplom),
- den Nutzen der Bildungsmaßnahme, z. B.
  - anerkannter Abschluss,
  - bessere Position,
  - größere Selbstentwicklung,

- Kompetenzerweiterung,
- Sensibilisierung (z. B. für bestimmte interkulturelle Aspekte),
- die Organisation, zeitliche Gestaltung (z. B. berufsbegleitend).

### 5.5.3 Der dritte Schritt: Ansprache

Wie Gründer ihre Kunden ansprechen, ist natürlich stark abhängig von der gewählten Zielgruppe. In Kap. 5.2 ist die Eingrenzung der Zielgruppen bereits Thema gewesen.

#### Marketing-Schritt 3

Definieren Sie auf der Grundlage Ihrer Zielgruppenanalyse eine Zielgruppe, die Sie in der nächsten Zeit ansprechen möchten. Stellen Sie ihre Besonderheiten heraus und überlegen Sie, wie und wo Sie mehr über sie erfahren? Wer kann Ihnen die „Tür“ zur Zielgruppe öffnen?

Zunächst hat der Entrepreneur viele Möglichkeiten, seine Zielgruppen anzusprechen. Ob er dieses nun in „handgreiflicher“ Form über Brief, Flyer oder Broschüre macht, das virtuelle Medium Internet nutzt oder eine persönliche Ansprache in Form eines Telefonats oder gar einen Radio-Spot in Erwägung zieht, über folgende Fragen muss er sich stets vergewissern – die Antworten werden auch den Aufbau der Ansprache bestimmen:

#### Reflexionsfragen zur (Kunden-)Ansprache

Ziel: Was ist das Ziel meiner Ansprache, meiner Präsentation?

Zuhörer/Zielgruppe: Wer hört mir zu? Welche Kenntnisse hat mein Zuhörer?

Nutzen: Was hat mein Zuhörer von meinem Angebot?

Welchen Nutzen bringt es ihm?

Angebot: Was genau ist mein Angebot?

Aufforderung: Welche Reaktion soll mein Zuhörer zeigen?

Die Ansprache erfolgt in einem sorgfältig abgestimmten Kommunikations-Mix, dessen Budget über die Mittel, Wege und Intensität des Einsatzes entscheidet. Hohe Werbeausgaben sind auf keinen Fall notwendig – der Existenzgründer sollte

andere, eher unkonventionelle Wege der Kommunikation, der Ansprache wählen, diese aber regelmäßig und strategisch durchdacht einsetzen. Im Folgenden werden einige Formen der Ansprache vorgestellt.

*Anzeigenwerbung:* Werbung in Printmedien ist meist sehr kostspielig. Deshalb muss der Gründer darauf achten, dass er seine Zielgruppe genau eingrenzen kann. Ob er in Fachzeitschriften, Wochenblättern oder in Tageszeitungen inseriert, sollte er sich gut überlegen, nicht zuletzt, weil der Kostenaufwand oft nicht im Verhältnis zur Resonanz steht. Insbesondere, da die Werbung in regelmäßigen Abständen erscheinen muss und möglichst auch immer wieder an derselben Stelle mit identischem Layout.

*Webauftritt:* Der eigene Internetauftritt ist heute für jeden Entrepreneur Pflichtprogramm. Die Gestaltung einer eigenen Homepage ist im Vergleich zu anderen Werbeformen eine kostengünstigere Variante. Falls zur Gründung des Unternehmens aus Kosten- und Zeitgründen nicht gleich mehrere umfangreiche Seiten programmiert werden können, dann sollte auf jeden Fall eine sogenannte „elektronische Visitenkarte“ entwickelt werden. Auf dieser sind die wesentlichen Informationen des Gründers und seines Unternehmens aufgeführt und sie beinhaltet unbedingt bereits „Suchbegriffe“ im Metatext, die auf Spezialisierungen und die ganz persönliche Positionierung (vgl. Kap. 5.5.1) verweisen.

**Zur Rechtssicherheit des Webauftritts**

Ein Gründer ist für seine Webseiten und deren Inhalt – inklusiver aller Links – voll verantwortlich. Hier kann er schnell aus Unwissenheit Fehler machen, daher sollte er sich Expertenrat holen, z. B. unter:  
[www.bvdw.org/fileadmin/medien/wissenspool/empfehlungen/BVDW\\_Rechtssichere\\_Internetseiten.pdf](http://www.bvdw.org/fileadmin/medien/wissenspool/empfehlungen/BVDW_Rechtssichere_Internetseiten.pdf)

Der Gründer kann mit seinem Webauftritt schnell eine große Wirkung erzielen, vorausgesetzt, er hält sich an einige Grundregeln. Die Homepage sollte nicht nur optisch ansprechend sein, sondern eine leichte Menüführung ermöglichen und vor allem übersichtlich sein. Ein Kunde, der das Angebot nicht auf einen Blick wahrnehmen kann, landet schnell bei der Konkurrenz. Hier die wesentlichen Informationen selektieren und optimal zu präsentieren ist eines der Geheimnisse. Die eigene Webseite ist Werbung und so sollte sie der Gründer auch verstehen – als ein Medium, dessen Sinn es ist, dass der Kunde Kontakt mit ihm aufnimmt. Auch für den Webauftritt gelten Regeln:

### **Regeln für den Webauftritt**

*Klare Positionierung:* Konzentration auf ein Thema statt Bauchladen.

*Inhalte:* Sollten interessant, nützlich sein und dem Interessenten Vorinformationen bieten (z. B. Online-Textsammlungen, gute Links etc.).

*Vertrauen und Kompetenz:* Eigene Texte und Ideen des Gründers verdeutlichen dem Besucher dessen Denkansätze und Methoden, beweisen seine Kompetenz und erzeugen damit Vertrauen. Die Texte können die Vorstufe eines Forums sein.

*Interessentenbindung:* Ein Newsletter oder mindestens ein Kontaktformular sorgen für Besucherkontakt.

*Pflege:* All dies muss regelmäßig gepflegt und aktualisiert werden. Ist das dem Gründer nicht möglich, sollte er sich auf eine Basisversion konzentrieren und diese professionell pflegen. Denn auch schlecht gepflegte Webauftritte sind für jeden immer sichtbar!

*Branchenbücher, Suchmaschinen, Datenbanken, Blogs und Foren:* Die eigene Homepage bietet sich darüber hinaus an, bei großen Suchmaschinen wie beispielsweise Google kostenlos aufgeführt zu werden. Eine Möglichkeit, auf die vorderen Trefferlisten zu gelangen, ist die Verlinkung von anderen Webseiten. Je öfter die Seite des Gründers verlinkt ist, desto höher schätzen die Suchmaschinen deren Relevanz ein und desto höher steigt sie in der Rangfolge. Natürlich gibt es auch kostenpflichtige Branchenbücher und Suchmaschinen. Hier sollte der Entrepreneur darauf achten, dass seine Zielgruppe dieses Angebot auch nutzt. Eine weite Streuung verschlingt meistens mehr Kosten pro Monat als sie Nutzen und Gewinn einspielt. Es gibt darüber hinaus die Möglichkeit, sich in Datenbanken eintragen zu lassen. Für den Weiterbildungsbereich gibt es spezielle Trainer- und auch Beraterdatenbanken. Einige sind im Anhang aufgeführt. Auch das Mitmach-Internet mit Blogs und Foren oder gar Second Life bietet dem Gründer eine Fülle von Möglichkeiten, um überall und ständig präsent sein zu können.

*Telefon, Post, E-Mail:* Die Klassiker der Akquise Mailing (per Post), Anruf und E-Mail werden heute nur noch selten getrennt voneinander eingesetzt. Meistens treten sie in der Reihenfolge Anruf, Post/E-Mail und wieder Anruf auf. Diese Kombination hat sich durchgesetzt, weil sie kostenreduzierend wirkt. In Deutschland ist die telefonische „Kalt-Akquise“ verboten. Daher ist es auch für einen Gründer schwierig, über den Weg des ersten Anrufs an einen Interessenten zu gelangen. Der beste – wenn auch nicht immer einfachere – Weg ist es immer, einen persönlichen Kontakt zum Kunden herzustellen („Auge in Auge“) und zu erfahren, ob dieser für sein Angebot oder seine Dienstleistung Interesse zeigt. Gelegenheit hat er dazu auf Veranstaltungen, Messen, Tagungen, in der Bahn (wirklich!), im

privaten Umfeld – im Grunde überall. Er braucht nur den Mut, die Personen anzusprechen. Nach diesem ersten Kontakt braucht der Entrepreneur dann nur jene potenziellen Kunden anzuschreiben, die wirklich Interesse bekundet haben. Darüber hinaus erhöhen sich durch seinen Anruf die Chancen, dass seine Post nicht sofort vom Briefkasten in den Papiermüll wandert. Vor dem zweiten Anruf sollten ein paar Tage verstreichen. So gibt der Gründer dem Interessenten die Chance, sich ausführlich mit seinem Brief zu beschäftigen und gegebenenfalls selbst zurückzurufen.

**Tipp:** Erkundigen Sie sich ausführlich nach dem Interesse an Ihrem Angebot und nehmen Sie darauf bei Ihrem ersten Anruf und dem Schreiben Bezug. Vergessen Sie nie, eine persönliche Komponente in das Gespräch mit einzubauen.

*Empfehlungen und Beziehungen:* Kann ein Gründer zu Beginn seiner Unternehmerkarriere in der Weiterbildung überhaupt schon empfohlen werden? Ja, wenn er frühzeitig damit beginnt (und d. h. vor der Gründung), sich einen guten Namen zu machen. Möglichkeiten dazu sind: Kontakte aufzubauen, Artikel zu schreiben, Interviews zu geben, Möglichkeiten des öffentlichen Auftritts zu suchen – z. B. bei der Übernahme von Moderationen auf Weiterbildungsveranstaltungen – kurz: kompetent und authentisch präsent zu sein. Empfehlungen und Beziehungen basieren auf Vertrauen, das kontinuierlich gepflegt und gestärkt werden muss.

*Welche Sprache sprechen?* Die entscheidende weiterführende Frage am Ende der langen Liste von Ansprachemöglichkeiten lautet: Welche Ansprache passt zu welcher Zielgruppe? Im Rahmen eines umfangreichen vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekts haben Wissenschaftler der Universitäten München und Düsseldorf zielgruppengerechtes Marketing von Weiterbildungsveranstaltungen erprobt. Weil sie die Zielgruppen entsprechend den SINUS-Milieus definieren, nennen sie ihr Verfahren „Milieumarketing“. Aus ihrem „Praxishandbuch Milieumarketing“ (Barz/Tippelt 2007) stellen wir auf der folgenden Doppelseite drei Milieutypologien vor, die kaum unterschiedlicher sein könnten. Gründer können entsprechende Einstellungen der Zielgruppe (hier in direkten Zitaten enthalten) für den Zuschnitt des eigenen Weiterbildungsmarketings verwenden. Es sei aber davor gewarnt, sich davon zu einem unreflektierten „Denken in Schubladen“ verleiten zu lassen.

## Weiterbildungsmarketing für ausgewählte soziale Milieus (nach ebd., S. 12–15, 40, 96, 152)

Die Etablierten ... stellen die gut ausgebildete, sehr selbstbewusste Elite. Hohe Exklusivitätsansprüche, bewusste Abgrenzung gegenüber anderen. Beruflicher Erfolg ist ihnen wichtig. Verfolgen klare Karrierestrategien. Lebenskonzept orientiert sich am Machbaren, reagieren flexibel auf neue Herausforderungen. Sie konsumieren edel, genießen Luxus. Soziale Lage: Leitende berufliche Positionen, hohe bis höchste Einkommen. Bildung/Weiterbildung: Überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau. Selbstverständliche Integration von Lernen in den (Arbeits-)Alltag. Befürwortung informeller Formen der Weiterbildung: umfassendes politisches, wirtschaftliches und literarisches Interesse; Tagungen und Kongresse. Hohe Ansprüche an Ambiente und Stil des Veranstaltungsortes von Weiterbildung. Selbstbewusste Auswahl privater Anbieter; Geld spielt dabei kaum eine Rolle.

Erkenntnisse zum Weiterbildungsmarketing:

- Man selbst zieht neben der selbstverständlichen Recherche im Internet exklusive Informationsquellen zu Rate: „Da gibt’s ganze Stäbe dazu, denen muss ich nur sagen, was ich will, da kommen dann Batterien von Kursangeboten“.
- Effizienzdenken und Zeitmangel; bevorzugt werden nüchterne, klare und präzise Angaben „in einer rationalen Form, ohne irgendwelchen Schnickschnack“; denn „je lauter eine Werbung, desto suspekter das Angebot“.
- Gleichgültigkeit gegenüber Werbematerialien: „Ich weiß nicht, damit könnte ich mir schon die Wand zukleistern“; „das hat man dann ewig rumliegen und schmeißt’s nicht weg“.
- Teilweise Unverständnis hinsichtlich der Notwendigkeit von Weiterbildungsberatung: „Entweder will ich oder nicht, da weiß ich gar nicht genau, warum man da überhaupt hingeh“.
- Bereitschaft für ein gehobenen Ansprüchen genügendes Ambiente auch zu bezahlen: „Ein ordentliches Haus hat auch einen ordentlichen Preis“.
- Klare Komfortwünsche: „Urlaubsqualität“; „ein Seminarhotel am Starnberger See würde ich nicht ablehnen“.
- Persönliche Empfehlungen als fast ausschließliches Auswahlkriterium: „Es wird schwer sein, mich ohne Empfehlungen auf so was einzulassen“.
- Kennerschaft: Reputation und Referenzen des Dozenten („Kennt man den? Ist das jemand, den man sich anhören sollte?“).
- Effizienz und ersichtlicher Verwertungsaspekt der Veranstaltung als Kriterium der Kursauswahl: „Ist der Inhalt effektiv für mich, ist das was wirklich Neues?“.

