

Kurzbericht zum AIF-Projekt:
(FKZ 1709899)

Gründungsforschung in der Region Südthüringen



Projektleiter:

Prof. Dr. Friedrich Kugler
FH Schmalkalden

1. Ausgangssituation

Zwischen Oktober 2000 und Juni 2001 wurde zum ersten Mal eine empirische Erhebung in Form einer mündlichen Befragung zum Gründungsgeschehen in der Region Südthüringen durchgeführt. Zur dieser Untersuchungsregion, die dem gleichnamigen IHK-Kammerbezirk entspricht, gehören die 4 Landkreise Schmalkalden-Meiningen, Ilmkreis, Hildburghausen und Sonneberg sowie die kreisfreie Stadt Suhl. Speziell für den Südthüringer Raum meldete die IHK Suhl in ihrem Jahresbericht 1997 eine akute Gefährdung von ca. 30% der Mitgliedsbetriebe. Weitere 30% hatten große Probleme am Markt zu bestehen. Für das Jahr 1998 wurde eine nochmalige Steigerung der bereits sehr hohen Insolvenzquote prognostiziert, die auch eingetreten ist. Bei der Frage nach den Gründen der Firmenzusammenbrüche arbeitete man bisher in dieser Region lediglich mit Vermutungen. Um die Ursachen näher analysieren zu können, wurde ein 10-seitiger Fragebogen entworfen der alle gründungsrelevanten Fragestellungen nach der Unternehmerperson, dem gegründeten Unternehmen, dem Unternehmensumfeld, den persönlichen und betrieblichen Netzwerken sowie nach der Unternehmensentwicklung umfasste. Insgesamt gelang es 405 Interviews durchzuführen, davon 52 bei Unternehmern die bereits ihren Betrieb aufgegeben hatten.

2. Ziele

Ziel des vorliegenden Forschungsprojektes ist es, einen Katalog in Form einer Datenbank zu erstellen, in dem sowohl nach allgemeinen als auch nach regionalen sowie branchenbezogenen Einflussfaktoren auf den Erfolg beziehungsweise Misserfolg von Unternehmensgründungen unterschieden wird. Basis dieser Datenbank waren diese persönlichen Interviews. Eine anschließende Analyse der Wichtigkeit dieser Faktoren soll eine genauere Chancen- und Risikoabwägung von Unternehmensgründungen in der Region ermöglichen. Darüber hinaus soll dieser Einflussfaktorenkatalog in gewisser Hinsicht eine genauere Zielgruppenanalyse hinsichtlich des regionalen Gründerpotentials gewährleisten, um darauf aufbauend für bestimmte Maßnahmen geeignete Identifikationen vornehmen zu können.

3. Ergebnisse

Der Erfolg bzw. Misserfolg wurde anhand der folgenden Kriterien gemessen:

Die nicht mehr bestehenden Unternehmen wurden eindeutig als nicht erfolgreich eingestuft. Fraglich war, welche der bestehenden Unternehmen als weniger oder mehr erfolgreich gelten sollten. Zur Beurteilung dienten die beiden Erfolgskriterien Umsatzwachstum pro Jahr

und Beschäftigtenzuwachs (analog zu anderen Untersuchungen werden hier Teilzeitkräfte mit dem Faktor 0,5 gewichtet). Dies führte bei den noch bestehenden Unternehmen zu drei Unterscheidungen:

- beide Male erfolgreich – das Umsatzwachstum betrug mindestens 10 Prozent pro Jahr und es lag gegenüber der Gründung ein Beschäftigtenzuwachs vor,
- ein Mal erfolgreich – nur eines der vorher genannten Kriterien war erfüllt,
- weniger erfolgreich - keines der vorher genannten Kriterien war erfüllt.

Nachstehend werden diese Kriterien im Kontext der Untersuchungsobjekte der Gründungsforschung kurz dargestellt:

Der Gründerperson wird in vielen Untersuchungen große Aufmerksamkeit zuteil. Wie auch in anderen Studien sind die weiblichen Gründerpersonen weit in der Unterzahl, der Anteil hat sich auch im Zeitablauf nicht verbessert. Insgesamt sind Frauen, wie auch aus in anderen Studien ermittelten Gründen, nicht so erfolgreich wie die männlichen Gründer. Sie sind aber in den frauenuntypischen Bereichen relativ erfolgreicher als in den typischen. Da nur ein äußerst geringer Teil der Existenzgründer aus den alten Bundesländer kommen, müssen hier einige interessante Aussagen und Vergleiche unterblieben. Des weiteren hat sich gezeigt, dass relativ jüngere Personen, tendenziell erfolgreicher sind.

Als theoretischer Hintergrund für den Erfolg von Unternehmensgründungen dient häufig die Humankapitaltheorie. Demzufolge ist es nicht verwunderlich, dass auch in Südthüringen der Ausbildung der Gründer im Hinblick auf die Erfolgskriterien eine große Bedeutung zukommt. Je mehr also in die schulische und berufliche Ausbildung investiert wurde, desto erfolgreicher sind auch hier die Gründerpersonen. Insgesamt kann das Ausbildungsniveau als sehr gut bezeichnet werden und entspricht im Schnitt den anderen Studien. Dies gilt ebenfalls für die Berufs- und Branchenerfahrung der Gründer, obwohl diese in der vorliegenden Untersuchung im Gegensatz zur Selbständigkeitserfahrung keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg haben.

Kennzeichnend für die Region insgesamt ist die technische Dominanz. Es ist demnach auch zu erwarten, dass von den Existenzgründungen, bei denen überwiegend Techniker beteiligt sind, eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit ausgeht. Untersucht man die individuellen Kenntnisse der Gründerpersonen, so unterscheiden sich die erfolgreicherer Gründerpersonen durch Kenntnisse im Forschungs- und Entwicklungsbereich sowie im Absatz bzw. Mar-

keting. Alleinige Kenntnisse in der Produktion sind nicht von Vorteil. Ebenso Einfluss auf den Erfolg haben Maßnahmen im Weiterbildungssektor. Aber hier gilt die Einschränkung, dass vielleicht nur der Erfolgreiche Zeit und Kosten für eine Weiterbildung aufbringen kann.

Nicht einmal ein Drittel der befragten Personen haben einen Existenzgründungslehrgang besucht. Hiermit liegt die Region im Vergleich zu anderen Untersuchungen in den neuen Bundesländer weit darunter. Der Bedarf an einem Existenzsicherungslehrgang ist jedoch vorhanden.

Bei den Gründungsmotiven dominieren die sog. aktiven Motive wie Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Einkommen. Das passive Motiv „Arbeitslosigkeit bzw. Angst vor Arbeitslosigkeit“ hat insgesamt weniger Bedeutung. Dies ist vor allem der für die neuen Bundesländer relativ niedrigen Arbeitslosenquote der Region (durchschnittlich ca. 12 Prozent) zuzuschreiben. Dieses Motiv wird jedoch von Frauen und verständlicherweise von Personen über 38 Jahre relativ stärker eingeschätzt. Erfolgreichere Gründerpersonen schätzen die wichtigsten Motive stärker ein. Insbesondere das Gründungsmotiv „flexiblere Zeiteinteilung“ wird von den nicht so erfolgreichen Gründern signifikant stärker eingeschätzt. Das lässt die Vermutung aufkommen, dass diese die Ressource Zeit nicht so effektiv einsetzen.

Allgemein charakteristisch für Selbständige ist, die hohe Wochenarbeitszeit und der kurze Urlaub. Hierbei bildet auch die Region keine Ausnahme, jedoch unterscheiden sich die erfolgreicherer Gründerpersonen signifikant durch eine höhere Wochenarbeitszeit. Darüberhinaus ist bei diesem Personenkreis die Belastung durch Verantwortung und Zeitdruck signifikant ausgeprägter.

Grundsätzlich kann nicht davon ausgegangen werden, dass in dieser Untersuchung Unternehmensgründungen von vorher arbeitslosen Personen weniger erfolgreich sind. Zwar gründet dieser Personenkreis verständlicherweise im Durchschnitt kleinere Betriebe, doch der durchschnittliche Beschäftigtenzuwachs kann sich durchaus sehen lassen.

Abschließend kann gesagt werden, dass sich die Gründerinnen und Gründer in der Region im Großen und Ganzen nicht von denjenigen in anderen Regionen unterscheiden.