Die Traditionsverwurzelten ... verkörpern „Sicherheit und Ordnung“. Kriegsgeneration, Wurzeln im Kleinbürgertum oder in traditioneller Arbeiterkultur. Verstehen sich als Bewahrer von Pflichterfüllung, Disziplin und Moral. Nach arbeitsreichem Leben kreisen die Interessen um die eigenen vier Wände und Gesundheit. Leben bescheiden, unterstützen ihre Kinder/Enkel. Soziale Lage: Hoher Anteil an Rentnern, früher kleine Beamte und Angestellte, Arbeiter, Bauern, kleinere bis mittlere Einkommen. Bildung/Weiterbildung: Niedrige bis mittlere Bildungsabschlüsse. Weiterbildung als Möglichkeit, um den Status Quo zu sichern. Bevorzugung schulisch orientierter Lernformen; Ausrichtung auf den Erwerb konkreter Handlungskompetenz. Keine besonderen Ansprüche an Räumlichkeit und Veranstaltungsort („sauber muss es sein“).

Erkenntnisse zum Weiterbildungsmarketing:

- Distanzierte bis ablehnende Haltung hinsichtlich Werbung und Marketing: „Ich steh mit der Werbung ein bisschen auf Kriegsfuß“.
- Insbesondere aufsuchende, in die häusliche und private Idylle eindringende (Bildungs-)Werbung wird als lästig und wenig ansprechend empfunden („Man wird überschwemmt mit dem Ganzen“).
- Bei Bedarf wird das Angebot gezielt per Telefon oder über Informationsmaterial gesichtet;

Wertschätzung von übersichtlich und zielgenau dargebotenen Informationen.

- Interessant ist, dass man dem Werbemedium „Fernsehen“, das selbstverständlich in Alltag und Lebenswelt integriert ist, sehr positiv gegenübersteht.
- Konzentration auf bereits bekannte und bewährte Anbieter („Ich konzentrier' mich ja auf das, was ich brauch' und kenn'. So herumgucken, das ist mir zu anstrengend“).
- Seriosität als Auswahlprinzip; dabei gilt die VHS als Prototyp des soliden Anbieters: „... dass es nicht eine windige Sache ist, dass es etwas bekannter ist ... zum Beispiel die VHS“.
- Persönliche Distanz zur Welt der Weiterbildung: Während die Beratung über Weiterbildungsmöglichkeiten „für die Jugend“ als unabdingbar angesehen wird, sieht man in dieser – im Übrigen weitgehend unbekannten – Dienstleistung für sich persönlich keinerlei Relevanz.
- Im Osten – nicht zuletzt aufgrund der prekären Arbeitsmarktlage – aktivere und umfassendere Informationssuche, teilweise auch übers Internet.
- Der Preis als relevantes Auswahlkriterium zwischen mehreren Angeboten: „Der Preis entscheidet“; dennoch gibt man für Qualität auch gerne mehr des mühsam Ersparten aus: „Wenn das aber Hand und Fuß hat und es mir was bringt, dann würde ich schon mehr aufbringen“.
- Inhaltliche Qualität hat Priorität (vor Ausstattung, Lage und Ambiente): „Ausstattung ist eigentlich Nebensache, man will ja, dass der Kurs einem was bringt“.
- Zeitfenster: Wahrung des persönlichen Wochen- und Tagesrhythmus: kurze Anfahrtswege, regelmäßige, „nach Möglichkeit nicht zu lange“ Veranstaltungen.

Die Experimentalisten ... sind die extrem individualistische neue Bohème. Tolerant gegenüber unterschiedlichsten Lebensstilen, Szenen, Kulturen, sehr spontan. Materieller Erfolg und Status sind weniger wichtig, häufig Patchwork-Karrieren. Nutzen Multimedia, engagieren sich für Randgruppen, betreiben mentales Training und kreative Hobbies. Soziale Lage: Schüler, Studenten, kleinere Selbstständige, Freiberufler, überdurchschnittliches Einkommen. Bildung/Weiterbildung: Oft gehobene Bildungsabschlüsse, Schüler und Studenten. Weiterbildung und lebenslanges Lernen als Bestandteil der individuellen Selbstverwirklichung. Im Milieuvvergleich größte Bandbreite der Weiterbildungsinteressen. Selbstverständliche Integration selbstgesteuerten Lernens in die Lebensführung. Große Bedeutung eines „passenden, harmonischen“ Ambientes der Weiterbildungsveranstaltung je nach Themengebiet.

Erkenntnisse zum Weiterbildungsmarketing:

- Überdurchschnittlich häufig informiert man sich über Programmhefte (24 % vs. ø 15 %).
- Anregungen holt man sich v. a. aus dem „wahnsinnig vielseitigen“ Programm der VHS: „Da würd' ich mich als erstes erkundigen“.
- Zu Buntes und Überladenes wird mit Konventionalität und gelegentlich mit Unseriosität assoziiert: „Das ist ein Zeichen, dass da viele hinrennen“; „Es dürfte nicht zu bunt sein. Sachlich. Seriös“.
- Zugänglichkeit, Greifbarkeit und Strukturiertheit der Information: „... dass man relativ zügig dahin kommt, wo man hin möchte“.
- Zusammengefasste und gebündelte Information im Internet: „Internetforen mit Linklisten“; „Plattformen“.
- Grundlegende Wertschätzung der Dienstleistung „Weiterbildungsberatung“ – allerdings nicht für die eigene Person, geht man doch interessen geleitet vor: „Ich weiß, was für mich in Frage kommt und was meinem Interesse entspricht“.
- Trotz eingeschränkter finanzieller Möglichkeiten würde man für „den“ Kurs auch gerne aus dem Vollen schöpfen: „Wenn mich etwas interessiert, dann leg' ich da schon auch Geld hin“.
- Deutlich höhere Preisbereitschaft für Kurse im Bereich Allgemeiner Weiterbildung als im Bereich Beruflicher Weiterbildung: „Also für Yoga oder autogenes Training würde ich sicherlich mehr zahlen als für einen EDV-Kurs“.
- Hoher Stellenwert persönlicher Empfehlungen von „Personen mit ähnlichen Empfindungsparametern“.
- Persönlichkeit und Ausstrahlung des Dozenten als zentrale Auswahlkriterien: „Er muss Ruhe ausstrahlen, Gelassenheit, Interesse an den Teilnehmern“.

#### **5.5.4 Der vierte Schritt: Auftritt**

Für einen Existenzgründer in der Weiterbildungsbranche gibt es verschiedene Möglichkeiten, seinen Auftritt zu inszenieren. Messen, Kongresse, Symposien bieten ihm gute Chancen sich als Experte zu positionieren und mit potenziellen Interessenten persönlich ins Gespräch zu kommen. Auch sind weder das geschriebene Wort über Publikation von Fachartikeln und Rubriken noch die virtuelle Welt mit Blogs und Internet-Foren zu vernachlässigen. Der Gründer muss den für sein Unternehmen und seine Person richtigen Mix des Auftritts finden.

*Messen:* Es gibt eine Vielzahl von Messen und Kongressen, die sich mit den Themenkomplexen „Bildung – Ausbildung – Weiterbildung“ befassen. Fachmessen wie beispielsweise die „didacta Bildungsmesse“, die „Zukunft Personal“, der „DGFP-Kongress“, Spezialmessen wie die „ConSozial“ oder die „Altenpflege + Propflege“, darüber hinaus verschiedenste Ausbildungs- und Berufsmessen oft auf regionaler Ebene. Hier setzt sich insgesamt die Intransparenz des Weiterbildungsmarktes fort: Das Angebot an Messen und Veranstaltungen auf lokaler, regionaler, Landes- und Bundesebene, das Angebot der Kirchen, Verbände, Gesellschaften, der Lernenden Regionen, der Industrie- und Handwerkskammern, der Firmen, Hochschulen und anderer ist kaum zu überschauen. Fachzeitschriften machen anstehende Veranstaltungen regelmäßig bekannt. Hinzu kommen eine Vielzahl kleinerer Hausmessen und Kongresse mit angeschlossener Ausstellung. Ausstellern und Besuchern fällt es angesichts der großen Auswahl immer schwerer, die für sie passende und nutzbringende Veranstaltung zu identifizieren.

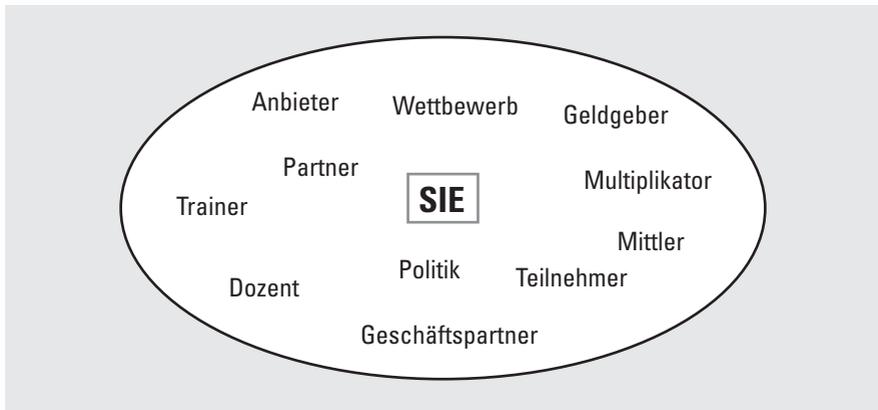
Messen sind grundsätzlich positiv zu bewerten: Sie geben einen Überblick über den Markt, den Wettbewerb, Trends, Besucher und bieten dem Gründer somit eine gute Möglichkeit der eigenen primären Marktforschung. Vor und zu Beginn seiner Existenzgründung sollte er sich daher mit den verschiedenen Messen vertraut machen und die herausuchen, die ihm in seiner Arbeit weiterhelfen. Ein sorgfältig vorbereiteter Messebesuch ist unbedingt zu empfehlen. Unter dem Gesichtspunkt, die „Messe als Chance zu nutzen“ knüpft der Gründer hier Kontakte, stellt sich potenziellen Kooperationspartnern vor, sammelt Ideen und Anregungen und sieht auch, wie sich seine Wettbewerber positionieren. Ein weiterer Vorteil: In den kurzen Gesprächen, die in der Hektik einer Messe nur möglich sind, „übt“ er, sein Angebot und seine Leistung präzise zu formulieren – und er erlebt die unmittelbare Reaktion seiner Gesprächspartner und kann darauf reagieren und die Formulierungen ggf. justieren.

Zu Beginn einer Selbstständigkeit binden Messeteilnahmen für Aussteller allerdings zu viele Ressourcen (finanzieller, zeitlicher, personeller Art). Eine Messe bedeutet rechtzeitige Vorbereitung, permanente Anwesenheit vor Ort und eine

professionelle Nachbereitung. In gewisser Hinsicht ist dies eine doppelte Belastung für den Existenzgründer: Nicht unerhebliche Kosten und die Tatsache, dass er für die Laufzeit der Messe keine Aufträge bearbeiten kann, wenn er für seine Besucher da sein will.

**Zitat:** „Da für jeden von uns allein die Kosten zu hoch waren, haben wir mit insgesamt vier Kollegen auf der ‚ConSozial‘ in Nürnberg einen kleinen Eckstand gemietet. Unsere unterschiedlichen Angebote (Trainings und Beratung zu Diversity, Change Management, Internet, Kommunikation) haben wir in 5-minütigen Live-Auftritten am Stand präsentiert. Zunächst alle vier Stunden, doch dann war die Resonanz der Zuschauer so groß, dass wir uns spontan entschlossen, die Präsentationen auf zehn Minuten alle zwei Stunden zu legen. Das Besondere: Wir nutzten Elemente des Improvisationstheaters, bezogen das Publikum aktiv ein und hatten so einen großen Andrang, der sich in zahlreichen konkreten Anfragen am Ende auszahlte.“  
*Beate Braun, Bedburg/Erft*

**Abbildung 17: Mitspieler an den Kontaktorten**



Quelle: eigene Darstellung

### Checkliste: Messeauftritt

- ✓ Welcher Auftritt passt in mein Marketingkonzept?
- ✓ Welche Veranstaltungen/Messen kommen für mich in Frage?
- ✓ Was ist das Ziel meines Auftritts?
- ✓ Brauche ich Unterstützung und wer kann mich ggf. unterstützen?
- ✓ Was sollen die Besucher über mich und mein Angebot erfahren?
- ✓ Welche Einstellung meinem Unternehmen gegenüber soll geweckt werden?
- ✓ Welche Einstellung meinem Unternehmen gegenüber soll verstärkt werden?

- ✓ Zu welchen Handlungen will ich die Besucher motivieren?
- ✓ Zu wem kann ich den Kontakt über diesen Auftritt intensivieren?
- ✓ Stehen Kosten, Nutzen und Zeitaufwand in ausgewogenem Verhältnis?
- ✓ Will ich das wirklich machen?

*Vorträge und Kongresse:* Fachkongresse bieten für den gründenden Weiterbildner eine gute Gelegenheit, sich in einem gegenüber Messen überschaubareren Rahmen zu informieren und zu positionieren. Neben dem fachlichen Austausch mit Besuchern und Referenten hat der Gründer hier die Möglichkeit, den Anwesenden durch einen Vortrag, einen Workshop oder die Teilnahme an Diskussionsrunden seine Expertise nahe zu bringen. Eine systematische und strategische Vorbereitung ist hier ebenfalls Grundvoraussetzung für den Erfolg – dazu gehört auch eine Einschätzung der ausrichtenden Verbände und eine gute Vernetzung des Gründers.

*Publikationen:* Eine Werbeform, für die zu Beginn der Existenzgründung vermutlich wenig Zeit aufgebracht werden kann, die aber äußerst wirkungsvoll ist, sind eigene Veröffentlichungen des Gründers. Artikel in Fachzeitschriften und Expertentipps sind oft gelesene und viel weiter getragene Werbebotschaften. Der Gründer sollte aber nur über sein Fachgebiet schreiben – auch hier gilt: Positionierung ist glaubhafter als Themenvielfalt.

#### **Marketing-Schritt 4**

Machen Sie eine „Jahresplanung Kommunikation“, die alle Maßnahmen enthält, die Ihrer Sichtbarkeit im Feld dienen. Nur der Kommunikations-Mix, der zum Gründer und zu seinem Unternehmen und dessen Philosophie passt, ist erfolgreich.

#### **5.5.5 Der fünfte Schritt: Pflege und Bindung**

„Kunde gefunden – auf ewig gebunden!“ – das ist möglich, wenn beide Seiten, Kunde wie Gründer, es wollen. Da Kundengewinnung ebenso aufwendige Arbeit wie Kundenbindung ist, gilt hier wie in allen Bereichen für den Gründer: konsequente, durchdachte Strategie.

Kundenpflege und Kundenbindung beginnt bereits mit der ersten Ansprache eines Interessenten. Je sorgfältiger diese geplant und ausgeführt wird, desto besser – und desto eher ist der dann gewonnene Kunde bereit, weiterhin Geschäftsbeziehungen mit dem Gründer einzugehen und ihn sogar weiterzuempfehlen.

Der Entrepreneur muss sich von Anfang an darüber im Klaren sein, was ihm sein Kunde bedeutet. In erster Linie wird er mit ihm Umsatz generieren wollen. Das

weiß auch der Kunde, und es ist durchaus legitim, diese Tatsache offen zu benennen. Darüber hinaus geht es aber auch um die gegenseitige Wertschätzung, um Respekt, Vertrauen und Akzeptanz. In einer optimalen Kundenbeziehung findet ein gegenseitiger Informationsaustausch statt, ein Geben und Nehmen, aber auch konstruktive Kritik. In der Weiterbildungsbranche, wo knappe Budgets und Ressourcen an der Tagesordnung sind, bedeutet das loyale und offene Miteinander eine konstruktive Vertrauensbasis, die unbezahlbar ist. Denn Weiterbildung ist zu einem großen Teil Beziehungsmanagement.

Viel über einen Kunden zu wissen ist wichtig, alles über seinen Kunden zu wissen wäre bestimmt gut, ist aber nicht existenziell wichtig. „Der gläserne Kunde“ ist in aller Munde – und auch das weiß der Kunde. Natürlich kann man mit vielen Detailinformationen die Angebote noch zielgruppengerechter, personenspezifischer und punktgenauer formulieren und anbieten. Aber: Will der Kunde das überhaupt? Sich hier in Bescheidenheit üben, dem Kunden sein Recht zuzugestehen, „nicht gläsern zu sein“, heißt, mit einem Maß an Überraschungen zu leben. Das macht die Arbeit spannend, aber auch authentisch und ehrlich. Vielleicht verhilft das zu Empfehlungen, und die sind wertvoll, denn in der Weiterbildungsbranche trifft man immer wieder dieselben Personen – ob aufseiten der Kunden, der Interessenten oder Anbieter. Eine Empfehlung des Kunden ist ein höchstes Lob und zugleich das beste Entree. Zugleich übernimmt der Kunde Verantwortung – er bürgt mit seinem Namen, dass der Gründer empfehlenswert ist.

### **Marketing-Schritt 5**

Notieren Sie in einer Excel-Tabelle, was Sie mit welchem Kunden wann besprochen haben. Ein aufwendiges Programm, das das Kundenmanagement (CRM = Customer Relationship Management) erleichtert, brauchen Sie beim Einstieg noch nicht.

Der Gründer sollte seine Unternehmensphilosophie auf dem Gedanken der „Kundenorientierung“ aufbauen. Dazu gehören Kundenservice und Kundenbetreuung – eine Möglichkeit übrigens, sich von anderen abzuheben. Kundenorientierung bedeutet auch, dem Kunden Anlaufstellen zu geben, an denen er mögliche Beschwerden äußern kann, die ebenso ernst genommen werden wie sein Lob. So sollten der konsequente Umgang mit Beschwerden und konstruktiver Kritik fester Bestandteil in jedem Geschäftsplan sein.

### **Maßnahmen zur Kundenbindung**

Anmerkung: Alle Maßnahmen müssen zielgruppenorientiert ausgerichtet sein und zum jeweiligen Gründer, seinem Unternehmen und seinem Leitbild passen!

- Einbeziehung der (ehemaligen) Teilnehmer in die Themenfindung und inhaltliche Programmgestaltung,
- Teilnehmer-Stammtisch (mit wechselnden Fach-Themen als „Einstieg“, anschließend gemütliches Beisammensein),
- „Gäste willkommen!“ Veranstaltung themenbezogener Foren oder Treffs,
- Zusammenbringen verschiedener Zielgruppen zu kontroversen Themen: z. B. „Kultur trifft Wirtschaft“,
- „AWARD DAY“: Verteilung der Zeugnisse/Urkunden etc. im festlichen Rahmen,
- „Vernissage“: Ausstellung der jeweiligen Arbeitsergebnisse in angemessenem Rahmen, für Angehörige der Teilnehmer, Öffentlichkeit, Presse, Politik etc.,
- Kundenzeitung (Anzeigen finanzieren!),
- Newsletter.

### **5.5.6 Der sechste Schritt: Controlling und Justierung**

„Kontrolle ist gut – Controlling ist besser!“ Es gibt in der Literatur keine einheitliche Definition von „Controlling“. Wir verstehen unter „Controlling“ in Anlehnung an seinen amerikanischen Ursprung die Beherrschung, Lenkung und Steuerung eines Vorganges, eines Prozesses. „Dies hat selbstverständlich Einwirkungen auf Vorgang und eingeschlagenen Kurs. Es müssen also genaue Ziele festgelegt worden sein, die in der operativen und der daraus abgeleiteten taktischen Planung ihren Niederschlag finden. Mit der Kontrolle der Planabweichungen durch Ermittlung und Analyse schafft man die Grundlage für nunmehr zu treffende Entscheidungen über einzuleitende Korrekturmaßnahmen.“ ([www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Was-ist-Controlling.html](http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Was-ist-Controlling.html), Zugriff: 04.06.2008)

Der Entrepreneur in der Weiterbildung sollte die Veränderungen am Markt – sowohl in Bezug auf Trends und Entwicklungen, auf Fördermaßnahmen, auf seine Mitbewerber als auch auf seine Kunden – beobachten, frühzeitig erkennen und entgegen steuern können

### **Marketing-Schritt 6**

Formulieren Sie klare, operationalisierbare Ziele, die Sie überprüfen können. Hier ein Beispiel: „Ich möchte in diesem Jahr drei Neukunden aus dem Bereich der überregionalen Bildungsanbieter gewinnen und mit denen meinen Umsatz um insgesamt 18 Prozent erhöhen.“

Der Gründer muss seine Ziele und Teilzeile operationalisierbar formulieren. Denn nur wenn er seine aufgestellten Richtungspunkte und die entsprechenden Maßnahmen dazu überprüfen kann, ist auch der Erfolg zu messen.

### Zieldefinition

Ziele müssen in jeder Zielebene konkretisiert werden. Dazu gehören unbedingte Angaben über

1. Inhalt des Ziels (z. B. Sicherung des Unternehmens, Erhöhung des Marktanteils),
2. Umfang des Ziels (Angabe konkreter Zahlenwerte, z. B. Steigerung um 8 %),
3. Dauer der Zielerreichung (z. B. kurz- oder langfristig).

Wenn sich im Laufe der Betrachtungsperiode herausstellt, dass die festgelegten Maßnahmen nicht geeignet sind, die zu Beginn definierten Ziele zu erreichen, so können und müssen diese Maßnahmen angepasst werden. Dann hat er die Möglichkeit, rechtzeitig zu „justieren“ und korrigierende Hebel anzusetzen.

**Beispiel:** Ein Anbieter entwickelt ein Weiterbildungskonzept zur Qualifizierung von Arbeitssuchenden zu Unternehmern im Gaststättengewerbe. Diese Maßnahme wird durch Fördermittel unterstützt und notwendige Investitionen der zukünftigen Unternehmer über Kredite die KfW begünstigt. Nach einiger Zeit muss der Weiterbildungsanbieter feststellen, dass die Förderung nicht über den von ihm zunächst prognostizierten Zeitraum laufen wird. Damit ist auch klar, dass der Markt mit den in diesem Zusammenhang geplanten Qualifizierungsmaßnahmen weg brechen wird.

Eine Korrektur lässt sich umso schneller und einfacher bewerkstelligen, umso mehr Gedanken sich der Entrepreneur von Anfang an über mögliche Alternativen auf dem Weg zu seinem Ziel gemacht hat. Insgesamt gesehen werden viele dieser betrachteten Alternativwege nicht zum Einsatz kommen. Also ist auch hier ein gesundes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen zu beachten.

Nach Formatschek sind „Marketingziele vorgedachte Endzustände Ihrer Marketingkonzepte“ (Formatschek 1998, S. 43). Sie sind dann (nach ebd.) „weitestgehend operational definiert, wenn zumindest die Mehrzahl dieser Kriterien berücksichtigt wird:

- die Marktsegmente (Zielgruppen)
- der zeitliche Rahmen
- der Vertriebsweg
- der geographische Aspekt
- die quantitative Angabe

- die Erläuterung der Maßnahmen
- eventuell organisatorische Hinweise (wer führt durch?)“.

Zum Schluss geben wir eine Übersicht zu den vier Blickwinkeln, unter denen das Marketing des Gründers in der Weiterbildungsbranche stets neu überprüft werden sollte:

### **Checkliste: Marketing Blickwinkel**

#### **Positionierung**

- ✓ Sind mein Unternehmen und mein Angebot klar, deutlich, einmalig?

#### **Konzentration**

- ✓ Konzentriere ich mich auf meine Kernkompetenzen?
- ✓ Konzentriere ich mich auf die Bedarfe der definierten Zielgruppe(n) und deren Nutzen?
- ✓ Konzentriere ich mich auf Angebote in meiner Nische?

#### **Kontinuität**

- ✓ Bleibe ich bei meiner Marketing-Kommunikations-Strategie?
- ✓ Zeige ich Kontinuität in der Angebotspolitik (u. a. Kosten-Nutzen, Inhalt, Ressourcen)?

#### **Prüfung**

- ✓ Sollte ich Netzwerke aufbauen?
- ✓ Sollte ich strategische Partnerschaften eingehen?
- ✓ Mit wem sollte ich kooperieren?
- ✓ Sollte ich in Verbänden und Vereinen mitarbeiten?

#### **Weiterführende Literatur zum Thema „Marketing“**

- Jochen Becker: Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. Verlag Vahlen, 8. Auflage 2006
- Michael Benecker/Christiane Gierke/Thorsten Hahn: Akquise für Trainer, Berater, Coachs. Verkaufstechniken, Marketing und PR für mehr Geschäftserfolg in der Weiterbildung. GABAL Verlag, 3. Auflage 2007
- Franz Decker: Bildungsmanagement. Lexika Verlag/Krick Fachmedien, 2000
- Wolfgang Formatschek: Erfolgreiche Marketingkonzepte. Gabler Verlag, 1998
- Sabine Haller: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Gabler Verlag, 2001
- Svenja Hofert: Erfolgreiche Existenzgründung für Trainer, Berater, Coachs. Ein Praxisbuch für Gründung, Existenzaufbau und Expansion. GABAL Verlag, 2. Auflage 2007
- Bernhard Kunz: Die Katze im Sack verkaufen. Wie Sie Bildung und Beratung mit System verkaufen. managerSeminare Verlags GbmH, 2004
- Herbert Loebe (Hrsg.): Bildungsträger werden Bildungsdienstleister. wbv, 2005
- Birgit Lutzer: Marketing-Instrumente für Trainer. Die Klaviatur richtig beherrschen. manager-Seminare Verlags GbmH, 2005

- Sylvia Nickel: Erfolgreich in der Nische. Wie Sie als schlanker Anbieter die Konkurrenz schlagen. Cornelsen Verlag, 2005
- Dietmar Pfaff: Marktforschung. Wie Sie Erfolg versprechende Zielgruppen finden. Cornelsen Verlag, 2005
- Ingrid Schöll: Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. wbv, 2005
- Beatrix Stahmann/Ralf Muskatewitz: Selbstständig als Trainer. Ein Existenzgründungsleitfaden für Praktiker. managerSeminare Verlags GbMH, 2004

## 5.6 Qualitätsmanagement

Dass die Qualität der eigenen Arbeit immer wieder überprüf- und verbesserbar ist, dürfte eine selbstverständliche Erkenntnis sein. Qualitätsmanagement betreibt daher jeder Selbstständige/Freiberufler schon im eigenen Interesse. Wenn dem Thema hier ein eigener Abschnitt gewidmet wird, dann deshalb, weil die formale Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zu den Zugangsvoraussetzungen für bestimmte öffentliche Mittel gehört (s. o. unter Kap. 2.2).

Über Qualität in der Bildungsarbeit ist bereits ein intensiver Diskurs geführt worden (vgl. z. B. Hartz/Meisel 2006; Nötzold 2002; Zech 2008; Mohr/Geldermann 2000), der durch die oft mangelnde Durchführungsqualität von Weiterbildungsangeboten motiviert war und inzwischen zur Etablierung erfolgreicher branchenspezifischer Systeme geführt hat. Einen instruktiven Überblick vermittelt der DIE-Online-Text „Modelle der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Praxis – wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um?“ (Bosche u. a. 2006).