Die Kapitalausstattung der gegründeten Unternehmen in der Region kann als zufriedenstellend bezeichnet werden und entspricht im Durchschnitt und in der Verteilung dem vergleichbarer Regionen. Die Höhe des Startkapitals ist analog zu den meisten Studien für den Erfolg signifikant von Bedeutung. Jedoch trifft dies hier weniger auf das Erreichen eines Umsatz-

wachstums von mind. 10 Prozent zu, sondern vielmehr auf den Beschäftigtenzuwachs. Es hat sich gezeigt, dass kleinere Betriebe (d.h. mit einem geringeren Startkapital) eher erfolgreicher im Hinblick auf das Umsatzwachstum sind. Für das Beschäftigtenwachstum verhält es sich gerade umgekehrt, d.h. um Beschäftigung zu schaffen und weiter auszubauen, ist durchschnittlich ein fast doppelt so hohes Startkapital notwendig. Aus wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten sollte daher der Zugang zu Startkapital erleichtert werden. Allerdings sollte hier der Existenzgründer einiges dazu beisteuern. Unabdingbare Voraussetzung ist ein gut durchdachter Businessplan, der sogar bei - im Hinblick auf das eingesetzte Kapital - risikoreicheren Existenzgründungen nur in unzureichender Anzahl vorgelegt wurde.

Mithelfende Familienangehörige sind für den Erfolg unverzichtbar. Dieses Ergebnis sollten vor allem Finanzbehörden beachten, die allzu gerne diese Mithilfe rein aus der Perspektive der Gewinnkorrektur betrachten. Ebenso ist das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter entscheidend, aber nicht so sehr aus absoluter Sicht sondern aus Verteilungsgesichtspunkten. Unternehmen die eine Struktur aus hoch qualifizierten und weniger hochqualifizierten Mitarbeiter aufweisen sind hier im Vorteil. Jedoch stellt für die erfolgreichen Unternehmen in der Region das Finden von qualifizierten Mitarbeitern ein großes Problem dar. Die enorme Bedeutung zeigt sich auch in der Frage nach den Innovationshemmnissen, wo Probleme bei der Einstellung qualifizierter Mitarbeiter an zweiter Stelle stehen. Eine bessere Zusammenarbeit mit Hochschulen, die bei den befragten Unternehmen eine äußerst geringe Rolle spielt, und anderen Bildungseinrichtungen wäre hier angebracht. Eine intensivere Nutzung von Praktikumsangeboten und das Anfertigen von unternehmensbezogenen Studien- und Diplomarbeiten könnten hier Abhilfe schaffen. Doch dies allein reicht bei weitem nicht aus. Ein weiterer wichtiger Faktor ist auch das betriebliche Ausbildungsverhalten. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die ihre Auszubildenden weiterbeschäftigen, erfolgreicher sind. Des weiteren müssen den zukünftigen und aktuellen Mitarbeitern Perspektiven und Anreize gegeben werden. Wie die Untersuchung der Investitionsanreize bei den Mitarbeitern ergeben hat, ist eine ausgeglichene Mischung aus monetären und nichtmonetären Anreizen die erfolgversprechendsten. Von Seiten der Unternehmen in der Region wird immer wieder beklagt, dass viele qualifizierte Beschäftigte in die alten Bundesländer abwandern. Hier ist jedoch nicht allein das Entgelt maßgebend, auch nichtmonetäre Anreize haben ihre Bedeutung. Betrachtet man aber isoliert die Lohn- und Gehaltssituation, so müsste sich bei den Unternehmen die Einstellung durchsetzen, dass Investitionen in Humankapital mindestens genauso bedeutsam sind, wie Investitionen in Realkapital. Auch letztere wandeln sich erst nach einer gewissen Zeitspanne in betrieblichen Erfolg um. Aus wirtschaftspolitischer Sicht könnten hier ebenfalls verstärkt Investitionszuschüsse gewährt werden.

Partnergründungen sind gegenüber Einzelgründungen eindeutig im Vorteil, obgleich die weder die Mitarbeit noch die Qualifikation des Partners in dieser Untersuchung keinen Einfluss hat. Auch sind Neugründungen gegenüber Übernahmen erfolgreicher. Die kleine Anzahl von Ausgründungen lässt den Schluss zu, dass diese Strategie in Südthüringen eine untergeordnete Rolle spielt. Insbesondere vor den großen Bedeutungen der Innovationshemmnisse „Zeitdruck“ und „Probleme bei der Einstellung neuer qualifizierter Mitarbeiter“ wäre eine Ausgründung zusammen mit Hochschulabgängern eine erfolgversprechende Alternative. Diese verdient noch mehr Beachtung, wenn man sich den Erfolg der Ausgründungen betrachtet. Ein diesbezügliches Projekt, das die Förderung von Ausgründungen mit Hochschulangehörigen zum Ziel hat, läuft zur Zeit im Rahmen der GetUp-Initiative an der Fachhochschule Schmalkalden.

Über die Länge der Zeitraumes der Gründungsplanung gibt es keine eindeutigen Empfehlungen, diese ist vielmehr stark von anderen Faktoren wie z.B. Gründungsidee, Konkurrenzsituation etc. abhängig. Wenn jedoch an der Einstellung von Mitarbeitern gedacht ist, sollte man eher eine längere Planungszeit in Betracht ziehen. Wie bereits am Beispiel des Businessplans erwähnt wurde, sind Planungsunterlagen insbesondere zur Reduzierung des Aufgaberrisikos sehr wertvoll. Unbedingt sollten dabei Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass ca. 30% der Unternehmen sich weder in der Gründungsphase noch später beraten ließen. Eine besondere Bedeutung hat dabei die Beratung durch Kreditinstitute. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund, dass Finanzierungsmängel zu den Hauptursachen von Unternehmenspleiten zählen. Die Untersuchung hat ergeben, dass der Erfolg durch das Bankengespräch enorm gesteigert und das Aufgaberrisiko stark minimiert wird. Doch kommen die Banken in Unternehmerbefragungen oft schlecht weg. Das liegt mit daran, dass – wie auch unsere Untersuchung bestätigt hat – sie sich primär für Sicherheiten und die persönlichen finanziellen Verhältnisse interessieren und erst an zweitrangiger Stelle für Produkt- bzw. Geschäftsideen, persönliche Qualifikationen und diverse Planungsunterlagen. Hier wäre von Bankenseite aus einiges zu verbessern. Aber auch der Existenzgründer kann dabei mithelfen. Aus einer im Rahmen dieses Projektes bei Banken in Südthüringen durchgeführten Untersuchung wurde festgestellt, dass über 70 Prozent der Gründer kein vollständiges Unternehmenskonzept vorweisen können. Des Weiteren sollte sowohl in der Gründungsphase als auch später mehr als eine Beratung in Anspruch genommen werden. Aber, insbesondere bei Gründungen, wo der zukünftige Unternehmer noch wenig Erfahrung besitzt, sollte von zu vielen Beratungen abgeraten werden.

Unternehmen, die ihre Wettbewerbsvorteile in Innovationen (sei es nun Produkte oder Technologien) sehen, ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis bieten sind eindeutig im Vorteil. Dies

konnte durch die Untersuchung eindeutig bestätigt werden. Das Einlassen auf Preiswettkämpfe ist eine gefährliche Strategie, die sowohl eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit als auch ein großes „Scheiterrisiko“ beinhaltet. In der Untersuchung hat sich sozusagen das Strategiemuster eines idealtypischen Betriebes herauskristallisiert, dass in Form einer branchenbezogenen Checkliste zu erweitern wäre. Auch Veränderungsstrategien tragen zum Erfolg bei.

Die größten Probleme bei der Gründung waren Eigenkapital und Aufbau eines Kundestammes. Als wichtigste aktuelle Probleme wurden steuerliche Belastungen und das Finden geeigneter Mitarbeiter identifiziert. Diese Probleme differieren je nach Erfolgskriterium und Branche. Das zu Startkapital und Mitarbeiter beschriebene, trifft auch auf eine mögliche Reduzierung dieser Probleme zu.