- Eine erste Stufe freiwilligen Qualitätsmanagements ist die einfache *Qualitätskontrolle*. Diese beschränkt sich bei Weiterbildungsanbietern in der Regel auf eine Erfolgskontrolle bzw. Produktevaluation in Form einer schriftlichen und/oder mündlichen Befragung der Teilnehmer am Ende der Veranstaltung. Hierdurch können wertvolle Hinweise für zukünftige Maßnahmen gewonnen werden.
- Einen Schritt weiter geht das *Qualitätsmanagement i. e. S.*, das im Bereich der Weiterbildung meist an den Forderungen und Empfehlungen der internationalen ISO 9000-Familie orientiert ist. Ein möglicher Vorteil des Qualitätsmanagementsystems ist, dass vorhandene, bisher isoliert voneinander behandelte Unternehmenselemente in ein weltweit anerkanntes, ganzheitliches und konsistentes System integriert werden.
- Die dritte und umfassendste Stufe des Qualitätsmanagements stellt ein *Total Quality Managementsystem (TQM)* dar. Bei dieser Form des umfassenden Qualitätsmanagements werden alle Bemühungen im Unternehmen auf die Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen des Unternehmens (z. B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Umwelt, Gemeinde oder

Anteilseigner) durch beste Qualität in allen Unternehmensbereichen ausgerichtet. Eines der bekanntesten TQM-Modelle ist das Konzept der European Foundation for Quality Management (EFQM), das auf Business-Excellence abzielt. Auf dessen Grundbausteinen basiert auch das Modell der *Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung* (LQW), das speziell für Einrichtungen der Weiterbildung konzipiert wurde.

#### **LQW – Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung**

Das besondere am Bildungsprozess ist, dass die Lernenden in einem hohen Maße für den Erfolg der Bildung selbst verantwortlich sind. Die Weiterbildungseinrichtung selbst bildet dafür den Rahmen in methodisch-didaktischer, fachlicher u. a. Hinsicht. Aus diesem Grund entstand das Modell der Lernerorientierten Qualitätstestierung für die Weiterbildung (LQW). Es ist das bisher einzige Verfahren, das aus der Weiterbildung für die Weiterbildung entwickelt wurde und den Lernenden, als wesentlichen Indikator für den Erfolg, in den Mittelpunkt stellt. Das Modell wurde 2002/2003 durch das ArtSet-Institut Hannover gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) erarbeitet und bundesweit etabliert. LQW ist frei zugänglich und erfolgt unter externer Testierung, weshalb ein hoher Standard an Qualität in Inhalt und Organisation gewährleistet ist. LQW stellt nicht nur Ist-Zustände beschreibend dar, sondern will Innovationen hervorbringen und die Einrichtung in einen permanenten Entwicklungsprozess überführen. LQW kann demnach als „ein den anerkannten Regeln der Technik entsprechendes systematisches Instrument der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“ (§ 8 Abs. 4 AZWV) angesehen werden und entspricht damit auch den Anforderungen der gesetzlichen Bestimmungen, die im SGB III festgelegt sind. LQW ist auf jede Form der Organisation hinsichtlich Größe, Rechtsform u. a. anwendbar und lässt sich den gegebenen Bedingungen flexibel anpassen. Damit ist nicht die Organisation, sondern das Modell selbst lernfähig und flexibel.

Die hier aufgezählten Modelle sind nicht primär auf Einzelpersonen zugeschnitten und eignen sich eher für Unternehmen, die bereits über Angestellte verfügen. Nichtsdestotrotz sollten sich auch Brancheneinsteiger mit dem Thema „Qualität“ auseinandersetzen. Ihnen bietet sich im Spektrum der verschiedenen Trainingsmethoden und -schulen eine schier unübersehbare Vielfalt an Zertifikaten und Qualitätssiegeln, die Einzelpersonen ausgestellt werden können. Viele Verbände verlangen von Weiterbildunglern, die freiberuflich an den ihnen assoziierten Einrichtungen lehrend tätig sein wollen, dass sie sich nach bestimmten Regeln zertifizieren lassen. Solche Zertifikate sind Qualifizierungsbausteine und wurden bereits in Kap. 4 erwähnt. Sie sind – obgleich die Grenzen hier fließend sind – nicht im engeren Sinne Qualitätsmanagement-Zertifikate.

Eine spezielle QM-bezogene Personenzertifizierung für den einzelnen Trainer, Berater oder Coach bietet der Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e. V. (DVWO) mit seinem DVWO-Qualitätsmodell. Es stellt Richtlinien auf für Prozesse und Qualitätskriterien für die Zertifizierung sowohl von Aus- und -Weiterbildungseinrichtungen als auch von Weiterbildunglern.

**DVWO-Qualitätsmodell – „Systemzertifizierung“ und „Personenzertifizierung“**

Als Dachverband der Weiterbildungsorganisationen gestaltet der DVWO die Qualität der Weiterbildung mit. Bildungsprodukte der Weiterbildungsanbieter und Trainer sollen qualitativ hochwertig und glaubwürdig sein und alle Dienstleistungsprozesse auf die Zufriedenheit der Kunden ausgerichtet sein. Das DVWO-Qualitätsmodell legt dazu Messkriterien fest, die nach der Norm DIN EN ISO 9001 und weiterbildungsspezifischen Faktoren („DVWO-Prozess-Acht©“) ausgerichtet sind. So kann sich ein Existenzgründer zum Beispiel einer Personenzertifizierung oder – auf sein Unternehmen bezogen – einer Systemzertifizierung unterziehen. Folgende Kriterien werden insbesondere im Hinblick auf den Weiterbildungsprozess überprüft:

- Kernprozesse des Bildungsanbieters (z. B. Ablauf interner Prozesse),
- Leistungsangebote,
- Beschreibung der Ausbildungsinhalte und deren Messkriterien,
- Inhalt pädagogischer und kundenindividueller Bildungs- und Beratungskonzepte,
- Beurteilung der Dienstleistungsqualität.

Die Personenzertifizierung gilt für sechs Jahre und kostet für den gesamten Zeitraum ca. 2.100 Euro (Angaben für 2007). Weitere Informationen in Richter 2007.

Quelle: [www.dvwo-qualitaetsmodell.de/downloads.html](http://www.dvwo-qualitaetsmodell.de/downloads.html) (Stand: 29.05.2008)

Weitere Qualitätssiegel in der Weiterbildung gibt es u. a.

- beim „Bundesverband ausgebildeter Trainer und Berater“ (BaTB – [www.batb.de](http://www.batb.de))
- bei der „Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung“ (GAB – [www.gab-verfahren.de/pages/de/angebote/qualitaessiegel/index.das\\_gab\\_qualitaetsiegel.htm](http://www.gab-verfahren.de/pages/de/angebote/qualitaessiegel/index.das_gab_qualitaetsiegel.htm))
- beim „Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e. V.“ ([www.forumwerteorientierung.de/48.html](http://www.forumwerteorientierung.de/48.html))

Einen wichtigen Beitrag in Sachen Qualitätsentwicklung – und damit auch Verbraucherschutz – leistet die Stiftung Warentest mit ihren Weiterbildungstests, die im Rahmen anonymer Tests Fernstudien- und Fernlehrgänge oder kleinere Weiterbildungskurse testet. Veröffentlicht werden die Ergebnisse im Internet und der Zeitschrift „test“ (vgl. Stiftung Warentest o. J.). Die wichtigsten Qualitätskriterien finden sich auch in *Checklisten*, wie sie von der Stiftung Warentest, dem BIBB oder auch dem DIE zur Verfügung gestellt werden.<sup>17</sup> Anhand solcher Listen können Interessierte selbst prüfen, ob das Angebot einer Weiterbildungseinrichtung für sie geeignet ist. Für Existenzgründer können diese Checklisten wertvolle Hinweise geben, auf was sie bei der Gestaltung ihres Angebots Wert legen müssen. Wer die darin gestellten Anforderungen erfüllt und zugleich einen strukturierten Unternehmensaufbau betreibt, dürfte ein Qualitätszertifikat auch nach einigen Jahren noch früh genug erhalten können.

<sup>17</sup> „Checkliste für Weiterbildungsinteressierte“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung unter: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/die06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/die06_01.pdf).

**Weiterführende Literatur zum Thema „Qualitätsmanagement“**

- Stefanie Hartz/Klaus Meisel: Qualitätsmanagement. wbv, 2. überarb. Auflage 2006
- Barbara Mohr/Brigitte Geldermann: Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Leitfaden für Bildungsträger. 2 Bde. wbv, 2000
- Wolfgang Nötzold: Werkbuch Qualitätsentwicklung. wbv, 2002
- Renate Richter: DVWQ Qualitätsmodell: Prozesse sowie Qualitätskriterien für die Zertifizierung von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und Weiterbildnern. GABAL Verlag, 2007
- Rainer Zech: Handbuch Qualität in der Weiterbildung. Beltz Verlag, 2008

## 5.7 Buchführung, Steuern, Versicherungen

---

An dieser Stelle sollen nur kurze Hinweise gegeben werden, worauf Existenzgründer ein besonderes Augenmerk richten sollten. Ansonsten sei auf die weiterführende Literatur verwiesen. Bei Steuerfragen ist wegen möglicher Gesetzesänderungen die geringe Halbwertszeit von Informationen zu berücksichtigen.

### 5.7.1 Buchführung

Die Buchführung dient dazu, Einnahmen und Ausgaben festzuhalten. Das kommt neben der Forderung des Finanzamtes in erster Linie dem Existenzgründer selbst zugute, denn nur so ist der aktuelle Überblick über die finanzielle Situation gesichert. Kostengünstige Buchführungskurse gibt es z. B. bei der IHK. Einem Sprichwort zufolge kann nur derjenige ein gutes Unternehmen leiten, der auch seine Bücher gut führen kann. Man unterscheidet dabei zwei Arten von Buchführung: Die einfache und die doppelte.

**Einfache Buchführung:** Eine einfache Buchführung können nur Unternehmen mit einfachen und überschaubaren Geschäftsprozessen führen. Sie ist vor allem für Freiberufler, Klein- und Einzelunternehmer sowie für kleine Personengesellschaften gedacht. Bei dieser Art der Buchführung legen Sie sich so genannte „Konten“ an. Das bedeutet, dass Sie in einzelnen Büchern immer die gleichen Geschäftsprozesse vermerken. Beispielsweise haben Sie dann ein Buch „Personalkosten“ oder „Büromaterialieneinkäufe“ oder auch „Einnahmen aus externen Schulungen“ etc. Wenn Sie diese Konten am PC anlegen, können Sie sich mit einem Knopfdruck informieren, wie Ihr Unternehmen finanziell gestellt ist. Sollten Sie ausschließlich am Computer arbeiten, so machen Sie mindestens eine monatliche Sicherungskopie!

**Doppelte Buchführung:** Die doppelte Buchführung ist wesentlich komplexer und zeitaufwendiger. Für den Weiterbildungsbereich ist sie kaum zu empfehlen. Sollten Sie allerdings eine Kapitalgesellschaft gegründet haben, ist sie Pflicht. Der Zweck einer doppelten Buchführung ist es, dass nur schwer zu durchschauende Geschäftsprozesse transparenter gemacht werden sollen. Sie hat ihren Namen daher, dass jeder geschäftliche Vorgang immer zweimal gebucht werden muss. Die Summe beider Buchungen muss am Ende null ergeben. Ein Beispiel: Ein Wareneinkauf von 1.000 Euro, der vom Geschäftskonto abgebucht wird. Im Konto „Wareneinkauf“ werden +1.000 Euro eingetragen, da der Warenbestand gestiegen ist. Auf dem Konto „Bank“ werden -1000 Euro notiert, da der Geldbestand der Firma um diesen Betrag gesunken ist. Die Summe beider Konten ergibt null. Dadurch können Fehler leichter aufgedeckt werden.

### 5.7.2 Steuern

Die vier wichtigsten Steuern sind die Einkommens-, Körperschafts-, Gewerbe- und Umsatzsteuer.

*Einkommenssteuer:* Die Einkommenssteuer ist die Steuer der natürlichen Person. Bei Personengesellschaften und der GmbH entfällt die Einkommenssteuer, aber die Gewinnausschüttung an die Gesellschafter unterliegt dieser Besteuerung. Dabei werden alle Einkünfte, die aus der selbstständigen Tätigkeit und anderen Einnahmen (z. B. Vermietung) bezogen wurden, addiert. Der Einkommenssteuersatz liegt je nach Verdienst zwischen 15 und 42 Prozent. Die Einkommenssteuer wird von dem Finanzamt am Wohnort erhoben.

*Körperschaftsteuer:* Die Körperschaftsteuer ist die Einkommenssteuer der juristischen Personen. Das heißt, sie fällt ausschließlich für Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) und Genossenschaften an. Besteuerungsgrundlage ist der Unternehmensgewinn innerhalb einer Wirtschaftsperiode. Im Gegensatz zur Einkommenssteuer wird die Körperschaftsteuer erhoben, egal ob der Gewinn ausgeschüttet wird oder nicht. Der Steuersatz beträgt einheitlich 15 Prozent.

*Gewerbsteuer:* Freiberufler müssen keine Gewerbesteuer zahlen, sondern nur als Gewerbetreibende, sofern ihr Gewinn über 24.500 Euro liegt. Bei einer GmbH müssen ab dem ersten Euro Gewerbesteuern gezahlt werden. Die Gemeinden sind für diese Steuer zuständig. Demnach kann der Steuersatz von Kommune zu Kommune schwanken. Hier liegt auch ein eindeutiger Nachteil der Kapitalgesellschaften. Als GmbH müssen neben den 15 Prozent Körperschaftsteuer auch Gewerbesteuern bezahlt werden.

**Umsatzsteuer:** Der Umsatzsteuer, auch Mehrwertsteuer genannt, unterliegen alle selbstständigen Unternehmen (Ausnahme: Kleinunternehmerregelung). Die Umsatzsteuer beträgt derzeit 19 bzw. sieben Prozent. Nun erhebt sich aber die Frage, welchen Satz ein selbstständiger Weiterbildner erheben kann bzw. muss. Das ist nicht ganz einfach zu beantworten. Bisher galten sieben Prozent Mehrwertsteuer nur bei redaktionellen Ausführungen und bei der Kalkulation von Nutzungsrechten. Mittlerweile gibt es mehrere Ausnahmen, die man nur auf dem zuständigen Finanzamt erfahren kann und wahrscheinlich auch nur, wenn man zufällig an den „Richtigen“ gerät. Diesbezüglich wären gründlich aktuelle Auskünfte einzuholen. Entscheidend ist am Ende das Finanzamt. Wer ausschließlich mit Firmen arbeitet, z. B. als Unternehmensberater, kann gleich auf Sicherheit setzen und 19 Prozent Umsatzsteuer veranschlagen, weil die Kunden diese verrechnen können.