Zusammenfassend kann man sagen, für erfolgreiche Existenzgründungen in der Region gelten im Prinzip die selben Grundsätze wie sie in der Münchner Gründerstudie bereits hervorgehoben wurden. Demnach fängt eine erfolgsversprechende Gründung mit einer soliden finanziellen Grundausstattung an, beschäftigt von Beginn an Arbeitskräfte (plus mithelfende Familienangehörige), ist als Teamgründung angelegt und erreicht ein Niveau, dass eine professionelle Rechtsform mit Handelsregistereintrag verlangt und ist von vorneherein darauf angelegt, den vollen Lebensunterhalt des Gründers zu sichern.

Ein großes Problem im Unternehmensumfeld sind Abhängigkeiten jeglicher Art. In der Anbindung an andere Unternehmen schneiden Franchise-Betriebe am schlechtesten ab. Daher wird auch generell in der Existenzgründungsliteratur immer davor gewarnt. Man sollte sich über Vor- und Nachteile von Anbindungen genauestens informieren. Das wurde insbesondere von den „gescheiterten“ Gründerpersonen nicht ausreichend vorgenommen.

Zu Beginn kann es durchaus ratsam sein, einige wenige Kunden zu haben. Doch je länger das Unternehmen Bestand hat, sollte auf einen breit gefächerten Kundenkreis geachtet werden. Dies gilt vor allem für Produktionsbetriebe, obgleich hier Großaufträge eine wichtige Rolle spielen. Daher ist eine eindeutige Signifikanz des Einflusses der Kundenstruktur auf die Erfolgskriterien nicht nachweisbar. Kennzeichnend für die Südthüringer Unternehmen ist es, dass der Absatz hauptsächlich in Thüringen getätigt wird. Dies hängt aber mit der Branchenverteilung in der Stichprobe zusammen. Jedenfalls sind Unternehmen, die ihren Umsatz außerhalb der Region erzielen, signifikant erfolgreicher.

Anders verhält es sich mit der Lieferantenstruktur. Hier haben Betriebe, die sich auf einen breiten Lieferantenkreis stützen können, eindeutig Vorteile. Obwohl die Beschaffungen im Gegensatz zum Umsatz nicht so stark regional gebunden sind, haben auch hier die Unternehmen Vorteile, die außerhalb von Thüringen ihre Beschaffungsausgaben tätigen.

Ein Hauptteil der Arbeit befasste sich mit der Branchenzugehörigkeit, den Branchenproblemen sowie den Markt- und Branchencharakteristika. Eine Wiederholung der vielschichtigen Ergebnisse würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen. Die größten Problemfelder, nämlich der Handel sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe, sind seit Jahren bekannt und in der wirtschaftspolitischen Diskussion präsent. Hier gelang es uns doch einige Empfehlungen auszusprechen. So wurden Unternehmen gegründet ohne überhaupt eine Marktuntersuchung vorzunehmen. Auch sind die Unternehmen wenig bereit, falls machbar, Veränderungen vorzunehmen. Auch die flexible Anpassung an die Kundenwünsche ist besonders bei den Handelsbetrieben nicht so ausgeprägt vorhanden. Alles in allem gelang es uns, bezüglich der Markt- und Branchencharakteristika einige gute Identifizierungen vorzunehmen, die einer Weiterverarbeitung zugänglich sind. Bei der Suche nach einer relativ branchenunabhängigen Erfolgstrategie haben wir die immense Bedeutung der Faktoren Qualitäts-, Service- und Innovationswettbewerb herausgefiltert.

Bezüglich der Betrachtung der persönlichen und betrieblichen Netzwerke konnte ein eindeutiger Zusammenhang zwischen den Netzwerkvariablen und dem Gründungserfolg empirisch nachgewiesen werden. Ähnlich wie in anderen Studien stellte sich vor allem die große Bedeutung der „strong ties“ im sozialen Umfeld heraus. Aber auch der Zusammenhang zwischen einer diversifizierten Netzwerkbeschaffenheit und dem Gründungserfolg konnte eindrucksvoll bestätigt werden.