### **Umsatzsteuerbefreiung**

Bestimmte Bildungsdienstleistungen sind umsatzsteuerfrei. Die Details regelt § 4 des Umsatzsteuergesetzes in den Absätzen 21 und 22. So können Veranstaltungen von Volkshochschulen und anderen Bildungseinrichtungen, wenn sie z. B. gemeinnützigen Zwecken dienen, steuerbefreit werden. Einige Bildungseinrichtungen lassen sich pauschal steuerbefreien. Wenn eine solche Einrichtung Ihr Kunde ist, brauchen Sie keine Umsatzsteuer zu veranschlagen. In der Praxis wird aber immer wieder von Fällen berichtet, bei denen es für den Weiterbildner zu Nachzahlungen gekommen ist, weil eine pauschale Steuerbefreiung der Einrichtung, für die gearbeitet wurde, nicht beigebracht werden konnte.

### **Wenn Nach- und Vorauszahlung aufeinandertreffen ...**

Beachten Sie bitte, dass es bei den verschiedenen Steuern immer neben Nachzahlungen auch Vorauszahlungen geben kann. Das heißt, wenn Sie in einem Jahr sehr viel Gewinn erwirtschaftet haben, müssen Sie im kommenden Jahr eine Nachzahlung leisten und für das laufende Jahr eine höhere (monatliche oder vierteljährliche) Vorauszahlung. Und diese beiden Forderungen des Finanzamtes treffen parallel bei Ihnen ein. Viele Unternehmen kommen dadurch in finanzielle Schwierigkeiten. Bilden Sie sich also in guten Jahren eine ausreichende Rücklage.

### 5.7.3 Versicherungen

Welche *privaten* Versicherungen den Existenzgründer und seine Familie im Unglücksfall absichern, soll hier nicht Thema sein. Bei *betrieblichen* Versicherungen gilt es gut zu überlegen, welche Absicherung wirklich notwendig ist. Als Trainer ohne eigene Räumlichkeiten ist eine Feuerversicherung wohl nicht von Bedarf. Daher gilt bei Versicherungen der Grundsatz: „So viel wie nötig, aber so wenig wie möglich!“

#### Kein Luxus: Betriebshaftpflicht

Eine Versicherung, die für Sie unumgänglich ist, ist die betriebliche Haftpflichtversicherung. Sie deckt Personen- und Sachschäden ab, die schuldhaft verursacht wurden. Falls Sie meinen, als Weiterbildner kann Ihnen so etwas nicht passieren, denken Sie an die teure und antike Ming-Vase, die bei einem Ihrer Kunden auf dem Podest steht, gleich neben der Leinwand mit dem Zeigestock. Die Beiträge sind sehr niedrig und für jedermann erschwinglich, wohingegen die Leistungen im Schadensfall oft mehrere Millionen Euro abdecken.

Es gibt zahllose weitere Versicherungen. Welche Versicherung der Gründer am Ende benötigt, hängt von vielerlei Faktoren ab, z. B. der Nutzung eigener oder angemieteter Seminarräume, den Sachwerten im Unternehmen oder seiner Rechtsform ab. Die wichtigsten Versicherungen sind hier die Sachversicherung, die Ertragsausfallversicherung und die Teilhaberversicherung. Natürlich können sich Weiterbildner gegen ganz berufsspezifische Unwägbarkeiten, wie z. B. den Verlust Ihrer Stimme, versichern lassen. Auch hier gilt: Der Einzelfall entscheidet!

#### Weitere Informationen zu Versicherungen unter [www.trainerversorgung.de](http://www.trainerversorgung.de).

##### Weiterführende Literatur zum Thema „Buchführung, Steuern, Versicherungen“

- BMWi (Hrsg.): GründerZeiten. Steuern. Ein weites Feld! H. 34, aktualisierte Ausgabe 2006
- BMWi (Hrsg.): GründerZeiten. Buchführung. H. 38, aktualisierte Ausgabe 2006
- BMWi (Hrsg.): GründerZeiten. Betriebliche Versicherungen. H. 24, aktualisierte Ausgabe 2007
- BMWi (Hrsg.): Starthilfe. Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit. BMWi, 29. Auflage 2007
- Peter Eller: 111 Steuertipps für Kleinbetriebe und Freiberufler. Bund-Verlag, 2. Auflage 2006
- Werner Lippert: Praxishandbuch Existenzgründung. Sonderkapitel „Freie Mitarbeit“ und „Franchising“. Bassermann Verlag, 2003
- Ulrich Lohrer: Vorsorge-Handbuch für Freiberufler und Selbstständige. Haufe Verlag, 2000
- Bernd Röger: Die wichtigsten Versicherungen für Existenzgründer. Walhalla Verlag, 2000

## 6. „Gut sein – besser werden“: Entwicklungsmöglichkeiten

---

Wie in anderen Branchen auch, folgt auch in der Weiterbildung auf eine Phase starken Wachstums eine der Konsolidierung. In dem daraus resultierenden zunehmenden Wettbewerb und der somit notwendigen Abgrenzung zum selbigen gewinnt das Kriterium „Qualität“ (vgl. Kap. 5.6) noch mehr an Bedeutung. Neben dem reinen Fachwissen werden andere, bisher eher vernachlässigte Fähigkeiten umso wichtiger. Die in Kap. 4 benannten Kompetenzen rücken erneut in den Fokus. Ein Großteil der in der Weiterbildungsbranche selbstständigen Freiberufler hat sich durch seine Erstausbildung für ein bestimmtes Themengebiet qualifiziert – sei es nun die Informatik, Philosophie oder Deutsch als Fremdsprache. Spätestens jetzt sind diejenigen Kompetenzen aufzubauen, die bei der Gründung noch nicht vorhanden waren. Lebenslanges Weiterlernen wird zum kontinuierlichen Begleiter, den die immer schneller erfolgenden Wandlungsprozesse in Gesellschaft und Technologie erfordern. Mit dieser Erkenntnis und ihrer Umsetzung übernimmt der Weiterbildner (auch) eine Vorbildfunktion.

Vor diesem Hintergrund muss der Gründer seine eigene Weiterbildung ebenso strategisch aufbauen wie sein Unternehmen. Eine sorgfältige Analyse und Planung der eigenen Weiterbildung angepasst an die Phasen des Geschäftsplans, der beruflichen Laufbahn und der persönlichen und ökonomischen Bedarfe ist eine der Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Existenzgründung in der Weiterbildungsbranche.

### **Selbstmarketing über Lernaktivitäten**

Eine Vielzahl von Trainern und Beratern ist sich der Bedeutung der eigenen Weiterbildung sehr wohl bewusst. So findet man auf ihren Webseiten oftmals sehr detaillierte Hinweise auf Veranstaltungen, die sie in der letzten Zeit zu Fortbildungszwecken besucht haben – mit Links und Angaben zum Veranstalter. Des Weiteren geben sie auch an, welche Bücher sie zuletzt gelesen haben.

Fazit: der Hinweis auf die eigene Weiterbildung erfüllt gleich mehreren Zwecke: Selbstmarketing, eigene Positionierung und Profilierung; Empfehlungen der besuchten Veranstaltungen und Informationen für den Besucher der Website – auch über interessante Weiterbildungsveranstaltungen.

## 6.1 Weiterbildung von der Gründung bis zur Expansion

Der weitsichtige Gründer berücksichtigt seine eigene Weiterbildung frühzeitig – und zwar *bevor* er sein Unternehmen gründet bzw. sein Geschäft aufbaut. Neben seiner Fach- und Branchenkenntnisse sollte jeder Gründungswillige zumindest ausbaufähige Grundkenntnisse in Unternehmensführung, Buchführung, Vertrieb und Marketing haben (vgl. Kap. 4). Der Markt bietet dafür ein großes Angebot an Ratgebern in Form von Büchern, Magazinen, Fachzeitschriften, Checklisten, aber auch an Webseiten, die sich auf das Thema „Existenzgründung“ spezialisiert haben. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Veranstaltungen, die gerade Gründer in der Anfangsphase unterstützen. Der dann stattfindende Austausch Gleichgesinnter ist nicht zu unterschätzen, zumal viele Akteure Einzelkämpfer sind. Hier die Spreu vom Weizen zu trennen und die Informationen und Veranstaltungen herauszufiltern, die in dem jeweils speziellen Fall weiterhelfen, erfordert vom Gründer ein nicht unerhebliches Maß an Kompetenz und Weitblick. Eine kleine Auswahl speziell auf den Weiterbildungsmarkt ausgerichteter Angebote ist im Anhang aufgeführt. Regionale und lokale Angebote z. B. der IHK und Handwerkskammern sind nicht aufgeführt, der Gründer sollte diese in seiner Region erfragen.

Eine gute Basis für den Existenzgründer ist eine gute Mischung aus Seminaren, Fachliteratur und Informationen aus dem Internet. Der Besuch von Fachmessen und Kongressen gehört ebenso zur persönlichen Weiterbildung wie die intensive Beschäftigung mit den Informationsquellen und dem Umfeld der Kunden und Auftraggeber. Der Besuch von Veranstaltungen kann gar den Berufsalltag erleichtern, wenn es z. B. um Zeitmanagement oder den Umgang mit Stress geht.

**Zitat:** „Ich plane meine eigene Weiterbildung genauso sorgfältig wie meine Kundenprojekte. Pro Jahr verende ich ca. 30 Prozent meiner Zeit auf den Besuch von Seminaren und Veranstaltungen z. T. ganz unterschiedlicher Art, die mich persönlich weiterbilden und mir den Blick für neue Horizonte öffnen.“

*J. S., seit über 25 Jahren selbstständiger Trainer und Berater*

Empfehlenswert ist außerdem das Hinzuziehen eines persönlichen Beraters, eines Coachs oder eines Mentors. Dieser kann durchaus auch virtuell „zur Seite stehen“, im Chat, per E-Mail oder telefonisch. Wichtig sind hier ein sehr gutes Vertrauensverhältnis, eine Kontinuität in Aus- und Ansprache und festgelegte Zeiten, in denen ein Gedankenaustausch stattfindet.

**Zitat:** „Zu Beginn meiner Selbstständigkeit habe ich mich oft gefragt, ob ich alles richtig mache. Fachlich fühlte ich mich sicher – aber ich „beriet“ Kunden – und da war ich sehr unsicher: ‚Beratung‘ hatte ich ja nie gelernt oder gar studiert. Ich habe bald Fortbildungen zum Thema ‚Beratung‘ besucht. Hier lernte ich dann auch meinen Mentor kennen, der mich in meiner Fachkompetenz bestärkte und mich sicher durch viele Unwegsamkeiten des Freiberuflerlebens führte. Auch heute noch tausche ich mich regelmäßig mit ihm aus.“

*A.L., Bremen*

Die Entscheidung für die eigene Weiterbildung hängt von mehreren Faktoren ab, die je nach Phase der Selbstständigkeit unterschiedliches Gewicht haben:

- Verbesserung der persönlichen Fachkompetenz,
- Erweiterung der eigenen unternehmerischen Kenntnisse,
- Ergänzung des eigenen Portfolios,
- Kundengewinnung und Kundenpflege,
- Schritt halten mit dem Wandel,
- Kennenlernen neuer Methoden (Lehr- und Lernmethoden u. Ä.),
- Erweiterung des Horizonts („andere Denkweisen entdecken“),
- Innehalten für neue Ideen,
- Möglichkeiten der Arbeitserleichterung erfahren.

**Zitat:** „Der Beweggrund für meine eigene Weiterbildung ist die Neugier, die Lust Neues auszuprobieren und mir selbst auf die Schliche zu kommen. Zurzeit liege ich in der Endphase meines Weiterbildungsstudiums Arbeitswissenschaften an der Leibniz-Universität Hannover. Meine Studienschwerpunkte sind Personal und Führung und Wandel und Entwicklung von Organisationen.“  
*Stefani Theis, Braunschweig*

Regelmäßige Fort- und Weiterbildungen der freiberuflich Aktiven in der Weiterbildung sensibilisieren auch deren Blick auf ihre eigenen Teilnehmer. Denn diese sind in der Regel vollzeitberufstätig und nehmen an Weiterbildungsveranstaltungen in ihrer knapp bemessenen Freizeit teil – oft abends oder an Wochenenden, im Anschluss an ihre berufliche Tätigkeit. Dieses ist ein Nebeneffekt im Sinne eines „Perspektivenwechsels“ – der Freiberufler erfährt am eigenen Leib, was es bedeutet, sich nebenberuflich weiterzubilden und das Leben nach diesem Stundenplan Beruf, Familie und Freizeit auszurichten. Beide Seiten des Tisches zu erleben hat auf jeden Fall Vorteile.

## **6.2 Qual der Wahl – Train-the-Trainer-Angebote**

---

Weiterbildung bedeutet berufliches und persönliches Fortkommen. Das Angebot von Train-the-Trainer-Veranstaltungen ist sehr groß, so dass der weiterbildungswillige Freiberufler aus einer nicht unerheblichen Anzahl an Weiterbildungsprogrammen und postgradualen Studiengängen wählen kann. Ob er nun nur einen Kurs oder ein Seminar, ein Kontaktstudium oder einen Masterstudiengang aufnimmt – bevor er sich letztendlich zur Teilnahme entschließt, sollte er sich ein paar Fragen stellen, die seine Entscheidung erleichtern:

### Checkliste: Auswahlkriterien für die eigene Weiterbildung

- ✓ In welchem Thema will ich mich weiterbilden?
- ✓ Was will ich mit meiner eigenen Weiterbildung erreichen?
- ✓ Wie lauten meine persönlichen Ziele (z. B. Fragen der Alltagsbewältigung, der veränderten Lebenssituation, der Verbesserung beruflicher Chancen, des Kompetenzausbaus etc.)?
- ✓ Wie lauten meine ökonomischen Ziele (z. B. Kunden- und Marktanforderungen gerecht zu werden, neue Kunden zu gewinnen, Angebotsprofil zu schärfen etc.)?
- ✓ Was sind meine Stärken und Schwächen beim Lernen (Lerntyp – geeignet für E-Learning oder Fernlernen oder besser in Gruppen)?
- ✓ Wie viel Zeit steht mir realistisch zur Verfügung?
- ✓ Wie kann ich meine Weiterbildungsambitionen in Einklang bringen mit Beruf, Familie und persönlicher Freizeit?
- ✓ Wie viel darf die Weiterbildung mich kosten (hinsichtlich Zeit und Geld)?

Quelle: in Anlehnung an die „Checkliste für Weiterbildungsinteressierte“ des DIE – vgl. [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/die06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/die06_01.pdf)

#### Der eigene Fortbildungsbedarf

Aufgrund der Vielfalt an Aufgaben und zukünftigen Anforderungen an die Lehrenden in der Weiterbildung überrascht es nicht, dass die Beschäftigten in der Weiterbildung ihren eigenen Fortbildungsbedarf sehr hoch einschätzen. Immerhin 80 Prozent der Weiterbildner sind überzeugt, dass ihr aktueller Kenntnisstand nicht ausreicht, um die Aufgaben der nächsten fünf Jahre zu bewältigen. Als hauptsächliche Fortbildungsgebiete werden dabei Arbeitstechniken und -methoden, Lehrmethoden, Didaktik, EDV, BWL und Kostenrechnung angesehen. In einer weiteren Studie werden folgende Weiterbildungsschwerpunkte genannt: Theorien zum selbstgesteuerten Lernen, erwachsenenpädagogische Prinzipien, Lernverhalten und Lernmotivation, Theorien zur Berufs- und Weiterbildungsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit/Marketing, Organisationsentwicklung, Moderation/Präsentation, Erweiterung der Methodenkenntnisse, Personalentwicklung sowie Selbst- und Fremdevaluierung im Rahmen von Qualitätsmanagement (vgl. Kraft 2005, S. 2 f.).

Um die vielfältigen Angebote von Weiterbildungsanbietern wie Hochschulen, Akademien, Bildungswerken, Bildungshäusern, Familienbildungsstätten, Volkshochschulen, Weiterbildungsberatungsstellen u. a. leicht recherchierbar zu machen, hat das DIE die Datenbank „Qualidat“ aufgebaut, eine bundesweit einzigartige Train-the-Trainer-Datenbasis. Daneben können natürlich nach wie vor auch die Bildungsseiten von Tageszeitungen und Fachzeitschriften und Internet-Angebote der Anbieter direkt konsultiert werden. Empfehlungen können sicher auch Kollegen, Bekannte und Freunde geben, die eigene Erfahrungen mit Anbietern oder Formaten gemacht haben.

#### **QUALIDAT – die Weiterbildungsdatenbank für Weiterbildungler**

Die existierenden Datenbanken in der Weiterbildung auf sinnvolle Qualifizierungsangebote zu durchsuchen, die die eigenen Kompetenzen weiterentwickeln und auf die Schwerpunkte der Tätigkeit bezogen sind, ist bislang eine mühsame Angelegenheit. Die Datenbank QUALIDAT schafft Abhilfe, indem sie Qualifizierungsangebote von Weiterbildungsverbänden bündelt und komfortable Recherchemöglichkeiten zur Verfügung stellt. An der Entwicklung von QUALIDAT hat eine Projektgruppe mit Vertretern verschiedener Verbände und Institutionen der Weiterbildung (beratend) mitgewirkt. Der Nutzer kann aus der Fülle der Einträge – Anfang Juni 2008 waren es 589 Resultate – spezielle Angebotsformen herausfiltern (z. B. Präsenzseminar, Blended-Learning-Angebot, Fernunterricht) oder Ergebnisse nach Abschlussart (Test, Zertifikat, öffentlich-rechtliche Prüfung) oder thematischer Systematik ausspielen lassen.

URL: [www.die-bonn.de/qualidat](http://www.die-bonn.de/qualidat)

Eine Auswahl an Weiterbildungsveranstaltungen ist in den Anhang aufgenommen worden (vgl. S. 133 ff.).

**Tipp:** Die eigene Fort- und Weiterbildung gehört als fester Bestandteil in den Businessplan jedes Existenzgründers in der Weiterbildung.

### **6.3 Positionierung und Erfolg in der Weiterbildung**

Je nachdem, welche Ambitionen der Gründer mit seiner Selbstständigkeit hat, sind auch seine Wege in dieser Branche unterschiedlich. An anderer Stelle ist bereits auf wesentliche Unterschiede bei der Existenzgründung hingewiesen worden.

**Zitat:** „Mein persönlicher Rat an Existenzgründer in der Weiterbildung lautet: Geschäftsplan mit Ausstiegsklausel. Das alleinige Kriterium für einen erfolgreichen Existenzgründer sollte so aussehen: Im ersten Jahr nach der Gründung sollte das Unternehmen die positive Rentabilitätsgrenze erreichen (Break-Even-Point), spätestens im dritten Jahr sollte die Bilanz positiv sein und man auch davon leben können. Falls das nicht gegeben sein sollte, sind dringend – und rechtzeitig – Alternativen zu suchen.“

*Georg Theunissen, Geschäftsführer von SEA Consulting, Horb*

Kann man als Existenzgründer in der Weiterbildungsbranche Karriere machen? Als Kriterien für eine „erfolgreiche Karriere“ stehen üblicherweise im Vordergrund: die Anzahl der geführten Mitarbeiter („Span of Control“) und der Jahresumsatz pro beteiligter Person des Unternehmens. Es kommt jedoch auch darauf an, wie der Einzelne „Karriere“ definiert und was ihm wichtig erscheint. Interviews mit Existenzgründern, die wir für dieses Buch geführt haben, machen deutlich, dass jeder der Befragten eine persönliche Definition von „Karriere“ und „Erfolg“ hat. So wurden häufig, aber nicht ausschließlich folgende Kriterien benannt:

- *Spezialisierung 1 – eigene Methode*: Man besetzt eine Nische und baut seine Position darin konsequent aus, entwickelt eigene Methoden und Herangehensweisen dazu (z. B. beim Thema „Qualität in der Weiterbildung“). Man intensiviert sein Fachwissen durch konsequente eigene Weiterbildung auf diesem Gebiet.
- *Spezialisierung 2 – „persönlicher Stempel“*: Man versteht bestimmte Themengebiete, die man erarbeitet und besetzt hat, mit seinem individuellen „Stempel“ (z. B. Konfliktmanagement mit theatralen Mitteln; vgl. Seiwert 2003, 2007).
- *Kernkompetenz*: Man konzentriert sich auf eine ganz bestimmte Kernkompetenz, baut diese kontinuierlich aus, wird bekannt als Experte in dieser Kompetenz (z. B. Beraten durch Erzählkunst).

**Zitat:** „Zu Beginn meiner Selbstständigkeit in der Weiterbildung war ich in ständiger Gefahr mich zu verzetteln. Es gab so viele Themen, die ich auch behandeln wollte. Bis mir mein Mentor sagte: ‚Konzentriere dich endlich auf deine Kernkompetenz, positioniere dich eindeutig im Wettbewerb – dann hast du Erfolg!‘ Und er hatte recht damit.“  
Jost Hartmann, Viersen

- *Auszeichnung*: Man bekommt für seine Arbeit, seine Konzepte und deren Umsetzung Preise oder Auszeichnungen.
- *Kooperationen*: Man arbeitet mit interessanten, unterschiedlichen Partnern zusammen im Sinne eines effektiven und effizienten – vielleicht auch nur temporären oder virtuellen – Austauschs. Das Motto: Gemeinsam erreichen wir mehr!
- *Sponsoring*: Man unterstützt bestimmte Projekte (Jugendarbeit, Bildungsförderung etc.) durch seinen persönlichen, ideellen und/oder finanziellen Beitrag.
- *Social Responsibility*: Man übernimmt – über seine eigentliche berufliche Tätigkeit hinaus – gesellschaftliche Verantwortung, z. B. durch die Initiierung oder Unterstützung von Projekten, die z. B. junge Menschen gezielt fördern beim Erlernen sozialer Kompetenzen (vgl. [www.csrgermany.de](http://www.csrgermany.de)).
- *Publizieren und Öffentlichkeit*: Man erreicht Popularität über Veröffentlichungen zu den eigenen Spezialgebieten oder steht den Medien als Experte zur Verfügung.
- *Netzwerk*: Man baut mit seiner Arbeit ein Netzwerk auf, das z. B. Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung zu Projekten zusammenbringt.
- *Verbandsarbeit*: Durch die aktive und konstruktive Mitarbeit in Verbänden, Gesellschaften oder Institutionen schafft man sich einen Namen und positioniert sich dadurch in der Branche.

All diese Beispiele verbindet der Gedanke der „Positionierung“. Die Leitfragen „Wie will ich mich positionieren?“ und „Was will ich erreichen?“ geben dem Gründer Richtung und Weg vor. Sich zu positionieren bedeutet, sich aus der Masse abzuheben, bekannt zu werden, für etwas Bestimmtes zu stehen. Es bedeutet aber auch, dass sich der Existenzgründer von Beginn an konsequent mit sich, seinen Stärken und seinem Angebot auseinandersetzt und sich regelmäßig fragt, ob er auf dem „richtigen Weg“ ist. Hierzu sollte sich der Existenzgründer von Anfang an bewusst sein, welche Ziele er – kurz, mittel- und langfristig gesehen – wie erreichen will. Dazu gehört auch, dass er für sich festlegt, wo er zu einem bestimmten Zeitpunkt stehen will. So kann er seine angestrebte „Positionierung“ für sich definieren. Und auch so lässt sich Erfolg definieren.

Bei aller Vielfalt der oben angeführten Kriterien muss der Gründer eine Grundregel unbedingt beachten: Die Erfolgskriterien und den Beobachtungszeitraum muss er *vor* der Erfolgsbeurteilung festlegen. Am Ende dieses Beobachtungszeitraums wird anhand dieser Kriterien ausgewertet – alles andere wäre Selbstbetrug.

**Zitat:** „In meinen Augen ist derjenige Gründer in der Weiterbildungsbranche erfolgreich, der zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort mit dem richtigen Angebot da ist und bereit ist, sich geistig und räumlich beweglich zu halten; der sich auf eine schwache Konkurrenzsituation nicht gerade freut, sondern ständig auf eine starke Konkurrenz wartet.“  
*Vaishali Karmakar, Beraterin, Goethe Institut Mumbai (Indien)*

# Anhang

---

## Informationsquellen

---

### *Übergreifende Weiterbildungsinformationen*

Deutscher Bildungsserver, zentrales Informationsportal mit umfangreicher Rubrik Erwachsenenbildung/Weiterbildung und einer Rubrik Bildungsrecht

- [www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=24](http://www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=24)
- [www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=29](http://www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=29)

Bildungsserver der Bundesländer, Übersicht

- [www.die-bonn.de/service/links/links.asp?Kategorien\\_ID=43](http://www.die-bonn.de/service/links/links.asp?Kategorien_ID=43)

DIE – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, wissenschaftliche Fachinformationen und kommentierte Linkliste

- [www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de)
- [www.die-bonn.de/service/links/links.asp](http://www.die-bonn.de/service/links/links.asp)

Fachportal Pädagogik, zentraler Einstieg in pädagogische Fachinformationen

- [www.fachportal-paedagogik.de](http://www.fachportal-paedagogik.de)

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Menüpunkt Lebenslanges Lernen, darin auch Informationen zum Innovationskreis Weiterbildung der Bundesregierung

- [www.bmbf.de/de/411.php](http://www.bmbf.de/de/411.php)
- [www.bmbf.de/de/7023.php](http://www.bmbf.de/de/7023.php)

Europäische Förderprogramme im Bildungsbereich, Nationale Agentur

- [www.na-bibb.de](http://www.na-bibb.de)

Österreichisches Portal für Lehren und Lernen Erwachsener

- [www.erwachsenenbildung.at](http://www.erwachsenenbildung.at)

Weiterbildungsportal von managerSeminare, Informationen zum Thema Führungskräfte- und Mitarbeiterqualifizierung

- [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

Weiterbildungsdatenbanken: Übersichten sortiert nach regionalen, internationalen, themenspezifischen Datenbanken

- [www.die-bonn.de/service/links/links.asp?Kategorien\\_ID=33, ID=35, ID=39](http://www.die-bonn.de/service/links/links.asp?Kategorien_ID=33, ID=35, ID=39)

Weiterbildungsnews des InfoWebWeiterbildung

- [www.iwwb.de/aktuelles](http://www.iwwb.de/aktuelles)

Weiterbildungsblog

- [www.weiterbildungsblog.de](http://www.weiterbildungsblog.de)

Trainerdatenbanken (Auswahl)

- [www.seminarportal.de](http://www.seminarportal.de)
- [www.seminarmarkt.de](http://www.seminarmarkt.de)
- [www.trainer.de](http://www.trainer.de)
- [www.trainerjob.de](http://www.trainerjob.de)

***Verbände, Institute, Gewerkschaften, Fachgesellschaften***

AAACE – American Association for Adult and Continuing Education (US-amerikanischer Verband)

- [www.aaace.org](http://www.aaace.org)

Arbeit und Leben – Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben von DGB und Volkshochschulen

- [www.arbeitundleben.de](http://www.arbeitundleben.de)

BaTB – Bundesverband ausgebildeter Trainer und Berater

- [www.batb.de](http://www.batb.de)

BBB – Bundesverband der Träger der beruflichen Bildung

- [www.bildungsverband-online.de](http://www.bildungsverband-online.de)

BDVT – Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches e. V.