Es ist schwierig, von wirtschaftspolitischer Seite aus, auf das soziale Umfeld des Gründers einzuwirken. Die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für unternehmerische Netzwerke wirkt vor dem Hintergrund der vorliegenden Ergebnisse jedoch erfolgversprechend und sollte daher in Zukunft weiter gefördert werden. Mit Konzepten wie GetUp oder der Etablierung von Technologie- und Gründerzentren werden hier bereits Schritte in die richtige Richtung getan. Allerdings sind diese Aktivitäten bisher zu stark auf einzelne Gründergruppen (z.B. Studenten, technologieorientierte Gründungen) orientiert. Eventuell sollte deshalb über breiter angelegte Initiativen zur Netzwerkbildung nachgedacht werden, die mehr und vor allem verschiedenartige Gründungen einbeziehen. Als Netzwerkpartner sind hauptsächlich Banken, Berater und Kommunen zu empfehlen, da sich gute Beziehungen der Gründer zu diesen Personen / Einrichtungen besonders positiv auf den Gründungserfolg auswirken.

4. Verwertung der Ergebnisse

Der wirtschaftliche Nutzen des Projektes bezieht sich hauptsächlich auf künftige Existenzgründer in Südthüringen. Es wurden die Erfolgs- und Misserfolgskriterien vergangener Gründungen in Südthüringen heraus gearbeitet. Dabei wurden in verschiedenen Details auch Vergleiche mit den Ergebnissen von Untersuchungen in anderen deutschen Regionen vorgenommen und so Besonderheiten der Region heraus gefiltert. Die Ergebnisse wurden in eine Datenbank eingegeben, die eine diesbezügliche Zuordnung von potenziellen Gründer- und Unternehmenseigenschaften zu den Erfolgskriterien ermöglicht. Aus dieser Datenbank können diverse Checklisten herausgefiltert werden, die als Richtlinien für zukünftige erfolgreiche Unternehmensgründungen dienen können.

Diese Ergebnisse sollen in erster Linie der Wirtschaftspolitik sowie Kammern, Verbänden, Banken und anderen potentiellen Netzwerkpartnern von Existenzgründern zur Verfügung gestellt werden, um sie so einerseits indirekt vielen Existenzgründern zugänglich zu machen und andererseits positiv auf die Rahmenbedingungen für Existenzgründungen einzuwirken. Die Erfolgsaussichten hierfür sind vor dem Hintergrund der bereits bestehenden Kooperationen mit Kammern, Wirtschaftsministerium und Banken, durchaus gut. Insbesondere das Thüringer Wirtschaftsministerium zeigte sich an den Ergebnissen sehr interessiert. Durch eine Zusammenarbeit mit dem Ministerium können in Zukunft die politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen für Existenzgründer weiter verbessert werden.

Zudem sollen die Ergebnisse des Projekts in geeigneten Medien kommuniziert werden. Regionale Zeitungen sowie das Regionalfernsehen hatten bereits mehrere Male ihr Interesse an dem Projekt bekundet und über Zwischenergebnisse berichtet. Mit der Kommunikation über die Medien soll eine breite Masse an Menschen angesprochen werden, zu denen sowohl Unternehmer und Existenzgründer als auch potentielle Gründer und andere Interessierte gehören. Dabei ist es nicht nur das Ziel, Existenzgründer durch die Darstellung der Erfolgs- und Misserfolgskriterien vor vermeidbaren Fehlern zu bewahren, sondern vielmehr durch Information der Masse auf ein positives Gründerklima in der Region hinzuwirken.

5. Partner

Zu Beginn zeigten sich verschiedene Institutionen sehr interessiert und wollten als Partner fungieren. Im Lauf der Untersuchung hat es sich gezeigt, dass der eine oder andere primär mangels Ressourcen das Projekt nicht unterstützen konnte. Der meiste Kontakt bestand zu

den Kammern (IHK, HWK), die aber weniger inhaltlich sondern ausschließlich durch Bereitstellung des Adressenmaterials die Durchführung des Projektes ermöglichten. An der Erstellung des Fragebogens hat sich zu einem kleinen Teil die TU Ilmenau beteiligt. Die Gesellschaft zur Förderung neuer Technologie e.V. der GetUp-Initiative sowie das TGF Schmalkalden-Dermbach haben das Projekt zwar nicht inhaltlich, aber mit der Zurverfügungstellung von zusätzlichen Ressourcen in der Durchführung unterstützt.