- [www.bdvt.de](http://www.bdvt.de)

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung

- [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

BV-Päd. – Berufsverband der Erziehungswissenschaftlerinnen und Erziehungswissenschaftler e. V.

- [www.bv-paed.de](http://www.bv-paed.de)

BV alpha – Bundesverband Alphabetisierung und Grundbildung

- [www.alphabetisierung.de](http://www.alphabetisierung.de)

DEAE – Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung

- [www.deae.de](http://www.deae.de)

DGAK – Deutsche Gesellschaft für Angewandte Kinesiologie e. V.

- [www.dgak.de](http://www.dgak.de)

DGBiMa – Deutsche Gesellschaft für Bildungsmanagement e. v.

- [www.dgbima.de](http://www.dgbima.de)

DGfE – Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft

- <http://dgfe.pleurone.de>

DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

- [www1.dgfp.com](http://www1.dgfp.com)

DGSL – Deutsche Gesellschaft für Suggestopädagisches Lehren und Lernen e. V.

- [www.dgsl.de](http://www.dgsl.de)

DGTA – Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse e. V.

- [www.dgta.de](http://www.dgta.de)

DGWF – Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e. V.

- [www.dgwf.net](http://www.dgwf.net)

didacta – die Bildungsmesse

- [www.didacta-koeln.de](http://www.didacta-koeln.de)

DIE – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e. V.

- [www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de)

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Dachorganisation der 81 deutschen IHKs

- [www.dihk.de](http://www.dihk.de)

DSGF – Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie

- [www.dgsf.org](http://www.dgsf.org)

DV – Didacta Verband e. V.

- [www.didacta-verband.de](http://www.didacta-verband.de)

DVNLP – Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V.

- [www.dvnlp.de](http://www.dvnlp.de)

DVV – Deutscher Volkshochschul-Verband

- [www.dvv-vhs.de](http://www.dvv-vhs.de)

DVWO – Dachverband der Weiterbildungsorganisationen

- [www.dvwo.de](http://www.dvwo.de)

ei – Education International

- [www.ei-ie.org](http://www.ei-ie.org)

fadaF – Fachverband für Deutsch als Fremdsprache

- [www.fadaF.de](http://www.fadaF.de)

Forum DistanCE-Learning – Fachverband für Fernlernen und Lernmedien e. V.

- [www.forum-distance-learning.de](http://www.forum-distance-learning.de)

Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e. V.

- [www.forumwerteorientierung.de](http://www.forumwerteorientierung.de)

GAB – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung München mit eigenem Qualitätsverfahren

- [www.gab-muenchen.de](http://www.gab-muenchen.de)
- [www.gab-verfahren.de](http://www.gab-verfahren.de)

GABAL – Gesellschaft zur Förderung Anwendungsorientierter Betriebswirtschaft und Aktiver Lehrmethoden in Hochschule und Praxis e. V.

- [www.gabal.de](http://www.gabal.de)

GEW – Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft

- [www.gew.de](http://www.gew.de)

GFD – Gesellschaft für Fachdidaktik e. V.

- <http://gfd.physik.rub.de>

GfG – Gesellschaft für Gehirntraining e. V.

- [www.gfg-online.de](http://www.gfg-online.de)

Goethe-Institut

- [www.goethe.de](http://www.goethe.de)

GSA – German Speakers Association

- [www.germanspeakers-association.de](http://www.germanspeakers-association.de)

ICAE – International Council for Adult Education (Zusammenschluss von Verbänden aus aller Welt)

- [www.icae.org.uy](http://www.icae.org.uy)

iMOVE – International Marketing Of Vocational Education

- [www.imove-germany.de](http://www.imove-germany.de)

inWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH

- [www.inwent.org](http://www.inwent.org)

KAW – Konzertierte Aktion Weiterbildung, Dachverband der Weiterbildungsorganisationen

- [www.kbe-bonn.de/269.html](http://www.kbe-bonn.de/269.html)

KBE – Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung

- [www.kbe-bonn.de](http://www.kbe-bonn.de)

Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

- [www.forum-beratung.de/cms/front\\_content.php?idcat=13](http://www.forum-beratung.de/cms/front_content.php?idcat=13)

Netzwerk Weiterbildung

- [www.netzwerk-weiterbildung.info](http://www.netzwerk-weiterbildung.info)

StrategieForum e. V. – Netzwerk für Erfolg und Wachstum

- [www.strategie.net](http://www.strategie.net)

T.O.C. – Berufsverband für Training, Organisationsberatung und Coaching e. V.

- [www.trainerverband.de](http://www.trainerverband.de)

Trainertreffen Deutschland

- [www.trainertreffen.de](http://www.trainertreffen.de)

UIL – UNESCO Institute for Lifelong Learning

- [www.unesco.de/uil.html](http://www.unesco.de/uil.html)

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

- [www.verdi.de](http://www.verdi.de)

### ***Fachliteratur***

Basis jeder wissenschaftlichen Literatursuche im Bereich Erwachsenenbildung/Weiterbildung ist der Web-OPAC des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung mit Metadaten zur Literatur aus der Erziehungswissenschaft mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung/Weiterbildung und aus den wichtigsten Bezugswissenschaften wie Psychologie, Soziologie, Philosophie, Betriebswirtschaft.

- <http://mail.die-bonn.de/webopac>

*Relevante Fachzeitschriften zur Weiterbildung sind:*

BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Erscheint sechs Mal im Jahr.

- [www.bibb.de/de/32541.htm](http://www.bibb.de/de/32541.htm)

DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, hrsg. vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE). Erscheint vierteljährlich.

- [www.diezeitschrift.de](http://www.diezeitschrift.de)

EB – Erwachsenenbildung, hrsg. von der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE). Erscheint vierteljährlich.

- [www.kbe-bonn.de/7.html](http://www.kbe-bonn.de/7.html)

OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Erscheint vierteljährlich.

- [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

Personalwirtschaft. Erscheint monatlich.

- [www.wolterskluwer.de/personalwirtschaft/aktuell/aktuelle\\_ausgabe](http://www.wolterskluwer.de/personalwirtschaft/aktuell/aktuelle_ausgabe)

managerSeminare. Erscheint monatlich.

- [www.managerseminare.de/managerSeminare](http://www.managerseminare.de/managerSeminare)

Training aktuell. Erscheint monatlich.

- [www.managerseminare.de/Trainingaktuell](http://www.managerseminare.de/Trainingaktuell)

Weiterbildung. Früher „Grundlagen der Weiterbildung – GdWZ“.

- [www.weiterbildung-zeitschrift.de](http://www.weiterbildung-zeitschrift.de)

Wirtschaft + Weiterbildung. Erscheint zehn Mal jährlich

- [www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

*Nützliche Wirtschaftszeitschriften:*

Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing. Erscheint monatlich.

- [www.absatzwirtschaft.de](http://www.absatzwirtschaft.de)

brand eins. Das Wirtschaftsmagazin. Erscheint monatlich.

- [www.brandeins.de](http://www.brandeins.de)

GründerMagazin. Unternehmer in der Startphase

- [www.gruendermagazin.com](http://www.gruendermagazin.com)

Wirtschaftswoche

- [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de)

### ***Informationen zur Existenzgründung***

Existenzgründungsportal des Bundeswirtschaftsministeriums

- [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

Weitere Existenzgründerportale

- [www.existenzgruenderpool.de](http://www.existenzgruenderpool.de)
- [www.gruenderservice.de](http://www.gruenderservice.de)
- [www.gruenderzeit.de](http://www.gruenderzeit.de)
- [www.newcome.de](http://www.newcome.de)
- [www.progruender.de](http://www.progruender.de)

Guss – „Existenzgründung – Gesund und sicher starten“: Ein Projekt zu Aspekten der gesundheitlichen Prävention

- [www.guss-net.de/05\\_Projektinformationen/index.html](http://www.guss-net.de/05_Projektinformationen/index.html)

KfW Mittelstandsbank mit virtuellem Gründerzentrum

- [www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)

Wissenschaftliche Erforschung der Unternehmensgründungen; Studienmöglichkeiten

- [www.gruender-uni.info](http://www.gruender-uni.info)
- [www.ifm-bonn.de](http://www.ifm-bonn.de)

EXIST – Netz von 15 Gründerinitiativen und -Verbunden an und mit Hochschulen

- [www.exist.de](http://www.exist.de)

Informationsportal des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zu Beruf, Karriere, Existenzgründung und Selbstständigkeit

- [www.frauenmachenkarriere.de](http://www.frauenmachenkarriere.de)

gründerinnenagentur (bga)

- [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de)

U-Netz – Das virtuelle Unternehmerinnenforum

- [www.u-netz.de/](http://www.u-netz.de/)

Individuelle Beratung erhalten Gründer durch folgende Institutionen:

- Industrie- und Handelskammern (IHK): allgemeine Beratung zu allen Fragen der Gründung (kostenlos)
- Berufsverbände (siehe im Anhang oberhalb).
- Alt hilft Jung e. V.: vertiefende Beratung und Begleitung durch ehemalige Fach- und Führungskräfte aus der Wirtschaft. Schwerpunkt: kaufmännische Beratung.
  - [www.althilftjung.de](http://www.althilftjung.de)
- Senior-Experten-Service (SES): vertiefende Problemlösung durch ehemalige Fach- und Führungskräfte aus der Wirtschaft. Schwerpunkt: Lösung technischer Probleme bei Gründungen und Unternehmen im Ausland.
  - [www.ses-bonn.de](http://www.ses-bonn.de)
- KfW Mittelstandsbank: Gründungs- und Aufbauberatung, Krisenberatung
  - [www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)
- Agenturen für Arbeit vor Ort: allgemeine Beratung zu grundlegenden Fragen der Existenzgründung (vor allem für Gründer aus der Arbeitslosigkeit);
- Regionale Initiativen und Wettbewerbe, kommunale und regionale Wirtschaftsförderung, lokale Gründertage/Gründermessen:

Über Weiterbildungsmöglichkeiten für Gründer informiert Heft 30 der Zeitschrift GründerZeiten

- [www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen.html?](http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen.html?)

### ***Train the trainer – Weiterbildungsmöglichkeiten für Weiterbildner***

Studienführer Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Ein Service des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE): alle Studiengänge der Richtung Erwachsenenbildung/Weiterbildung

- [www.die-bonn.de/service/hochschulen](http://www.die-bonn.de/service/hochschulen)

Übersicht „Weiterbildungsinformationen für Weiterbildner/innen“ des (DIE) mit

Kurzvorstellung zahlreicher Studien und Zertifikatskurse

- [www.die-forum.de/service/links/links.asp?Kategorien\\_ID=36](http://www.die-forum.de/service/links/links.asp?Kategorien_ID=36)

QUALIDAT – die Weiterbildungsdatenbank für Weiterbildner/innen am DIE mit knapp 600 Einträgen (Stand Anfang Juni 2008)

- [www.die-bonn.de/qualidat](http://www.die-bonn.de/qualidat)

DIE-Qualifizierungen zu Beratung, Weiterbildungsmanagement oder Qualitätsentwicklung werden in Kooperation mit der Ruhr Campus Akademie in Essen durchgeführt.

- [www.die-bonn.de/fortbildungen/fortbildungen.asp](http://www.die-bonn.de/fortbildungen/fortbildungen.asp)
- [www.rca.uni-essen.de](http://www.rca.uni-essen.de)

European Master in Adult Education. Von acht Hochschulen in sieben europäischen Ländern entwickelter Masterstudiengang

- [www.emae-network.org:8080](http://www.emae-network.org:8080)

PLOTEUS: Weiterbildungsangebote in ganz Europa, Informationen über Bildungssysteme, Beratungsmöglichkeiten und Austauschprogramme, nützliche Länderporträts.

- <http://europa.eu.int/ploteus/portal/home.jsp>

TU Dresden: Berufsbegleitendes Ergänzungsstudium Berufliche Bildung/Berufliche Erwachsenenbildung

- [http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/erzw/erzwibp/studium/erg/index\\_html](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/erzw/erzwibp/studium/erg/index_html)

Universität Bremen: berufsbegleitender Weiterbildungskurs Erwachsenenbildung

- [www.weiterbildung.uni-bremen.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=87&Itemid=130](http://www.weiterbildung.uni-bremen.de/index.php?option=com_content&task=view&id=87&Itemid=130)

Bildungsmanagement an der PH Ludwigsburg: Aufbaustudiengang zu Qualitätsmanagement, Führungsaufgaben, Betriebswirtschaft etc. und Möglichkeit zum Kontaktstudium

- [www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de](http://www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de)
- [www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de/kontaktstudium\\_angebote.php](http://www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de/kontaktstudium_angebote.php)

Studienprogramm Bildungsmanagement der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg, als MBA oder Zertifikatskurse

- [www.mba.uni-oldenburg.de](http://www.mba.uni-oldenburg.de)

Fernstudiengänge Erwachsenenbildung und Personalentwicklung mit dem Abschluss „Master of Arts“ der TU Kaiserslautern

- [www.zfuw.de](http://www.zfuw.de)

Nebenberufliches Studium Arbeitswissenschaften der Leibniz-Universität-Hannover

- [www.uni-hannover.de/de/weiterbildung/index.php](http://www.uni-hannover.de/de/weiterbildung/index.php)

Münster: Zertifikatsstudium Beratung in der Weiterbildung (Lehr-/Lernberatung, Beratung von Menschen und Systemen im Beruf, Lebenslauf- und Laufbahnberatung)

- [www.uni-muenster.de/Weiterbildung/projekte/beratung.html](http://www.uni-muenster.de/Weiterbildung/projekte/beratung.html)

Berufsbegleitender Studiengang der Universität Heidelberg zur Beratungswissenschaft: Berufs-, (Weiter-)Bildungs- und Organisationsberatung

- [www.beratungswissenschaft.de](http://www.beratungswissenschaft.de)

Universität Bielefeld: Fernstudium Coaching & Moderation

- [www.zww.uni-bielefeld.de/home/index,id,86,selid,123,type,VAL\\_MEMO.html](http://www.zww.uni-bielefeld.de/home/index,id,86,selid,123,type,VAL_MEMO.html)

Coach Ausbildungen nach den Qualitätsrichtlinien der European Coach Academy

- [www.european-coaching-association.de/start/Academy/AusundWeiterbildungen/index.html](http://www.european-coaching-association.de/start/Academy/AusundWeiterbildungen/index.html)

Universität Jena: Fortbildung zum Interkulturellen Trainer/Coach

- [www.interculture.de/isatrainerzertifikat.htm](http://www.interculture.de/isatrainerzertifikat.htm)

Ausbildung zum Lernprozessbegleiter bei der GAB München

- [www.gab-muenchen.de/pages/de/projekte/aktuelle\\_projekte/73.htm](http://www.gab-muenchen.de/pages/de/projekte/aktuelle_projekte/73.htm)

Ausbildung zum Supervisor, in Systemischer Beratung u.v.m. durch die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGST)

- [www.dgstf.org/service/richtlinien-zertifikate](http://www.dgstf.org/service/richtlinien-zertifikate)

Spezialisierungen im Bereich Medienentwicklung

- Online-Studium Educational Media (Universität Duisburg-Essen):
  - <http://mediendidaktik.uni-duisburg-essen.de/onlinecampus/studienprogramm.php>
- Fernstudiengang Medien & Bildung (Universität Rostock)
  - <http://www.weiterbildung.uni-rostock.de/medienundbildung.html>
- Weiterbildungsstudiengang Multimedia-Didaktik (Universität Erlangen-Nürnberg)
  - [www.mmd.uni-erlangen.de](http://www.mmd.uni-erlangen.de)

E-Learning-Angebote zu EDV, Wirtschaft/Recht, Sprachen u. a.

- [www.eldoc.info](http://www.eldoc.info)

## Verzeichnis der zitierten Literatur

---

- Arnold, R. (1996): Erwachsenenbildung. Eine Einführung in Grundlagen, Probleme und Perspektiven. Baltmannsweiler
- Barz, H./Tippelt, R. (2007): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. 2. Aufl. Bielefeld
- Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (2002): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. Bielefeld
- Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 8. Aufl. München
- Benecker, M./Gierke, C./Hahn, H. (2007): Akquise für Trainer, Berater, Coachs. Verkaufstechniken, Marketing und PR für mehr Geschäftserfolg in der Weiterbildung. 3. Aufl. Offenbach
- Benzel, W./Wolz, E. (2000): Erfolgs-Checklisten für Existenzgründer. Regensburg/Düsseldorf/Berlin
- Bibliographisches Institut/F. A. Brockhaus AG (Hrsg.) (2007): Existenzgründung. Mannheim. URL: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Existenzgr%C3%BCndung> (Stand: 30.05.2008)
- Bosche, B. (2006): Modelle der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Praxis – wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um? Bonn. URL: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/bosche06\\_02.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/bosche06_02.pdf) (Stand: 04.06.2008)
- BMWi (Hrsg.) (2006 a/b): GründerZeiten. Existenzgründung in Deutschland. H. 1/Rechtsformen. H. 33, aktualisierte Ausgabe
- Brandt, P. (2008): Aufhellungen am deutschen Weiterbildungshimmel. Bonn. URL: [www.die-bonn.de/doks/brandt0801.pdf](http://www.die-bonn.de/doks/brandt0801.pdf) (Stand: 30.05.2008)
- Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin
- Decker, F. (2000): Bildungsmanagement. Eibelstadt
- DIE (Hrsg.) (2008): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2008. Bielefeld
- Dietrich, S./Schade, H. J./Behrendorf, B. (2008): Ergebnisbericht des Projekts Weiterbildungskataster. Bonn
- Epping, R. (2001): Einleitung. In: Epping, R./Klein, R./Reutter, G.: Langzeitarbeitslosigkeit und berufliche Weiterbildung. Bielefeld, S. 7–12
- Faulstich, P./Haberzeth, E. (2007): Recht und Politik. Bielefeld

- Faulstich, P./Zeuner, C. (1999): Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten. Weinheim/München
- Fischer-Epe, M. (2004): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek bei Hamburg
- Formatschek, W. (1998): Erfolgreiche Marketingkonzepte. Würzburg
- GEW (2007): Tarif-Info. Erste Hürde geschafft! Frankfurt a.M.
- Gieseke, W. (1997): Weiterbildungsberatung als Scharnierstelle zwischen Angebot und Teilnahmeentscheidung. In: Nuissl, E./Schiersmann, C./Siebert, H. (Hrsg.): Pluralisierung des Lehrens und Lernens. Bad Heilbrunn, S. 92–103
- Gnahn, D. (2007): Kompetenzen. Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld
- Graf, J. (2007): Weiterbildungsszene Deutschland 2007. Studie über den deutschen Weiterbildungsmarkt. Bonn
- Haller, S. (2001): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden
- Hartz, P. u. a. (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Berlin
- Hartz, S./Meisel, K. (2006): Qualitätsmanagement. 2. überarb. Aufl. Bielefeld
- Herbst, D. (1998): Corporate Identity als ganzheitlicher Management-Prozeß. URL: [www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm#\(64](http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm#(64) (Stand: 18.05.2008)
- Hofert, S. (2007): Erfolgreiche Existenzgründung für Trainer, Berater, Coachs. Ein Praxisbuch für Gründung, Existenzaufbau und Expansion. 2. Aufl. Offenbach
- Kade, J./Nittel, D./Seitter, W. (1999): Einführung in die Erwachsenenbildung-Weiterbildung. Stuttgart
- KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2005): KfW-Gründungsmonitor 2005: Jährliche Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland. Frankfurt a.M. URL: [www.kfw.de/DE\\_Home/Service/Online\\_Bibliothek/Research/PDF-Dokumente\\_Gruendungsmonitor/Gruendungsmonitor\\_2005.pdf](http://www.kfw.de/DE_Home/Service/Online_Bibliothek/Research/PDF-Dokumente_Gruendungsmonitor/Gruendungsmonitor_2005.pdf) (Stand: 30.05.2008)
- KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2007): KfW-Gründungsmonitor 2007. Jährliche Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland. Frankfurt a.M. URL: [www.kfw.de/DE\\_Home/Service/Online\\_Bibliothek/Research/PDF-Dokumente\\_Gruendungsmonitor/KfW\\_Gruendungsmonitor\\_2007\\_lang.pdf](http://www.kfw.de/DE_Home/Service/Online_Bibliothek/Research/PDF-Dokumente_Gruendungsmonitor/KfW_Gruendungsmonitor_2007_lang.pdf) (Stand: 20.05.2008)
- Knoll, J. (2002): „... was geschaffen wird und entsteht.“ Vom Produkt zum Angebot. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J.: a.a.O., S. 91–95
- Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. überarb. und aktual. Aufl. Stuttgart
- Kraft, S. (2005): Professionalisierung in der Weiterbildung – Die aktuelle Situation

- des Personals in der Weiterbildung. Bonn. URL: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/kraft05\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/kraft05_01.pdf) (Stand: 30.05.2008)
- Kraft, S. (2006): Aufgaben und Tätigkeiten von Weiterbildner/inne/n – Herausforderungen und Perspektiven einer weiteren Professionalisierung in der Weiterbildung. Bonn. URL: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/kraft06\\_02.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/kraft06_02.pdf) (Stand: 30.05.2008)
- Krug, P./Nuissl, E. (Hrsg.) (2004): Praxishandbuch WeiterbildungsRecht. Fachwissen und Rechtsquellen für das Management von Bildungseinrichtungen. Loseblattwerk. München
- Kunz, B. (2004): Die Katze im Sack verkaufen. Wie Sie Bildung und Beratung mit System verkaufen. Bonn
- Loebe, H. (Hrsg.) (2005): Bildungsträger werden Bildungsdienstleister. Bielefeld
- Lutzer, B. (2005): Marketing-Instrumente für Trainer. Die Klaviatur richtig beherrschen. Bonn
- Manz, N./Hering, E. (2000): Existenzgründung und Existenzsicherung. Vom Unternehmenskonzept zum erfolgreichen Unternehmen. Berlin u. a.
- Milgrom, P./Roberts, J. (1992): Economics, Organization & Management. Englewood Cliffs
- Mohr, B./Geldermann, B. (2000): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Leitfaden für Bildungsträger. 2 Bde. Bielefeld
- Müller, U. (2003): Weiterbildung der Weiterbildner. Professionalisierung der beruflichen Weiterbildung durch pädagogische Qualifizierung der Mitarbeiter. Hamburg
- Nickel, S. (2005): Erfolgreich in der Nische. Wie Sie als schlanker Anbieter die Konkurrenz schlagen. Berlin
- Nötzold, W. (2002): Werkbuch Qualitätsentwicklung. Bielefeld
- Nuissl, E./Pehl, K. (2004): Porträt Weiterbildung Deutschland. Bielefeld
- Pepels, W. u. a. (2003): BWL-Wissen zur Existenzgründung. Renningen
- Peters, R. (2004): Erwachsenenbildungs-Professionalität. Ansprüche und Realität. Bielefeld
- Pfaff, D. (2005): Marktforschung. Wie Sie Erfolg versprechende Zielgruppen finden. Berlin
- Pfeiffer, F./Reize, F. (1999): Berufliche Weiterbildung und Existenzgründung. Mannheim
- Plümer, T. (2006): Existenzgründung Schritt für Schritt. Wiesbaden
- Plum, W. (2007): Nutzung von Online-Seminar-datenbanken. Umfrage-Ergebnisse. URL: <http://projekt.iwwb.de/> unter Dokumentation zum Workshop „Informa-

- tionsqualität bei Weiterbildungsdatenbanken“, 08.10.2007 im Hause des DIN e. V., Berlin. (Stand: 30.05.2008)
- Reichert, A. (2008): Trainerkompetenzen in der Wissensgesellschaft. Eine empirische Untersuchung zur Professionalisierung von Trainern im quartären Sektor. Frankfurt a.M. u. a.
- Rein, A. v./Sievers, C. (2005): Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen. Bielefeld
- Richter, R. (2007): DVWO Qualitätsmodell: Prozesse sowie Qualitätskriterien für die Zertifizierung von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und Weiterbildungnern. Offenbach
- Rosenblatt, B. v./Bilger, F. (2008): Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. Eckdaten zum BSW-AES 2007. Unveröff. Bericht für das BMBF
- Schiersmann, C. (2008): Anforderungen an Bildungs- und Berufsberatung für das Lernen im Lebenslauf. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, H. 1, S. 25–29
- Schlutz, E. (2005): Didaktischer Epochenwechsel? Klärungsbedarfe zur Weiterentwicklung des didaktischen Denkens, mit Blick auf ein DFG-gefördertes Forschungsvorhaben. In: REPORT. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H. 3, S. 18–26
- Schöll, I. (2005): Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. Bielefeld
- Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg
- Seiwert, L. (2003): Das neue 1x1 des Zeitmanagement: Zeit im Griff, Ziele in Balance. Kompaktes Know-how für die Praxis. München
- Seiwert, L. (2007): 30 Minuten für deine Work-Life-Balance. Offenbach
- Stahmann, B./Muskatewitz, R. (2004): Selbstständig als Trainer. Ein Existenzgründungsleitfaden für Praktiker. Bonn
- Stiftung Warentest (Hrsg.) (o. J.): Wir über uns: Unsere Aufgabe: Weiterbildungstests. Berlin
- Wittpoth, J. (2006): Einführung in die Erwachsenenbildung. 2. Aufl. Opladen/Farmington Hills
- Wittwer, W. (2003): Weiterbildung als Beruf. Studienbrief EB0041. Technische Universität Kaiserslautern. Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung
- WSF (2005): Erhebung zur wirtschaftlichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen. Kerpen
- Zech, R. (2008): Handbuch Qualität in der Weiterbildung. Weinheim/Basel

## Autorinnen und Autoren

---

**Dr. Beate Braun**, seit 2002 selbstständige Unternehmensberaterin im Bildungsmarkt, Lehraufträge für Bildungsmarketing an der PH Ludwigsburg und für Vertrieb und Marketing an der Hochschule Wismar; zuvor 14 Jahre verschiedene Führungspositionen in internationalen Unternehmen (z. B. Leiterin weltweites Marketing); nebenberufliche Promotion; davor zehn Jahre tätig in Weiterbildung und Schuldienst, zweites Staatsexamen Lehramt.  
[www.braun-concept.de](http://www.braun-concept.de)

**Janine Hengst**, M.A. der Fachrichtungen Betriebswirtschaftslehre und Erwachsenenbildung/betriebliche Weiterbildung, Abteilungsleiterin der persona service AG & Co. KG.

**Ingmar Petersohn**, M.A. der Fachrichtungen Politik und Erwachsenenbildung/betriebliche Weiterbildung, wissenschaftlicher Mitarbeiter am CreativeCenter/Kreativzentrum der TU Chemnitz.

**Dr. Peter Brandt**, Kath. Theologe und Mathematiker, Lektor der Buchreihe „Perspektive Praxis“ und stellvertretender Abteilungsleiter im Daten- und Informationszentrum am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE).

**PD Dr. Dork Koob**, Soziologe und Politologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Programm „Professionalität“ am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und Privatdozent am Sozialwissenschaftlichen Methodenzentrum der Universität Göttingen.

**Susanne Lattke**, M.A. der Fachrichtungen Romanistik, Geschichte und Erwachsenenbildung, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Programm „Professionalität“ am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE).