DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Gunther Friedl / Markus Glasl / Benedikt Tratt (Hrsg.)

# Selbständigkeit im Handwerk

## Potenziale, Herausforderungen, Lösungsansätze

LUDWIG FRÖHLER INSTITUT

**Gunther Friedl / Markus Glasl / Benedikt Tratt (Hrsg.)**

# Selbständigkeit im Handwerk

## Potenziale, Herausforderungen, Lösungsansätze

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN: 978-3-925397-82-0

**2021**

**Ludwig-Fröhler-Institut**
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

## Vorwort

Die vielen mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen sind der wesentliche Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft. Sie erwirtschaften mehr als die Hälfte der Wertschöpfung und stellen die deutliche Mehrheit aller Ausbildungs- und Arbeitsplätze hierzulande bereit. Durch die geographische Verteilung der Betriebe gilt dies insbesondere für den ländlichen Raum und in strukturschwachen Regionen. Die betriebliche Vielfalt ist damit nicht nur die Basis für eine beeindruckende Stabilität, welche die deutsche Volkswirtschaft gerade in Krisenzeiten im internationalen Vergleich aufweist, sondern auch Treiber von Innovation und Wachstum. Um diese mittelständische Unternehmensvielfalt zu sichern, sind Betriebsgründungen und -übernahmen unverzichtbar. Dies gilt in besonderem Maße für das Handwerk, welches seit jeher eine starke Prägung durch traditionsreiche, inhabergeführte kleine und mittelgroße Unternehmen aufweist.

Wie in der Gesamtwirtschaft weisen die Gründungszahlen jedoch auch im Handwerk seit einigen Jahren eine rückläufige Tendenz auf. Hinzu kommt, dass, getrieben durch den demographischen Wandel, in naher Zukunft eine Vielzahl von Betrieben eine(n) geeignete(n) Nachfolger:in suchen wird. Um die Vielfalt der handwerklichen Unternehmen in Deutschland zu sichern und damit das Angebot an Ausbildungs- und Arbeitsplätzen sowie die Versorgung mit handwerklichen Dienstleistungen auch in strukturschwachen Regionen aufrecht erhalten zu können, ist es von großer Bedeutung, dieser negativen Entwicklung entgegen zu wirken.

Aus diesem Grund haben sich die Forschungsinstitute des DHI auf Initiative des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) zusammengetan, um in einem gemeinsamen Forschungsprojekt zu untersuchen, welche Hemmnisse einer höheren Dynamik von Gründungen und Nachfolgen im Handwerk entgegenstehen und darauf aufbauend Lösungsansätze zu entwickeln, eine selbständige Tätigkeit attraktiver zu machen. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind in dem nun vorliegenden Sammelband gebündelt. Sie bieten Betrieben, Handwerksorganisationen und Politik interessante Erkenntnisse zum Status Quo handwerklichen Unternehmertums in Deutschland, seinen Rahmenbedingungen

und Problemfeldern. Die auf Basis der konzeptionellen und empirischen Forschungsergebnisse erarbeiteten Handlungsempfehlungen zeigen außerdem auf, wie jeder der genannten Stakeholder des Handwerks dazu beitragen kann, die Gründungs- und Übernahmedynamik zu erhöhen.

Ich möchte an dieser Stelle allen Unternehmerinnen und Unternehmern danken, die an der Datenerhebung der einzelnen Beiträge beteiligt waren. Nur durch Ihre bereitwillige Mitwirkung ist es uns möglich, die umfangreiche und stabile Datenbasis zu erlangen, welche den Grundstein jeder empirischen Forschung bildet. Des Weiteren bedanke ich mich herzlich bei allen Beteiligten des ZDH für die fachliche Begleitung dieses Forschungsprojekts. Insbesondere erwähnen möchte ich an dieser Stelle Herrn Dr. Peter Weiß, Leiter der Abteilung Gewerbeförderung des ZDH, der im Laufe des gesamten Projektes regelmäßig wertvollen Input für die einzelnen Beiträge geliefert hat. Ebenfalls gilt mein Dank der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main und dort insbesondere Herrn Adrian Burkhard für die Unterstützung des finalen Abstimmungsworkshops aller Institute. Zu guter Letzt gilt mein besonderer Dank selbstverständlich allen an der Entstehung dieses Sammelbandes beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Institute des DHI.

Ich bin der Überzeugung, dass die vorliegende Schrift aufgrund ihrer vielseitigen Einsichten und Erkenntnisse einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Dynamik selbständigen Unternehmertums im Handwerk leisten kann. Deshalb ist zu wünschen, dass sie in hohem Maße genutzt wird, damit die Diversität und Vielzahl der handwerklichen Betriebe in Deutschland auch in Zukunft sichergestellt ist.

München, im September 2021

Prof. Dr. Gunther Friedl
Leiter des Ludwig-Fröhler-Instituts für
Handwerkswissenschaften

## Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| AEUV | Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union |
| AfA | Absetzung für Abnutzung |
| AG | Aktiengesellschaft |
| AO | Abgabenordnung |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| BMWi | Bundesministerium für Wirtschaft und Energie |
| BR | Bundesrat |
| BVerfG | Bundesverfassungsgericht |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DHI | Deutsches Handwerksinstitut |
| DIHK | Deutscher Industrie- und Handelskammertag |
| DSGVO | Datenschutzgrundverordnung |
| DSM | Deutscher Startup Monitor |
| EBO | Employee-Buy-Out |
| EStG | Einkommensteuergesetz |
| EU | Europäische Union |
| EuGH | Europäischer Gerichtshof |
| FBH | Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln |

| | |
|---|---|
| FITKO | Föderale IT-Kooperation |
| GbR | Gesellschaft bürgerlichen Rechts |
| GewStG | Gewerbesteuergesetz |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GWG | Geringwertige Wirtschaftsgüter |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| HPI | Heinz-Priest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover |
| HWK | Handwerkskammer |
| HwO | Handwerksordnung |
| IAB | Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung |
| IHK | Industrie- und Handelskammer |
| KfW | Kreditanstalt für Wiederaufbau |
| KI | Künstliche Intelligenz |
| KStG | Körperschaftsteuergesetz |
| LFI | Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften |
| MBI | Management-Buy-In |
| MBO | Management-Buy-Out |
| NKRG | Gesetz zur Einsetzung eines Nationalen Normenkontrollrates |
| Ifh | Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. |

| | |
|---|---|
| InvZulG | Investitionszulagengesetz |
| Itb | Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. |
| KG | Kommanditgesellschaft |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| OECD | Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| OHG | Offene Handelsgesellschaft |
| OZG | Onlinezugangsgesetz |
| SGB | Sozialgesetzbuch |
| SOEP | Sozio-ökonomisches Panel |
| SOG | Saarland Offensive für Gründer |
| UStG | Umsatzsteuergesetz |
| UStDV | Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung |
| UmwStG | Umwandlungssteuergesetz |
| UWG | Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb |
| VZÄ | Vollzeitäquivalent |
| ZDH | Zentralverband des Deutschen Handwerks |
| ZEW | Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung |

**Inhaltsverzeichnis**

**Vorwort** ..... **II**

**Abkürzungsverzeichnis** ..... **IV**

**Einführung** ..... **1**

**1. Beitrag** ..... **19**

Empirische Hinweise zum Gründungs- und Übergabegeschehen im Handwerk

*Petrik Runst und Jörg Thomä*
*Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V.*

**2. Beitrag** ..... **54**

Vergleich gängiger Gründungs- und Übernahmemodelle

*Joachim Hamburger*
*Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.*

**3. Beitrag** ..... **92**

Rechtliche und bürokratische Rahmenbedingungen als Gründungshemmnisse im Handwerk

*Benedikt Tratt und Sophie Sallaberger*
*Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften*

**4. Beitrag** ..... **128**

Steuerrechtliche Rahmenbedingungen und Erleichterungen de lege lata und de lege ferenda

*Univ.-Prof. Klaus-Dieter Drüen*
*Ordinarius für Steuerrecht und Öffentliches Recht an der Ludwig-Maximilians-Universität München*

**5. Beitrag** ..... **154**

Betriebsübernahme und Neugründung: Analyse der bestehenden (handwerksorganisatorischen) Unterstützungsstrukturen

*Karen Bartelt-Urich, Regina Abendroth, Jens Bille und Hermann Pook*
*Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover*

**6. Beitrag** ..... **184**

Unternehmerin oder Unternehmer sein – Subjektive Vorstellungen über das Unternehmertum im Handwerk als Ausgangspunkt für Unterstützung und Förderung

*Rolf R. Rehbold*
*Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln*

**Fazit** ..... **215**

# Einführung

# 1 Volkswirtschaftliche Bedeutung von Selbständigkeit

Betriebsgründungen sind für eine Volkswirtschaft unverzichtbar. Sie bieten die Chance auf Wachstum und sind vielfach Treiber gesellschaftlicher wie technologischer Innovation und Weiterentwicklung (KfW Research, 2021). Gerade in einer mittelständisch geprägten Wirtschaftskultur wie in Deutschland können Neugründungen und Betriebsübernahmen einen wesentlichen Teil des Ausbildungs- und Erwerbsangebots der Zukunft bilden (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021). Mit ihnen wird privates Einkommen und Steueraufkommen für öffentliche Aufgaben geschaffen. Die große Vielfalt inhabergeführter Betriebe und deren besondere Unternehmenskultur ist die Basis für eine beeindruckende Stabilität, welche die deutsche Volkswirtschaft gerade in Krisenzeiten im internationalen Vergleich aufweist (Pahnke & Welter, 2019). Um diese Vielfalt aufrecht zu erhalten bedarf es eines dynamischen Gründungs- und Übergabegeschehens. Nur so kann Deutschland seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und damit den Wohlstand im Land nachhaltig sichern.

Das Handwerk weist eine besondere Prägung durch traditionsreiche kleine und mittelgroße Betriebe auf. Im Jahr 2020 erwirtschafteten die über 1 Million in den Handwerkskammern eingetragenen Handwerksbetriebe mit 5,6 Millionen Beschäftigten einen Umsatz von rund 650 Milliarden Euro (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021a). Dabei beschäftigt der einzelne Betrieb im Durchschnitt lediglich fünf Mitarbeiter. Aufgrund dieser Dominanz sehr kleiner Unternehmen, die sich häufig durch eine starke Inhaberprägung auszeichnen, ist ein stabiles Gründungs- und Übergabegeschehen für das Handwerk von besonders großer Bedeutung. So werden im Handwerk gemäß der ZDH-Betriebsstatistik pro Jahr über 85.000 Betriebe neu gegründet oder übernommen (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2020).

Wie in der Gesamtwirtschaft zeigen die Gründungszahlen allerdings auch im Handwerk seit einigen Jahren einen rückläufigen Trend (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2019; Haverkamp, 2013, S. 122 f.). Gleichzeitig benötigen in den kommenden fünf Jahren etwa 125.000 Handwerksbetriebe einen Nachfolger (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021b). Sollte

das Gründungs- und Übergabegeschehen in nächster Zeit nicht wieder an Fahrt gewinnen, droht nicht nur eine allgemeine Schwächung der Wirtschaftskraft, sondern in einigen Regionen auch eine signifikante Mangelversorgung handwerklicher Leistungen für private, öffentliche und betriebliche Nachfrager. Eine fortschreitende Konsolidierung der Betriebszahlen kann außerdem gerade in strukturschwächeren Regionen zu einem signifikanten Rückgang der verfügbaren Ausbildungs- und Arbeitsplätze führen und damit das strukturelle Ungleichgewicht in Deutschland weiter fördern.

Die potenziellen Ursachen für die beobachtete Abschwächung der Gründungsdynamik sind vielfältig und betreffen ökonomische, rechtliche, politische, gesellschaftliche und persönliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen (Sternberg et al., 2019). Insbesondere der demographische Wandel führt dazu, dass einer zunehmenden Zahl an Unternehmerinnen und Unternehmern, die vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, eine immer geringere Anzahl potenzieller Nachfolger:innen gegenübersteht.

Trotz der gesellschaftlichen und ökonomischen Relevanz sowie Komplexität der Problematik, existiert bislang jedoch kaum wissenschaftliche Literatur mit explizitem Handwerksbezug. Diese ist aber für Entscheidungsträger aus der Politik und der Handwerksorganisation elementar, um zielgerichtete und erfolgversprechende Fördermaßnahmen schaffen zu können (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2019). Ferner profitieren auch Betriebe, die sich aktuell mit der Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger beschäftigen und gründungswillige Absolventinnen und Absolventen unmittelbar von den Erkenntnissen wissenschaftlicher Forschung in diesem Bereich.

Vor diesem Hintergrund haben sich alle Forschungsinstitute des Deutschen Handwerksinstituts (DHI) zusammengeschlossen, um im Rahmen des vorliegenden Projekts gemeinschaftlich zu untersuchen, welche Hemmnisse einer höheren Dynamik von Gründungen und Übernahmen im deutschen Handwerk derzeit entgegenstehen. Darauf aufbauend werden gezielte Lösungsansätze erarbeitet, wie die Attraktivität einer selbständigen Tätigkeit im Handwerk gesteigert und eine gründungsfreundliche Kultur breit in der

Gesellschaft verankert werden kann. Die verschiedenen Blickwinkel und Expertisen der einzelnen Institute ermöglichen eine ganzheitliche Betrachtung und differenzierte Beurteilung der Thematik. Auf diese Weise kann der Vielschichtigkeit und Komplexität des Problems angemessen Rechnung getragen werden.

Im Folgenden wird zunächst eine Gesamtschau der Rahmenbedingungen gebildet, die das Gründungsgeschehen in einem Land beeinflussen können. Im Anschluss daran werden die sechs in dieser Schrift enthaltenen Untersuchungen kurz zusammengefasst und ihre wesentlichen Erkenntnisse dargelegt.

## 2 Rahmenbedingungen von Selbständigkeit

Die Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit beeinflusst nachhaltig alle Bereiche des persönlichen Lebens des potenziellen Gründers oder Nachfolgers bzw. der potenziellen Gründerin oder Nachfolgerin. Bei der Entscheidung, eine solche Tätigkeit aufzunehmen, gilt es daher, eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren ökonomischer, politischer, rechtlicher, gesellschaftlicher und nicht zuletzt persönlicher Art zu berücksichtigen. Diese Rahmenbedingungen beeinflussen die Gründungsentscheidung jeder und jedes einzelnen potenziellen Selbständigen und stellen damit die Ausgangsbasis der weiteren Analysen dieses Sammelbandes dar. Aus diesem Grund sollen sie im Folgenden im Rahmen einer Gesamtschau kurz und übersichtlich dargestellt werden (Abbildung 1).

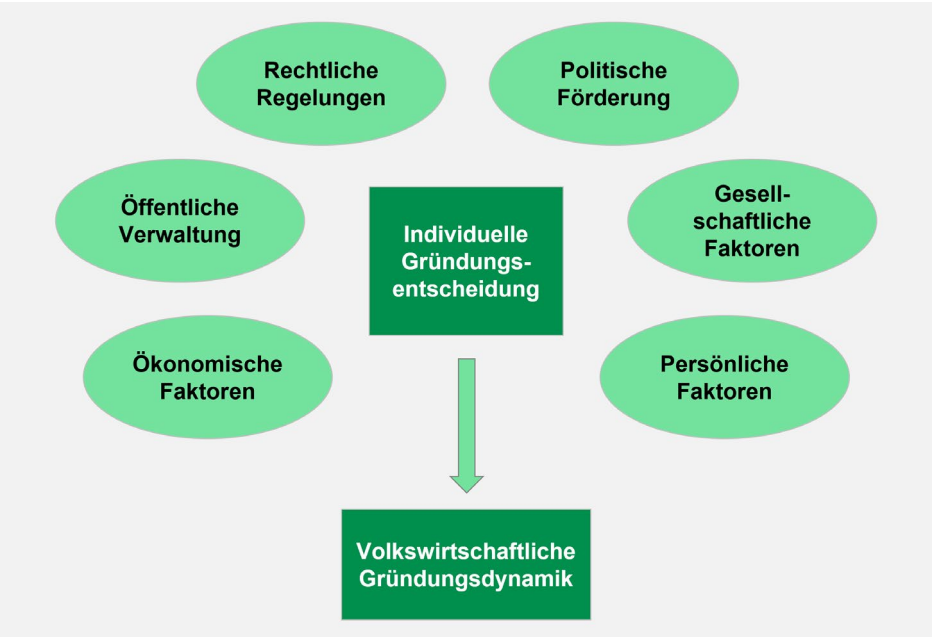


**Abbildung 1:** Gesamtschau der Rahmenbedingungen von Selbständigkeit.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Zahl der Selbständigen haben (makro-) *ökonomische Faktoren* wie die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Die positive Entwicklung der letzten Jahre erhöht nicht nur die Zahl der Erwerbsalternativen

im Rahmen einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung für den potenziellen Gründenden selbst. Der harte Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte führt gerade in jungen Betrieben auch zu Schwierigkeiten bei der Mitarbeitergewinnung (Metzger, 2019, S. 7). Diese Problematik wird verstärkt durch den beträchtlichen Anteil großer Konzerne, die häufig mit sehr attraktiven Arbeitsangeboten locken, insbesondere im Bereich der Corporate Benefits genannten Zusatzleistungen. Einen weiteren makroökonomischen Faktor stellt die Zugänglichkeit des Zielmarktes für ein neu gegründetes Unternehmen dar. Hier kann sich die Dominanz von Großunternehmen negativ auf die Offenheit bzw. Durchlässigkeit des Marktes als Ganzes auswirken, wenn der Marktzugang mit hohen finanziellen und technologischen Hürden verbunden ist (Sternberg et al., 2019, S. 47).

Ebenfalls können die Rahmenbedingungen der *öffentlichen Verwaltung* einem dynamischen Gründungsgeschehen entgegenstehen. An erster Stelle sind hier die zahlreichen bürokratischen Prozesse zu nennen, die sowohl im Rahmen der Gründung selbst als auch im späteren laufenden Betrieb eine erhebliche zeitliche, monetäre und nervliche Belastung darstellen (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2019, S. 11). Hinzu kommt der in Deutschland nach wie vor sehr geringe Digitalisierungsgrad zahlreicher behördlicher Stellen sowie eine weit verbreitete Unklarheit über deren Zuständigkeiten und eine mangelnde Koordination der Institutionen untereinander (Leifels, 2017, S. 2).

In diesem Zusammenhang spielt auch die Ausgestaltung *rechtlicher* und insbesondere steuerrechtlicher *Regelungen* eine Rolle. Für deren Einfluss auf individuelle Gründungsentscheidungen ist insbesondere die Komplexität, Verständlichkeit, Beständigkeit und praktische Umsetzbarkeit entscheidend. Eine Unklarheit bezüglich der rechtlichen Lage und das damit verbundene Gefühl der Rechtsunsicherheit für den Gründenden, stellt einen vermeidbaren zusätzlichen Risikofaktor dar, der sich gründungshemmend auswirken kann (Sage GmbH, 2015, S. 11; Holz et al., 2019, S. 28). Im Hinblick auf die große Zahl übernahmebedürftiger Betriebe gilt dies insbesondere für Regelungen zur Unternehmensnachfolge. Daneben können auch Regelungen zum Schutz des geistigen Eigentums und des Insolvenzrechts das mit der Selbständigkeit

verbundene Risiko und damit die Gründungsentscheidung beeinflussen (Sternberg et al., 2019, S. 47).

Die Politik kann ferner durch zielgerichtete und umfassende *Förderprogramme* direkten Einfluss auf das Gründungsgeschehen im Land nehmen. Diese Programme können dabei nicht nur die finanzielle und administrative Förderung und Unterstützung von bereits gründungswilligen Personen umfassen. Auch durch eine frühzeitige Integration von Gründungsorientierung in die Ausbildung an Schulen, Hochschulen, Universitäten und insbesondere den Bildungszentren des Handwerks werden junge Menschen für die Möglichkeiten und Potenziale selbständiger Tätigkeit sensibilisiert und motiviert (Piegeler & Röhl, 2015, S. 16 ff.). Nichtsdestotrotz kann auch eine gezielte Förderung von Gründungen durch ältere Menschen einen positiven Einfluss auf die Gründungsdynamik entwickeln (Metzger, 2021, S. 5).

Deutlich schwerer zu beeinflussen, aber ebenfalls von großer Bedeutung für die Gründungskultur eines Landes, sind *gesellschaftliche Faktoren*. Zu nennen sind hier insbesondere das generelle gesellschaftliche Ansehen, welches einer selbständigen Tätigkeit entgegengebracht wird, sowie der soziale Umgang mit dem Scheitern einer Unternehmung (Sternberg et al., 2019, S. 47). Ob einem oder einer Selbständigen mit einer früheren Insolvenz dauerhaft der Stempel des Scheiterns anhaftet oder ob diese vorherige Erfahrung gar als Erkenntnisgewinn und damit Vorteil gegenüber unerfahrenen Gründer:innen gesehen wird, kann den weiteren beruflichen Lebensweg wesentlich beeinflussen. Ebenfalls zu nennen sind an dieser Stelle die Einstellung und Offenheit der Konsumenten gegenüber neuen, innovativen Produkten und Dienstleistungen (Sternberg et al., 2019, S. 47).

Da die Entscheidung, den Weg in die Selbständigkeit zu gehen immer eine *persönliche* ist, spielen letzten Endes individuelle Charaktereigenschaften und Einstellungen des potenziellen Gründers oder der potenziellen Gründerin die wesentliche Rolle. In erster Linie bedarf jede Unternehmensgründung einer hohen intrinsischen Motivation und der Bereitschaft, Risiken für den Gründenden selbst, seine Familie und Angestellten einzugehen. Die wenigsten Menschen wählen den Weg in die Selbständigkeit alleine aus einem Mangel an

beruflichen Alternativen. Die dominierenden Treiber sind vielmehr der Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung oder eine konkrete Geschäfts- bzw. Produktidee (Bitkom e.V., 2018, S. 11). Dennoch ist eine selbständige Tätigkeit stets mit zahlreichen Unsicherheiten und einer hohen Arbeitsbelastung verbunden (Bissels et al., 2006, S. 103). Um die Belastung für die eigene Familie möglichst klein zu halten, bedarf es einer hohen Stressresistenz und der Fähigkeit zu strukturiertem Zeitmanagement. Auch aus der Zusammenarbeit mit Geschäftspartner:innen können Herausforderungen entstehen, die nur mit bedachter Kommunikation und einer gewissen Kompromissfähigkeit zu meistern sind.

Die thematische Breite der soeben dargelegten Einflussfaktoren individueller Gründungsentscheidungen belegt nochmals die Komplexität der Problematik und zeigt, dass zu ihrer Untersuchung eine ganzheitliche wissenschaftliche Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln notwendig ist. Der vorliegende Sammelband versucht durch die gemeinschaftliche Expertise aller unter dem Dach des DHI vereinten Forschungsinstitute diesen Anforderungen gerecht zu werden. In sechs Einzelarbeiten werden die Hemmnisse eines dynamischen Gründungsgeschehens betrachtet sowie potenzielle Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Nachfolgend werden die wesentlichen Erkenntnisse der einzelnen Teilarbeiten zusammenfassend dargelegt.

## 3 Übersicht der Einzelschriften des Sammelbandes

Um die Gründe für den Rückgang in der Gründungs- und Übernahmedynamik im deutschen Handwerk beurteilen zu können, ist zunächst eine fundierte, empirische Auseinandersetzung mit dem Status Quo erforderlich. Aus diesem Grund tragen Petrik Runst und Jörg Thomä vom *Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh)* in ihrem Beitrag entsprechende Informationen aus unterschiedlichen Datenquellen im Rahmen einer Bestandsaufnahme zusammen und decken dabei verschiedene empirische Muster hinsichtlich der handwerklichen Gründungs- und Übergabetätigkeit auf. Diese zeigen unter anderem geographische Unterschiede, die allerdings im Zeitverlauf deutlichen Schwankungen unterliegen. Ferner zeichnen sich handwerkliche Gründungen trotz geringerer wirtschaftlicher Performance (und damit auch geringerer Einkommen für die Gründer:innen) im Vergleich zu nicht-handwerklichen Gründungen durch eine höhere Überlebensrate aus. Obwohl die große Mehrheit der Gründungen im Handwerk aus intrinsischer Motivation zur persönlichen Selbstverwirklichung heraus erfolgt, sind Notgründungen im Handwerk häufiger verbreitet als unter nicht-handwerklichen Jungunternehmen. Die Untersuchung bestätigt des Weiteren empirisch, dass Deutschland im internationalen Vergleich deutlich geringere Gründungszahlen aufweist als andere Industrieländer. Ursächlich hierfür sind vermutlich eine vergleichsweise schwach ausgeprägte Unternehmenskultur, ein höherer Grad der sozialen Umverteilung (was Notgründungen weniger notwendig macht) sowie relativ hohe regulatorische Hürden. Abschließend nimmt die Untersuchung eine Modellschätzung des Übergabegeschehens bis 2030 vor. Hier ist zu erwarten, dass es bei stetig steigendem Angebot an anstehenden Unternehmensübergaben zu einer strukturellen Lücke auf der Nachfrageseite der potenziellen Übernehmer:innen kommen wird. Es bedarf daher einer expliziten Förderung von Übernahmegründungen, um die Unternehmensvielfalt im deutschen Handwerk zu sichern.

Eine Möglichkeit der Förderung von Gründungen allgemein und Unternehmensübergaben im Speziellen ist die Schaffung kreativer Gründungs- und Übernahmemodelle. Vor diesem Hintergrund liefert Joachim Hamburger

vom *Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut (itb)* einen Vergleich gängiger Gründungs- und Übernahmemodelle im Handwerk. Um eine qualitative Einordnung und Bewertung verschiedener Gründungsmodelle zu ermöglichen, wird zunächst eine Beschreibung wesentlicher Gründungsmerkmale vorgenommen. Dabei wird neben verschiedenen persönlichen Merkmalen des Gründenden auch dessen Gründungsmotivation sowie der Gründungsprozess als solches berücksichtigt. Der nachfolgende Vergleich zeigt, dass je nach Ausprägung dieser Kriterien unterschiedliche Gründungsmodelle empfehlenswert sind. Diese Gründungs- und Übernahmemodelle werden anschließend jeweils kurz skizziert und hinsichtlich ihrer Verbreitung im und Geeignetheit für das Handwerk beurteilt. Dabei werden zwei grundsätzliche Gründungssysteme unterschieden. Das erste System umfasst Gründungen im Nebenerwerb, Gründungen aus dem Hochschulbereich sowie Tandem-Gründungen und richtet sich an der Person des Gründers aus. Das zweite System umfasst inhaltlich fokussierte Modelle wie Startups, Franchise-Gründungen und Social-Entrepreneurship. Bezüglich der Modelle des ersten Systems zeigt die Untersuchung, dass zwar alle genannten Gründungsmodelle bereits im Handwerk genutzt werden, jedoch dominiert bislang der klassische Gründungsverlauf vom Lehrling über den Gesellen und Meister zum Betriebsinhaber. Das Potenzial handwerksfremder Gründer:innen und deren Kompetenzprofil wird bislang lediglich in sehr geringem Umfang genutzt. Auch im Rahmen des zweiten Gründungssystems tritt das Handwerk bislang noch hauptsächlich in seiner klassischen Funktion als Produzent und Zulieferer in der Wertschöpfungskette in Erscheinung, nicht aber als Innovationstreiber. Aus diesem Grund sind auch Franchisesysteme im Handwerk stark verbreitet, vor allem im Rahmen von Nebenerwerbsgründungen. Ein wesentlicher Grund, der handwerksfremde Personen von einer Gründung im Handwerk abhält, sind der Untersuchung zufolge regulatorische Rahmenbedingungen. Sichtbar wird dies auch durch eine zunehmende Verschiebung des Gründungsgeschehens hin zu weniger reglementierten B-Gewerken. Um eine weitere Öffnung vor allem in Richtung der Startup Szene zu erreichen, müssen die gründungsbezogenen Rahmenbedingungen noch weiter gelockert werden.

Aus diesem Grund beschäftigen sich Benedikt Tratt und Sophie Sallaberger vom *Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI)* in ihrem Beitrag explizit mit den rechtlichen und bürokratischen Rahmenbedingungen als mögliche Gründungshemmnisse im Handwerk. Aus rechtlicher Sicht ergeben sich insbesondere bei der Übernahme von Arbeitnehmer:innen und im Bereich des Datenschutzes Probleme bei der Betriebsübergabe. Diese können aber durch vorausschauende und sorgfältige Handhabe gut bewältigt werden. Als speziell handwerksrechtliches Markteintrittserfordernis kommt für die A-Gewerke der Qualifikationsnachweis über eine bestandene Meisterprüfung hinzu. Hier liefert aber insbesondere die Unterscheidung zwischen Betriebsinhaber und Betriebsleiter großen Gestaltungsspielraum und ermöglicht kreative Gründungsmodelle auch ohne Meisterbrief. Eine viel beklagte Arbeitsbelastung stellen hingegen bürokratische Verpflichtungen dar. In empirischen Untersuchungen rangieren bürokratische Belastungen regelmäßig unter den meistgenannten Gründungshemmnissen. In Deutschland ist mit der Gründung eines Unternehmens eine Arbeitsbelastung von acht Tagen verbunden. Im Unterschied zu zahlreichen anderen europäischen Ländern, die den mit einer Gründung verbundenen Bürokratieaufwand in den letzten Jahren schrittweise verringert haben, ist dieser in Deutschland sogar weiter angewachsen. Im internationalen Vergleich rangiert Deutschland damit auf dem letzten Platz der G7 Staaten und an 24. Stelle im Vergleich der EU 27. Eine besondere Belastung stellt dabei auch die Vielzahl an unterschiedlichen Zuständigkeiten sowie die mangelnde Kooperation staatlicher Stellen untereinander dar. Die Untersuchung liefert jedoch keine empirische Evidenz dafür, dass hohe bürokratische Belastungen das Gründungsgeschehen tatsächlich unmittelbar negativ beeinflussen. Für konkrete Abbrüche von Gründungsplänen und -projekten verantwortlich sind vielmehr das finanzielle Risiko, die hohe Arbeitsbelastung und bessere Jobalternativen. Bürokratische Belastungen scheinen demnach zwar Ursache großer Frustration bei nahezu allen Gründer:innen zu sein, jedoch ist ihre tatsächliche Barrierewirkung eher gering. Dennoch gilt es, hier den drittletzten Platz innerhalb der EU 27 zu verlassen und den Weg in die Selbständigkeit so einfach und unkompliziert wie möglich zu gestalten.

Ein aufgrund seiner Komplexität im vorherigen Beitrag ausgeklammertes Thema stellen steuerrechtliche Rahmenbedingungen und deren Einfluss auf das Gründungs- und Übergabegeschehen dar. Aus diesem Grund wurde *Prof. Dr. Klaus-Dieter Drüen*, Ordinarius für Steuerrecht an der *Ludwig-Maximilians-Universität München,* damit beauftragt, für diesen Sammelband ein gesondertes Rechtsgutachten zu den steuerrechtlichen Rahmenbedingungen von Selbständigkeit im Handwerk und möglichen Erleichterungen zu erstellen. Das geltende Steuerrecht in Deutschland enthält bereits verschiedene Regelungen, die die Gründung und Übernahme von (Handwerks-)Betrieben erleichtern. Zu nennen sind hier insbesondere der Investitionsabzugsbetrag bei kleinen und mittleren Unternehmen, die Kleinunternehmerregelung nach §19 UStG und die Soll-Versteuerung nach §20 UStG. Jede weitere steuerrechtliche Erleichterung im Handwerksbereich muss jedoch den hohen Anforderungen des Gleichheitsgrundsatzes genügen und den Rahmen des europäischen Beihilferechts einhalten. Möglichkeiten innerhalb dieser Leitlinien weitere Gründungsförderung zu betreiben, bestehen einerseits im materiellen Steuerrecht, wie beispielsweise durch Gewährung von Gründungszulagen oder temporären Steuerfreistellungen und der Flexibilisierung steuerlicher Abschreibungen in der Gründungsphase. Auch im Bereich des Steuervollzuges sind weitere Erleichterungen denkbar, etwa durch eine weitere Anhebung der Buchführungsgrenzen oder die Ausweitung sonstiger größenabhängiger Sonderregelungen. Insgesamt kommt die Studie jedoch zu dem Schluss, dass ein deutlicher Impuls besteht, keine Privilegierungen im Steuergesetz und beim Steuervollzug nur für eine bestimmte Gruppe von Steuerpflichtigen zu schaffen. Alle genannten Verbesserungsmöglichkeiten sollten vielmehr allgemein umgesetzt werden und so allen Wirtschaftsteilnehmern zugutekommen.

Explizit auf das Handwerk abzielende und zugeschnittene Gründungsförderung kann jedoch durch die Handwerksorganisation und ihre Institutionen betrieben werden. Dementsprechend widmen sich Karen Bartelt-Urich, Regina Abendroth, Jens Bille und Hermann Pook vom *Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover (HPI)* in ihrem Beitrag der Analyse bestehender handwerksorganisatorischer Unterstützungsstrukturen. Zunächst wird ein Überblick über die Unterstützungslandschaft der 53

deutschen Handwerkskammern gegeben. Dabei wird deutlich, dass das Verhältnis von Gründungs- und Nachfolgeberater:innen zu Betrieben über die verschiedenen Kammerbezirke und Bundesländer hinweg deutlich variiert. Der Bedarf an Unterstützungsleistungen im Gründungs- und Übergabekontext ist jedoch über alle Regionen hinweg hoch. Als besonders effektiv hat sich die in einigen Kammern erfolgte Einrichtung sogenannter „Starter Center“ als One-Stop-Shops für Gründungsberatung und -hilfe erwiesen. Um die Wirkung der Betriebsberatung im Gründungs- oder Übernahmeprozess zu untersuchen und deren Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, wurden anschließend qualitative Interviews mit Gründer:innen und deren jeweiligen Berater:innen geführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Motive und Anlässe zur Gründung oder Übernahme deutlich divergieren. Der erste Erfolgsfaktor ist dementsprechend eine auf die individuelle Situation des Gründenden zugeschnittene Beratung. Allgemeine Blaupausen können die Komplexität der Thematik nicht angemessen abbilden. Besonders häufig nachgefragt wurde konkrete Hilfestellung im Zusammenhang mit der Finanzierung und der Bewältigung bürokratischer Hürden. Hier können Berater:innen der Handwerkskammern helfen, einen Überblick über die bestehenden Förder- und Kreditmöglichkeiten zu geben und dafür sorgen, dass im Chaos der Übergabe wichtige Themen wie die Anmeldung bei verschiedenen Stellen nicht unter den Tisch fallen. Insgesamt wurden die Beratungsleistungen der Handwerkskammern in allen Fällen mit einem Höchstmaß an Zufriedenheit bewertet. Die Untersuchung hat jedoch auch gezeigt, dass sich insbesondere im Falle von Gründungen durch handwerksferne Personen eine Herausforderung darin ergibt, dass diese über keine Kenntnisse zur Funktion und den Leistungen der Handwerkskammern verfügen. Damit die Unterstützungsstrukturen der Handwerksorganisation ihre gewünschte Wirkung entfalten können, gilt es, diese Lücke zu schließen und auch handwerksferne Personen durch zielgerichtete und nachfrageorientierte Unterstützungsleistungen vom Mehrwert handwerksorganisatorischer Beratung zu überzeugen.

Wie bereits erwähnt ist die letztendliche Entscheidung, den Weg in die Selbständigkeit zu gehen, immer eine persönliche und dementsprechend geprägt von subjektiven Eindrücken und Erfahrungen sowie deren wiederum subjektiver Bewertung. Aus diesem Grund untersucht Rolf R. Rehbold vom

*Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH)* in dem abschließenden Beitrag dieses Sammelbandes das Zustandekommen und den Einfluss subjektiver Vorstellungen über das Unternehmertum im Handwerk auf die individuellen Karriereentscheidungen potenzieller Gründer:innen und Übernehmer:innen. Der Beitrag greift hierfür sowohl auf quantitative Daten aus der regelmäßigen Absolventenbefragung des FBH (Rasch & Rehbold, 2017; Rasch, 2019) zurück als auch auf qualitative Daten aus leitfadengestützten Gruppeninterviews mit Teilnehmenden der Meisterkurse. Aus diesen empirischen Zugängen wird im Anschluss ein Rahmenmodell der subjektiven Erwartungen an das Angebotsspektrum von Beratungsorganisationen des Handwerks entwickelt. Die Untersuchung des vorherrschenden Bildes von Selbständigkeit zeigt eine sehr unterschiedliche Fundierung, die bei einigen Befragten lediglich auf oberflächlicher Information und Hörensagen basiert, bei anderen wiederum stark durch individuelle Erfahrungen, wie beispielsweise aus dem elterlichen Betrieb geprägt ist. Entsprechend divers fällt auch die Bewertung der Attraktivität selbständiger Tätigkeit aus. Während ein Teil der Befragten vor der damit verbundenen Verantwortung und Arbeitsbelastung zurückschreckt oder seine persönlichen Kompetenzen als nicht ausreichend bewertet, sehen andere großen Mehrwert in einer flexiblen Einteilung der eigenen Arbeitszeit und sind von ihrer unternehmerischen Eignung überzeugt. Die empirischen Daten legen daher eine Unterscheidung der potenziellen Unternehmer:innen in zwei Gruppen nahe. Erstens diejenigen, für die eine Gründung oder Übernahme bereits feststeht, und zweitens diejenigen, die sich über berufliche Erfahrungen erst zu einem möglichen Unternehmer oder Unternehmerin entwickeln. Die erste Gruppe muss nicht weiter für einen Gang in die Selbständigkeit motiviert werden. Stattdessen gilt es, sie frühzeitig zu identifizieren und bei konkreten Fragestellungen und Problemen passgenau zu unterstützen. Der zweiten Gruppe sollte durch günstige Rahmenbedingungen und Unterstützungsangebote die Möglichkeit gegeben werden, sich zu einem Unternehmer oder einer Unternehmerin zu entwickeln. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Unsicherheit über die eigenen Kompetenzen zur vorläufigen Entscheidung gegen die Selbständigkeit führt. Hinsichtlich des Beratungsangebots wünschen sich die Befragten eine stärkere Orientierung an ihren individuellen

Bedürfnissen. Besonders eine längerfristige, enge Betreuung durch erfahrene Praktiker:innen aus den jeweiligen Gewerken findet großen Anklang unter den Befragten.

Literaturverzeichnis

Bissels, T., Sackmann, S., Bissels, S. (2006): Die Arbeitssituation von Selbständigen: Eine beschreibende Studie zu Belastungen, individuellen Bewältigungsstrategien/-kompetenzen und den Konsequenzen im Erleben der Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 60, S. 97-106.

Bitkom e.V. (2018): Bitkom Startup Report 2018, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021): Existenzgründung – Motor für Wachstum und Wettbewerb, URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html, 09.08.2021 15:00 Uhr.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2019): DIHK Gründerreport 2019 – Trotz regen Gründungsinteresses – der Funke zündet nicht, Berlin.

Haverkamp, K. (2013): Sektorübergreifende Mobilität: Eine Option der Fachkräftesicherung für das Handwerk, in: Fachkräftesicherung im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, 90, 107-126.

Holz, M., Schlepphorst, S., Brink, S., Icks, A., Welter, F. (2019): Bürokratiewahrnehmung von Unternehmen, ifM-Materialien Nr. 274, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

KfW Research (2021): Existenzgründungen, KfW Research Dossier, URL: https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Existenzgr%C3%BCnder.html, 09.08.2021 14:50 Uhr.

Leifels, A. (2017): Existenzgründer und Bürokratie, KfW Research Fokus Volkswirtschaftslehre Nr. 175, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Metzger, G. (2019): KfW-Gründungsmonitor 2019, KfW Research, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Metzger, G. (2021): KfW-Gründungsmonitor 2021: Tabellen- und Methodenband, KfW Research, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Pahnke, A., Welter, F. (2019): The German Mittelstand: antithesis to Silicon Valley Entrepreneurship?, in: Small Business Economics, 52, S. 345-358.

Piegeler, M., Röhl, K.-H. (2015): Gründungsförderung in Deutschland: Ein Aktionsplan gegen sinkende Gründerzahlen, IW Policy Paper 17/2015, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln.

Rasch, K., Rehbold, R. (2017): Absolventenstudie 2017 – Motivation und Karrierewege von Meisterinnen und Meistern im Handwerk, Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung A 39, Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln, Köln.

Rasch, K. (2019): Meisterabsolventenstudie 2019 – Kammerübergreifende Auswertungen, Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung A 44, Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln, Köln.

Sage GmbH (2015): Bürokratie im Deutschen Mittelstand, Studienband, Frankfurt am Main.

Sternberg, R., Wallisch, M., Gorynia-Pfeffer, N., von Bloh, J., Baharian, A. (2019): Global Entrepreneurship Monitor - Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich: Länderbericht Deutschland 2018/19, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., Eschborn.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2019): Selbständigkeit attraktiv gestalten - Gründungspolitik in Deutschland aus Sicht des Handwerks, Positionspapier, Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2020): Entwicklung der Betriebsbestände im Handwerk 2020, URL: https://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID.=841, 09.08.2021 14:30 Uhr.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021a): Wirtschaftlicher Stellenwert des Handwerks 2020, URL: https://www.zdh.de/daten-und-fakten/kennzahlen-des-handwerks/wirtschaftlicher-stellenwert-des-handwerks-2020/#c2077, 09.08.2021 14:45 Uhr.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021b): Betriebsnachfolge im Handwerk – Ergebnisse einer Befragung unter Handwerksbetrieben im dritten Quartal 2021, Berlin.

1. Beitrag

# Empirische Hinweise zum Gründungs- und Übergabegeschehen im Handwerk

Petrik Runst und Jörg Thomä

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh Göttingen)

# 1 Einleitung

Nach der ZDH-Betriebsstatistik werden im Handwerk pro Jahr etwa 85.000 Betriebe neu gegründet oder übernommen. Aufgrund der oft guten Inhaberqualifikation gelten junge Handwerksunternehmen als vergleichsweise stabil und bestandsfest, womit in der handwerkspolitischen Diskussion die Hoffnung auf besonders positive volkswirtschaftliche Effekte verbunden wird (Müller, 2014). Angesichts der demografischen Entwicklung ist jedoch zu erwarten, dass im Handwerk die Zahl der Existenzgründungen aufgrund des weniger werdenden Gründernachwuchses in Zukunft zurückgehen wird. Die Politik ist daher auf fundierte Informationen zum Gründungs- und Übergabegeschehen angewiesen, damit handwerkliche Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen zielgerichtet gefördert werden können (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2019).

Der vorliegende Beitrag liefert verschiedene Hinweise zu Existenzgründungen und anstehenden Unternehmensübergaben im Handwerk. Zunächst wird auf Basis verschiedener Datenquellen eine Reihe von empirischen Mustern zur handwerklichen Gründungstätigkeit zusammengetragen. Des Weiteren geht der Beitrag der Frage nach, welche zentralen Ansatzpunkte es zur Anregung von Gründungen in einer Volkswirtschaft gibt. Auf Grundlage einer Literaturanalyse werden Länder verglichen, welche unterschiedliche Gründungsraten aufweisen, obwohl sie hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vergleichsweise ähnlich zueinander sind. Wir sichten die nationale und internationale Forschungsliteratur, um zu verstehen, welche Faktoren für die relativ niedrigen Gründungsraten in Deutschland verantwortlich sein können.

Zu guter Letzt widmet sich der folgende Beitrag den anstehenden Unternehmensübergaben im Handwerk, welche in Form von potenziellen Übernahmegründungen einen zunehmend wichtiger werdenden Teilbereich des handwerklichen Gründungsgeschehens ausmachen. Die Daten der jüngsten Sonderumfrage des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) zum Thema „Betriebsnachfolge im Handwerk“ (ZDH-Nachfolgebefragung 2020) werden in diesem Zusammenhang analysiert, um die Anzahl der in der näheren

Zukunft zur Übergabe anstehenden Handwerksunternehmen als wichtige Kenngröße der aktuellen handwerkspolitischen Diskussion abzuschätzen.

## 2 Verwendete Daten

Die in der vorliegenden Untersuchung genutzten Daten der ZDH-Betriebsstatistik umfassen Betriebsinformationen, welche von den Handwerkskammern im Rahmen der organisationseigenen Statistik an den ZDH übermittelt werden. Es handelt sich um aggregierte Gründungszahlen für die Jahre 2004 bis 2018 aller deutschen Handwerkskammerbezirke. Um die Kenngröße „Gründungen pro 1.000 Einwohner“ zu generieren, werden zudem die vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Einwohnerzahlen je Landkreis genutzt.

Weiterhin greift der vorliegende Beitrag auf Daten des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP, in der Version 2018) zu. Das SOEP ist eine sich jährlich wiederholende, repräsentative Befragung von Privathaushalten in Deutschland. Mithilfe eines am ifh Göttingen entwickelten Verfahrens zur Identifikation und Abgrenzung von Handwerksberufen (Runst et al., 2019) können in den SOEP-Daten im Handwerk selbständig tätige Personen identifiziert und deren berufliche Entwicklung nachgezeichnet werden.

Daneben werden Daten des IAB/ZEW-Gründungspanels (IAB und ZEW, Nürnberg und Mannheim) genutzt. Hierbei handelt es sich um eine für Deutschland repräsentative Befragung junger Unternehmen. Für die Gründungsjahre 2005 bis 2014 ist dabei ersichtlich, ob ein gegründetes Unternehmen zum Handwerk gehört oder nicht. Mit den umfangreichen Daten des IAB/ZEW-Gründungspanels können Fragestellungen zum handwerklichen Gründungsgeschehen untersucht werden, für die es bislang nur wenig bis gar keine empirische Evidenz gab.

Im letzten Teil der Studie greifen wir auf die ZDH-Strukturerhebung 2017, die ZDH-Nachfolgebefragung 2020 und Daten des Statistischen Bundesamts (Handwerkzählung, Bevölkerungsvorausberechnung) zurück, um die Anzahl der in den kommenden Jahren im Handwerk zur Übergabe anstehenden Betriebe/Unternehmen abzuschätzen und diese Zahl den zu erwartenden Übernahmegründungen gegenüberzustellen. Entsprechende Informationen bilden eine wichtige Grundlage für handwerksinterne Weichenstellungen und

handwerkspolitische Forderungen im Bereich des Gründungs- und Übergabegeschehens.

# 3 Empirische Muster der handwerklichen Gründungstätigkeit

## 3.1 Gründungen im Handwerk nach Regionen

Insgesamt sind die Gründungsraten im Handwerk über die Jahre rückläufig, wobei im Verlauf der letzten 16 Jahre eine Verschiebung der geografischen Struktur der jährlichen Gründungsintensitäten (Gewerbeanmeldungen pro 1.000 Einwohner) zu verzeichnen ist (vgl. Abbildung 1). Während die ostdeutschen Bundesländer nach 2004 höhere Gründungsraten zu verzeichnen hatten als in Westdeutschland, hat sich dies in den letzten Jahren umgekehrt. Seitdem liegt die Gründungsintensität im Westen Deutschlands höher.

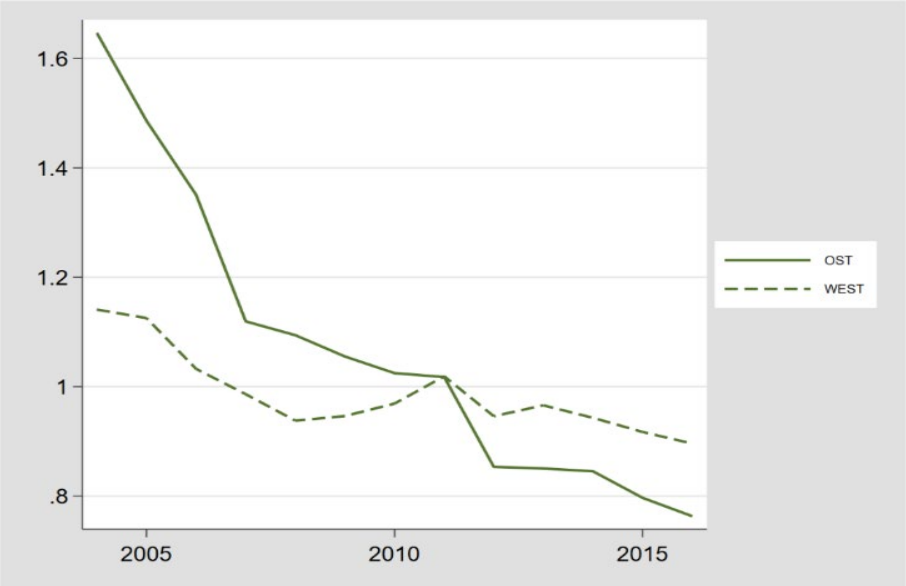


**Abbildung 1:** Gewerbeanmeldungen im Handwerk bezogen auf 1.000 Einwohner eines Handwerkskammerbezirks, nach Ost- und Westdeutschland getrennt.
Quelle: ZDH-Betriebsstatistik.

Auf Basis der ZDH-Betriebsstatistik können die jährlichen Anmeldungen in die Handwerkskammerverzeichnisse auch auf regionaler Ebene dargestellt werden (Abbildung 2), wobei eine dunklere Grünfärbung für eine höhere Anzahl der Gründungen pro 1.000 Einwohner steht. Hieran zeigt sich, dass sich die

Intensität des handwerklichen Gründungsgeschehens im Zeitraum 2004 bis 2016 sichtbar von Ost nach West verschoben hat (vgl. Abbildung 2). Wir interpretieren diese Verschiebung als Effekt der Deregulierung durch die Novellierung der Handwerksordnung im Jahr 2004, welche in den östlichen Bundesländern (v. a. aufgrund des dortigen Schwerpunkts auf dem Bau- und Ausbauhandwerk) zunächst zu einem stärkeren Anstieg neuer Unternehmen führte. Außerdem ist zu vermuten, dass im Osten und zu Beginn des Beobachtungszeitraums deutlich häufiger Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus (in Kombination mit der Förderung von Ich-AGs) stattfanden.

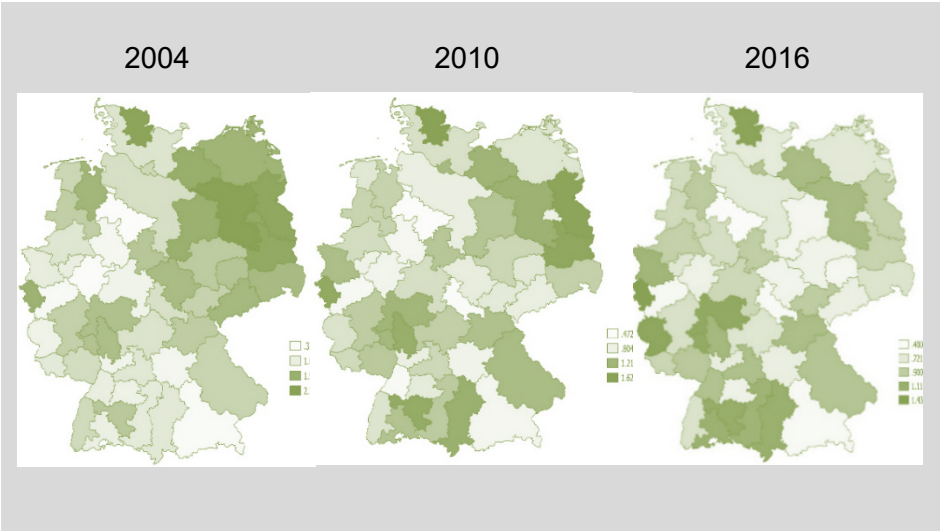


**Abbildung 2:** Marktzutritte pro 1.000 Einwohner (nach Handwerkskammerregion). Quelle: ZDH-Betriebsstatistik.

Außerdem fällt auf, dass die klare Ost-West-Trennung im Laufe der Zeit zunehmend verblasst ist (vgl. Abbildung 2). Stattdessen zeichnen sich andere regionale Unterschiede ab. Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen weisen relativ niedrige Gründungsraten auf. Hingegen werden im Süd-Westen (Saarland, Baden-Württemberg, Hessen) und Nord-Osten (Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein), aber auch in den ländlichen Regionen Bayerns relativ hohe Gründungsraten deutlich.

Bestimmte Gebiete weisen über den gesamten Zeitraum eine höhere Gründungsrate auf (Berliner Umland, der Hohe Norden und der Nord-Westen, die ländlichen Gebiete Bayerns, etc.). Basierend auf (z.T. noch unveröffentlichten) Forschungsergebnissen des ifh Göttingen ist zu vermuten, dass diese Regionen eine besonders starke und historisch verankerte Handwerkstradition haben. Runst und Haverkamp (2018) nutzen Daten zu Handwerkskammermitgliedschaften des Jahres 1904, um zu zeigen, dass heutige Kreise mit einer hohen Handwerkerdichte bereits vor über 100 Jahren eine vergleichsweise hohe Handwerkerdichte aufgewiesen haben. Diese Gebiete wiederum überschneiden sich mit den hier abgebildeten Handwerkskammerbezirken, in denen häufiger gegründet wird. Gewisse Gebiete scheinen also eine Tradition der Handwerkswirtschaft zu besitzen, welche oft über lange Zeiträume hinweg erhalten bleibt.

## 3.2 Dauer der selbständigen Tätigkeit im Handwerk

Anhand der SOEP-Daten lassen sich individuelle Verbleibsquoten für selbständig tätige Handwerker:innen erstellen. Abbildung 3 zeigt den Anteil der Personen, welche in den fünf Jahren nach Beginn ihrer Selbständigkeit in diesem Status verbleiben und, im Umkehrschluss, den Anteil der Individuen, die nicht mehr selbständig sind. Über den gesamten Zeitraum von fünf Jahren verlassen demnach ca. 60% der Handwerker:innen den Status der Selbständigkeit. Nach 5 Jahren sind also noch 40% der handwerklichen Existenzgründer:innen selbständig. Demgegenüber steht eine Verbleibsquote von 35% bei Nicht-Handwerksunternehmen. Dies deutet auf eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit von Existenzgründungen im Handwerk hin, wie sie bereits auf Basis früherer Untersuchungsraten vermutet werden konnte.[1]

[1] Verschiedene ifh-Studien (SMWA 2019; Müller 2014) zeigen auf Basis von Handwerkskammerdaten hohe Überlebensraten handwerklicher Jungunternehmen. Diese liegen in der Regel noch einmal deutlich über der auf Basis des SOEP errechneten Verbleibsrate. Diesbezüglich ist zu berücksichtigen, dass die Messung von Überlebensraten auf der Unternehmensebene, diejenige von Verbleibsraten dagegen auf der persönlichen Ebene einzelner Individuen ansetzt. Bereits dies kann die

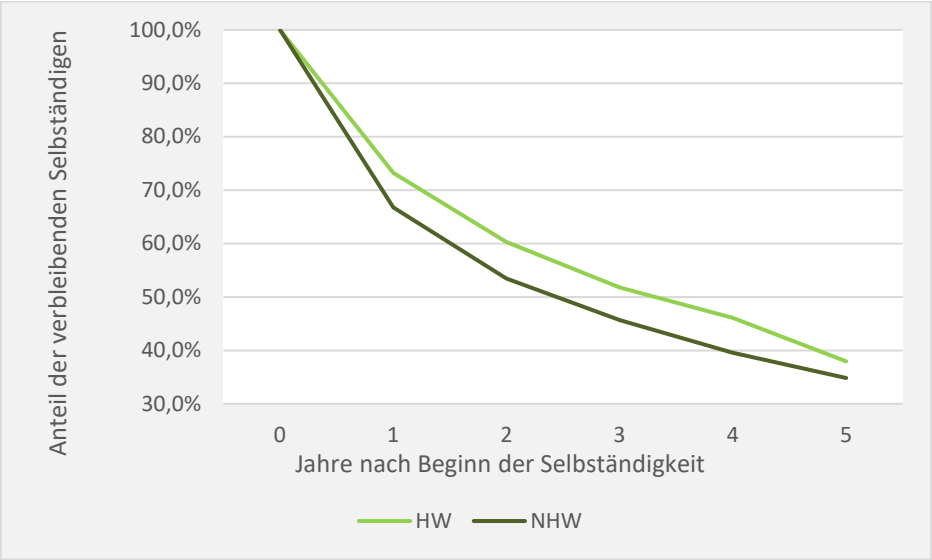


**Abbildung 3:** Dauer der selbständigen Tätigkeit nach der Existenzgründung (alle Handwerkszweige).
Quelle: SOEP 2018. Anmerkung: HW – Handwerk; NHW – Nicht-Handwerk.

Die Entwicklung der Verbleibsquote verläuft im Nicht-Handwerk in etwa parallel zum Handwerk (vgl. Abbildung 3). Diese liegt im Handwerk im ersten Jahr nach Beginn der Selbständigkeit ca. 10 Prozentpunkte über der Verbleibsquote im Nichthandwerk (75% vs. 65%). In den folgenden Jahren gleichen sich die Quoten nur etwas an. Insgesamt ist damit von einer höheren Verbleibsquote im Handwerk auszugehen – was, wie bereits erwähnt, ein Indiz für eine höhere Bestandsfestigkeit von handwerklichen Existenzgründungen ist.

In Abbildung 4 wird der Verbleib in der Selbständigkeit für verschiedene Einkommensklassen und für alle Handwerkszweige untersucht. Dies gibt Hinweise darauf, inwiefern die Verbleibsquote von der Einkommensklasse der

---

Unterschiede zwischen den beiden Raten zum Teil erklären. Des Weiteren kann die Datenquelle selbst Ursache für unterschiedlich hohe Raten sein. So könnten z.B. die höheren Überlebensraten auf Grundlage der Handwerkskammerdaten z.T. auch auf eingetragene Filialbetriebe und Nebenbetriebe zurückzuführen sein, welche höhere Überlebensraten aufweisen, deren Inhaber:innen aber im SOEP kaum vorhanden sind.

Unternehmerperson abhängt. Es ist davon auszugehen, dass Selbständige mit niedrigem Einkommen z.B. mit höherer Wahrscheinlichkeit der Arbeitslosigkeit entfliehen wollten (Gründungsmotiv: „Flucht aus der Arbeitslosigkeit“, vgl. Abschnitt 3.4). In solchen Fällen dürfte es sich häufiger um sogenannte Notgründungen handeln, welche von den Gründenden von vornherein nur als Übergangslösungen angesehen werden – d.h. sobald sich eine vorteilhaftere abhängige Beschäftigung ergibt, wird die Selbständigkeit aufgegeben. Abbildung 4 zeigt, dass 50% der Handwerker:innen in dieser Kategorie ihre Selbständigkeit bereits nach dem ersten Jahr wieder beenden. Nach fünf Jahren führen in etwa nur noch 25% dieser Selbständigen einen eigenen Betrieb.

Handwerk Nicht-Handwerk

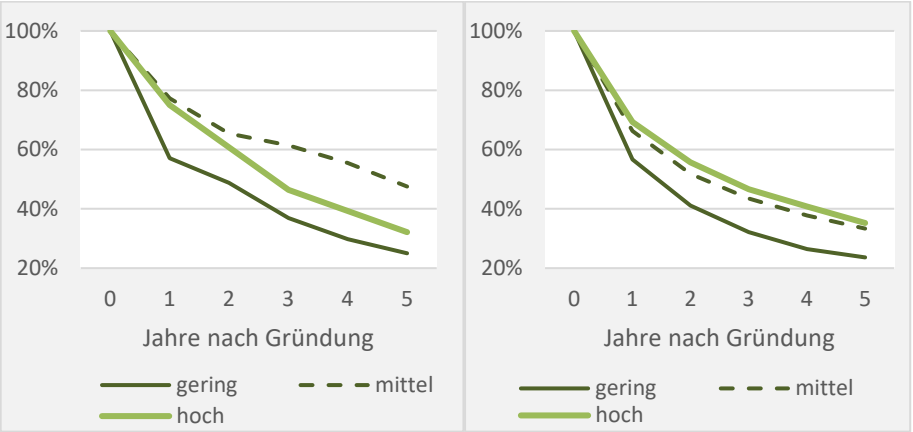


**Abbildung 4:** Dauer der selbständigen Tätigkeit nach der Existenzgründung (nach Einkommensklassen, Anteil der verbleibenden Selbständigen in Prozent). Quelle: SOEP 2018; Anmerkung: Netto-Einkommen in 2015 Preisen; Geringe Einkommen (<1000 €); Mittlere Einkommen (1000-1999€); hohe Einkommen (>2000€).

Die höheren Einkommensklassen weisen eine flachere Verbleibskurve auf (vgl. Abbildung 4). Interessanterweise sind es die Selbständigen in der mittleren Einkommensklasse – und nicht diejenigen der höchsten Einkommensklasse – welche die höchsten Verbleibsquoten aufweisen. Diese Handwerker:innen befinden sich nach fünf Jahren mit einer Wahrscheinlichkeit von 50% immer noch in der Selbständigkeit. Die Handwerker:innen der höchsten

Einkommensklasse weisen hingegen nach fünf Jahren nur eine Verbleibsquote von knapp 30% auf. Bei den Selbständigen im Nicht-Handwerk sind ähnliche Muster zu finden: Die Personen in niedrigen Einkommensklassen beenden die Selbständigkeit schneller als Personen in höheren Einkommensklassen. Die niedrigere Verbleibswahrscheinlichkeit in der Gruppe der Handwerker der höchsten Einkommensklasse könnte sich dadurch erklären, dass viele wirtschaftlich wachsende, erfolgreiche handwerkliche Gründungen (hohes Einkommen) irgendwann den Rechtsformwechsel vom Einzelunternehmen zur GmbH vollziehen und einige vormals selbständige Handwerker-Einzelunternehmer:innen in der Folge zum angestellten Geschäftsführer oder zur angestellten Geschäftsführerin werden.

## 3.3 Einkommen von Existenzgründer:innen im Handwerk

Die SOEP-Daten können auch dafür genutzt werden, das Einkommen neuer Selbständiger über die Zeit hinweg darzustellen (siehe Abbildung 5). Die linke Darstellung zeigt alle Existenzgründer:innen – also auch diejenigen, die während der ersten fünf Jahre ihre berufliche Selbständigkeit wieder aufgeben. Die rechte Darstellung begrenzt die Analyse auf Existenzgründer:innen, welche über den gesamten Zeitraum von fünf Jahren selbständig sind. Insgesamt kann in allen Gruppen über die Jahre ein allgemeiner Einkommenszuwachs beobachtet werden. Dieser Zuwachs ist in der linken Darstellung gleichmäßiger ausgeprägt, da hier weniger lukrative oder weniger erfolgreiche Jungunternehmen mitberücksichtigt sind, d.h. über die Jahre verbleiben nur die erfolgreicheren Unternehmer:innen und das durchschnittliche Einkommen in der Gesamtgruppe steigt in der Folge. In der rechten Darstellung sind nur die längerfristig Selbständigen abgebildet, deren Unternehmen mindestens fünf Jahre am Markt sind. Hier ist der Einkommensanstieg ebenfalls sichtbar, aber konzentriert sich stärker auf das erste Jahr nach Beginn der Selbständigkeit.

Insgesamt ist eine Einkommenslücke zwischen Selbständigen im Handwerk und denen im Nicht-Handwerk sichtbar. Die Einkommenswerte im Nicht-Handwerk liegen im Durchschnitt über denen im Handwerk. Interessant ist, dass die Einkommensunterschiede zwischen Handwerk und Nicht-Handwerk in der Gruppe aller Selbständigen (linke Seite) deutlich geringer ausfallen als in der

Gruppe der Selbständigen mit Mindestverbleib von fünf Jahren (rechte Seite). Dies ist ein erneutes Indiz auf die höhere Bestandsfestigkeit von handwerklichen Gründungen im gesamtwirtschaftlichen Vergleich: Auch wenn Jungunternehmer:innen im Handwerk im Schnitt weniger verdienen als die entsprechende Vergleichsgruppe im Nicht-Handwerk, verbleiben sie in den kritischen ersten Jahren nach der Gründung des Unternehmens jedoch häufiger am Markt als nicht-handwerkliche Jungunternehmen.

Alle Existenzgründer:innen

Selbständige mit Mindestverbleib von 5 Jahren nach der Gründung

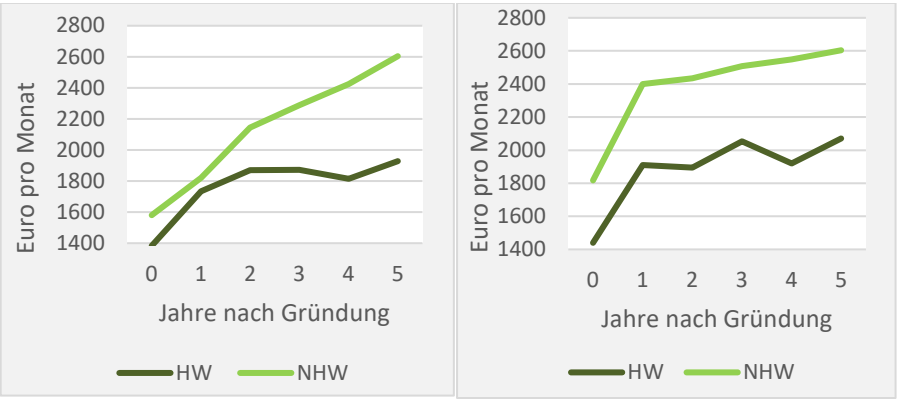


**Abbildung 5:** Netto-Einkommen von Existenzgründer:innen, nach Handwerkseigenschaft.
Quelle: SOEP 2018; Anmerkung: Alle Einkommen in 2015 Preisen; HW – Handwerk; NHW – Nicht-Handwerk.

## 3.4 Gründungsmotive

Eine Analyse des IAB/ZEW-Gründungspanels zeigt, dass der Wunsch nach selbstbestimmtem Arbeiten und die Umsetzung einer konkreten Geschäftsidee sowohl im Handwerk als auch im Nicht-Handwerk die häufigsten Antriebskräfte für die Aufnahme einer Selbständigkeit sind (vgl. Abbildung 6). Dabei kommt dem Motiv „Selbstbestimmtes Arbeiten“ unter Unternehmensgründer:innen des Handwerks eine größere Bedeutung zu. Die Umsetzung einer konkreten Geschäftsidee wird dagegen in nicht-

handwerklichen Wirtschaftsbereichen häufiger als Gründungsmotiv genannt als im Handwerk (40% vs. 24%).

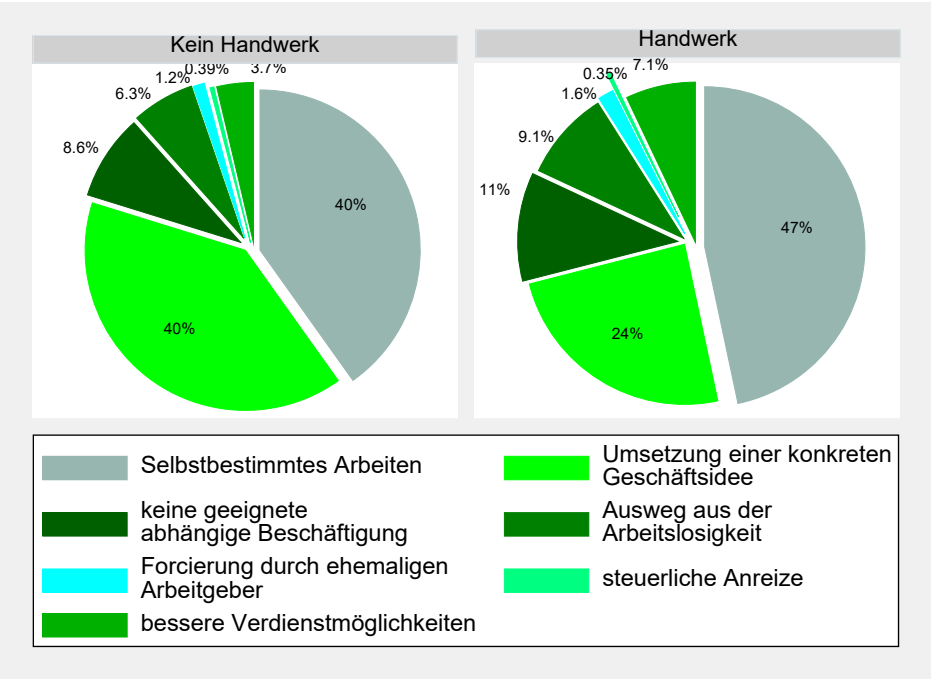


**Abbildung 6:** Gründungsmotive, nach Handwerkseigenschaft.
Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel.

Über alle Wirtschaftsbereiche hinweg weniger verbreitet sind dagegen andere Gründungsmotive. Mehrere dieser Motive haben im Handwerk jedoch ein etwas stärkeres Gewicht. So werden das Fehlen einer geeigneten abhängigen Beschäftigung (11% vs. 8,6%), der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit (9,1% vs. 6,3%) und die Aussicht auf bessere Verdienstmöglichkeiten (7,1% vs. 3,7%) häufiger von Personen aus dem Handwerk als ausschlaggebender Grund für die Aufnahme der Selbständigkeit genannt als von nicht-handwerklichen Jungunternehmer:innen.

## 3.5 Formale Qualifikation von Unternehmensgründer:innen

Eine Betrachtung der formalen Qualifikation von Gründer:innen bestätigt die Erwartung, dass im Handwerk deutlich häufiger mit einem Meisterbrief gegründet wird als im Nicht-Handwerk (vgl. Abbildung 7). Entsprechend höher fallen im Nicht-Handwerk die Anteile der Gründer:innen mit akademischem Abschluss (54% ggü. 17% im Handwerk) bzw. mit fehlender formaler Qualifikation (4,1% ggü. 1,7% im Handwerk) aus.

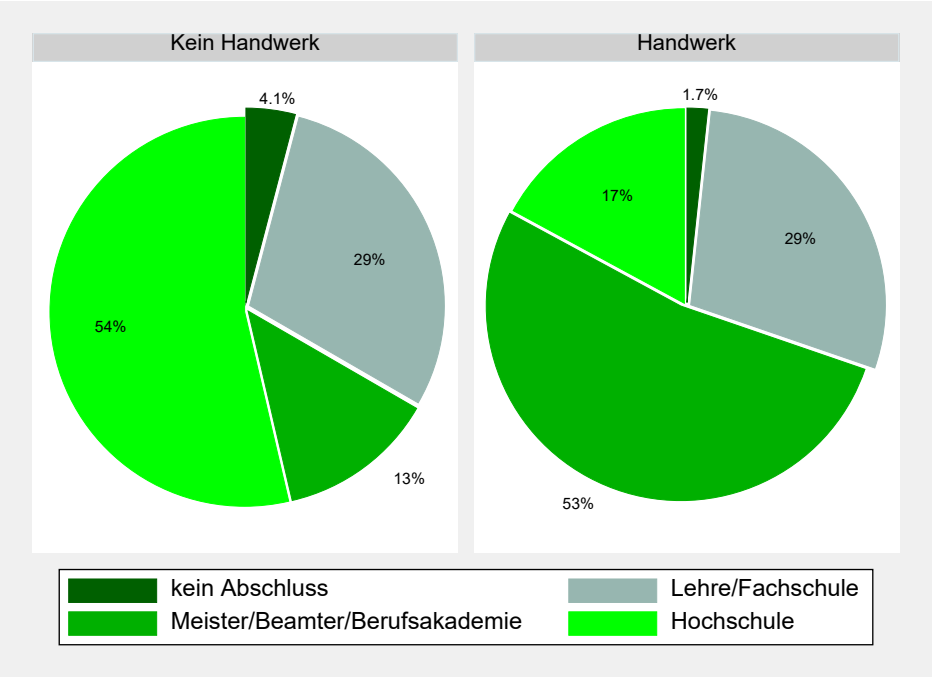


**Abbildung 7:** Formale Qualifikation von Existenzgründer:innen, nach Handwerkseigenschaft.
Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel.

Mit Blick auf das Handwerk ist in diesem Zusammenhang die Betrachtung über die Zeit hinweg interessant. So hat im Handwerk im Zeitraum 2005 bis 2014 der Anteil der Gründer:innen mit Meisterbrief schrittweise abgenommen. Dagegen haben die Anteile der Hochschulabsolventen und der Gründer:innen ohne formale Qualifikation zugelegt (vgl. Abbildung 8, linke Seite). Zumindest in

Teilen dürfte diese Entwicklung auf die Deregulierung infolge der Novellierung der Handwerksordnung im Jahr 2004 zurückzuführen sein, da damals in einer Reihe von Gewerken des Handwerks die Meisterpflicht entfallen ist. Es ist jedoch auffällig, dass der Anteil der Hochschulabsolventen unter den Unternehmensgründer:innen auch im Nicht-Handwerk über die Zeit hinweg stark angestiegen ist (vgl. Abbildung 8, rechte Seite). In der Gesamtwirtschaft (Handwerk eingeschlossen) gibt es folglich auch im Falle des Gründungsgeschehens einen ausgeprägten Akademisierungstrend.

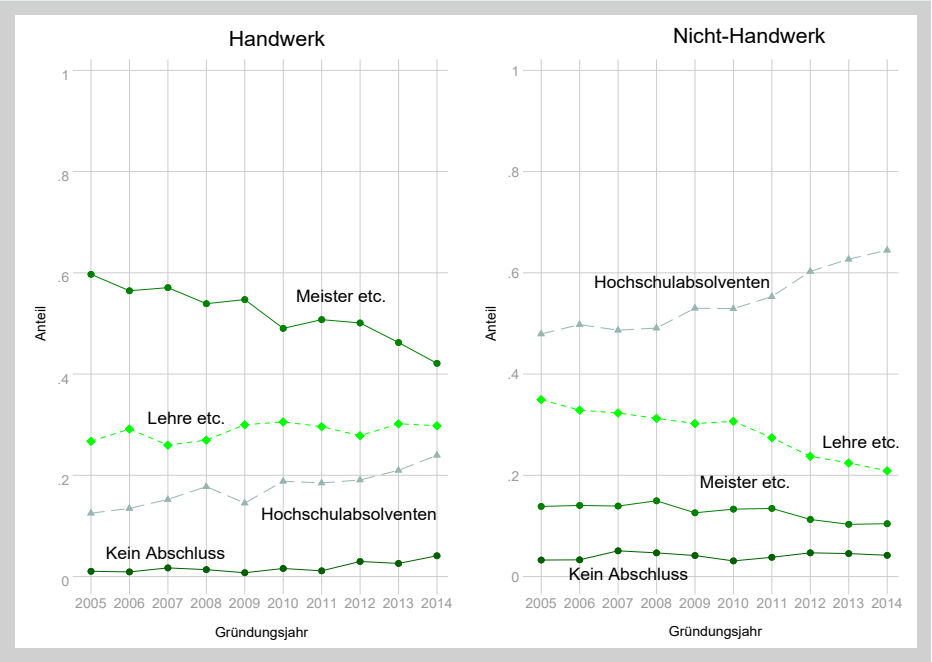


**Abbildung 8:** Existenzgründungen nach formaler Qualifikation des Gründers / der Gründerin und Handwerkseigenschaft.
Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel.

## 3.6 Performance in den ersten fünf Jahren nach der Gründung

Auf Basis des IAB/ZEW-Gründungspanels lässt sich auch die wirtschaftliche Performance von neu gegründeten (Handwerks-)Unternehmen untersuchen,

etwa hinsichtlich der Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung in den ersten fünf Jahren nach dem Gründungszeitpunkt (vgl. Abbildung 9).

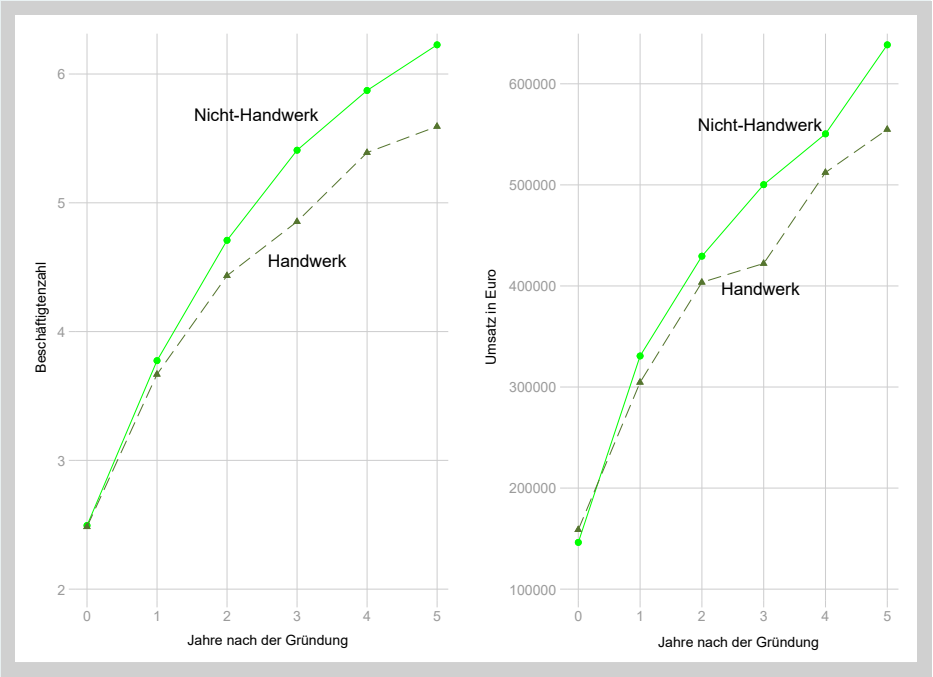


**Abbildung 9:** Wirtschaftliche Entwicklung von Jungunternehmen in den ersten fünf Jahren nach Gründung, nach Handwerkseigenschaft.
Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel; Anmerkung: Die Darstellung erfolgt nur für neugegründete Unternehmen, die mindestens fünf Jahre am Markt sind.

Hierbei zeigt sich, dass das Beschäftigtenwachstum und die erzielten Umsätze der handwerklichen Jungunternehmen im Durchschnitt geringer ausfallen als im nicht-handwerklichen Bereich. Dieses Ergebnis ist im Zusammenhang zu den obigen Ergebnissen hinsichtlich der Überlebensraten/Verbleibsquoten zu interpretieren (vgl. Abschnitte 3.2 und 3.3). Demnach ist davon auszugehen, dass die wirtschaftliche Performance neu gegründeter Handwerksunternehmen im Durchschnitt zwar geringer ausfällt als in nicht-handwerklichen Jungunternehmen, im Gegenzug liegt jedoch die Überlebenswahrscheinlichkeit neu gegründeter Unternehmen im Handwerk höher als im Nicht-Handwerk.

# 4 Gründungsraten im nationalen und internationalen Vergleich

## 4.1 Determinanten des Gründungsgeschehens

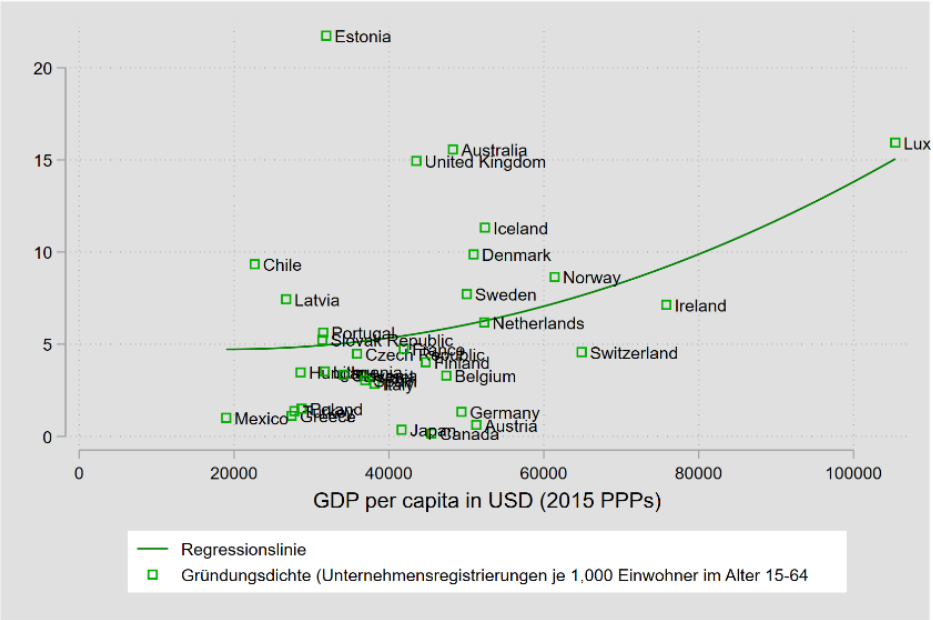


**Abbildung 10:** Gründungsraten im Ländervergleich 2015 (Neue Unternehmen pro 1.000 Einwohner).
Quelle: Weltbank.

Überraschenderweise sind die Gründungsraten zwischen verschiedenen Nationen, die in etwa das gleiche Wohlstandsniveau aufweisen, äußerst heterogen ausgeprägt. Abbildung 10 basiert auf Daten der Weltbank für das Jahr 2015 und zeigt die Anzahl der neu gegründeten Unternehmen je 1.000 Einwohner nach Ländern (Y-Achse). Auf der horizontalen Achse ist das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf abgebildet, denn es ist bekannt, dass die Gründungstätigkeit mit höherem Einkommen zunächst sinkt, in den wohlhabenderen (OECD) Ländern seit einiger Zeit aber wieder steigt (Arin et al., 2014; Thurik, 2007). Deutschland, Österreich, Japan und Kanada weisen demnach deutlich niedrigere Gründungsraten auf als dies beispielsweise in den

skandinavischen Ländern (Dänemark, Schweden, Norwegen, Island) oder den angelsächsischen Ländern (England und Australien) der Fall ist.

Darum stellt sich die Frage, welche Faktoren für eine niedrige bzw. hohe Gründungsrate in einem Land verantwortlich sind und ob die Höhe der Gründungsrate in einem Land aktiv beeinflusst bzw. gesteuert werden kann (z.B. durch den Staat oder unternehmensnahe Organisationen wie Kammern und Verbände). Die Gründe hierfür werden im Folgenden auf Grundlage der wissenschaftlichen Forschungsliteratur zusammengetragen. Im Ergebnis der Literaturrecherche steht Tabelle 1, welche wesentliche volkswirtschaftliche Determinanten der Gründungstätigkeit auflistet und knapp erläutert. Die Tabelle stellt diese Faktoren dar, erklärt diese knapp und listet die Studien auf, welche empirische Hinweise für den jeweils zu Grunde liegenden Effekt liefern.

| Faktoren | Erklärung | Relevante Studien |
|---|---|---|
| **Institutionelle und gesetzliche Rahmen-bedingungen** | Effiziente und **transparente Gesetze und Regeln (die Qualität der Institutionen)** erhöhen die Bereitschaft, Unternehmen zu gründen. | van Stel et al. (2007); Simón-Moya et al. (2014); Wennekers et al. (2002); Grilo und Irigoyen (2006); Boudreaux & Nikolaev (2019); Thurik (2007); Bjørnskov & Foss (2008); Dvouleti (2019); Henrekson & Sanandaji (2014) |
| | **Niedrige Steuern** begünstigen Unternehmensgründungen. | Da Rin et al. (2011); Bruce & Mohsin (2006); Djankov et al. (2010) |
| | **Geringe Mindestkapitalanforderungen** fördern Firmengründungen. | Braun et al. (2013) |
| | Hoher **Schutz von (geistigem) Eigentum** und ein nachsichtiges Insolvenzregime erhöht Firmengründungen. | Simón-Moya et al. (2014); Armour und Cumming (2008) |
| **Umverteilung, Ungleichheit, Arbeitslosigkeit** | Je niedriger die **Umverteilung** (d.h. desto höher die Einkommensungleichheit) und je | Thurik (2007); Nikolaev (2018); Dvouleti (2019) |

| | | |
|---|---|---|
| | höher die **Arbeitslosigkeit**, desto höher die Gründungsraten. | |
| **Kulturelle Unterschiede** | **Postkommunistische Länder** weisen temporär niedrigere Gründungsraten auf. | Runst (2013); Wyrwich (2016) |
| **Infrastruktur** | Jungunternehmer:innen profitieren von allen Formen der **Infrastruktur**, insbesondere aber von digitaler Infrastruktur. | Audretsch et al. (2014) |
| **Sonstige Rahmen-bedingungen** | Ein **inklusives öffentliches Beschaffungswesen** kann die Gründungen von innovativen Startups fördern. | Preuss (2011) |
| | In einem Umfeld mit vielen **Jungunternehmer:innen** finden tendenziell mehr Gründungen statt (Gründungsklima). | Bosma & Schutjens (2011) |
| | Unternehmensgründungen nehmen ab, wenn sich das **BIP pro Kopf** erhöht, steigen aber irgendwann wieder. | Arin et al. (2014); Thurik (2007) |
| | **Zugang zu globalen Märkten** erhöhen Unternehmensgründungen. | Simón-Moya et al. (2014) |
| **Finanzierungs-möglichkeiten** | Zugang zu **Bankkrediten/ alternativen Finanzierungsquellen/ Risikokapital** fördert die Gründung von Unternehmen. | Chowdhury et al. (2015); Arin et al. (2014); Samila und Sorenson (2011) |
| **Zugang zu Humankapital** | **Verfügbarkeit von Fachpersonal** fördert Unternehmensgründungen. | Barreneche García (2013) |
| **Zugang zu Innovationen** | Zugang zu **Forschung und Entwicklung** erhöht die Wahrscheinlichkeit von Unternehmensgründungen. | Chowdhury et al. (2015); Simón-Moya et al. (2014); van Stel et al. (2007); Acs et al. (2016); Terjesen et al. (2013) |
| **Demografische Faktoren** | **Männliche** Personen **mittleren Alters** mit **höherem Bildungsgrad** und **mehr Berufserfahrung** gründen häufiger. | Velilla & Ortega (2017); Wennekers et al. (2002); Terjesen et al. (2013); Kim et al. (2006) |

**Tabelle 1:** Liste der Faktoren, welche die Höhe der Gründungsrate in einem Land beeinflussen.

## 4.2 Welche Faktoren erklären die im internationalen Vergleich niedrigeren Gründungsraten in Deutschland?

Die Neugründungsraten stagnieren in Deutschland seit Jahren und rangieren im europäischen Vergleich weit hinten (Europäische Kommission, 2020a). Ein möglicher Grund hierfür dürfte unter anderem der hierzulande vergleichsweise hohe Verwaltungsaufwand einer Unternehmensgründung sein. Die Anzahl an administrativen Schritten, bis es zur Gründung eines Unternehmens kommt, ist im europäischen Durchschnitt relativ hoch. Des Weiteren sind die Mindestkapitalanforderungen für Gründungen im europäischen Vergleich eher umfangreich. Nichtsdestotrotz erscheint es wenig plausibel, dass der im OECD-Vergleich leicht erhöhte Verwaltungsaufwand oder die leicht höheren Mindestkapitalanforderungen die großen Unterschiede im Gründungsgeschehen zwischen Deutschland und anderen Ländern erklären können. Das deutsche Insolvenzrecht sowie die Durchsetzungsfähigkeit von vertraglichen Ansprüchen werden von der Europäischen Kommission sogar als günstig für Unternehmertum eingestuft (Europäische Kommission, 2020a) und kommen damit als Erklärungsansatz ebenfalls nicht in Frage.

Ein Großteil der deutschen Bevölkerung schätzt die eigenen persönlichen unternehmerischen Fähigkeiten als unzureichend für die Gründung eines Unternehmens ein (OECD, 2019). Besonders auffällig ist, dass in Deutschland Frauen ihre eigenen unternehmerischen Fähigkeiten deutlich geringer einstufen als Männer. Die Bundesregierung reagierte daraufhin mit einer Vielzahl von Maßnahmen, die hierzulande Personen im Allgemeinen und Frauen im Besonderen ermutigen sollen, ein Unternehmen zu gründen. In der Forschungsliteratur bestehen jedoch Hinweise auf relativ stabile, nur schwer veränderliche kulturelle Unterschiede zwischen einzelnen Ländern, welche die unterschiedliche Höhe der Gründungsraten ebenfalls erklären können (Runst, 2013; Wyrwich, 2016; Thurik, 2007). An diesem Zusammenhang wird im Falle Deutschlands häufig ein mangelnder „Unternehmergeist“ festgemacht und eine entsprechende Stärkung der Unternehmerkultur als Teil der nationalen Identität

angemahnt.[2] Da kulturelle Unterschiede jedoch nur sehr schwierig gemessen werden können, lässt sich das relative Gewicht dieses Erklärungsansatzes ebenfalls nur sehr ungenau bestimmen. Außerdem lassen sich kulturelle Faktoren mittels staatlicher Einflussnahme kurz- bis mittelfristig kaum beeinflussen.

Die Finanzierungsmöglichkeiten für junge Unternehmen haben sich in Deutschland innerhalb der letzten Jahre erheblich verbessert (Europäische Kommission, 2020a). Insbesondere die Finanzierung in den Frühstadien der Unternehmensgründung wird inzwischen deutlich positiver bewertet. Die KfW Bankengruppe als nationale Förderbank Deutschlands gewährt z.B. kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Kredite zur digitalen Transformation ihrer Geschäftsprozesse. Weiter ist die KfW darauf bedacht, den Zugang zu Risikokapital für junge Unternehmen in Deutschland auszubauen. Zuletzt profitierten vor allem junge Technologieunternehmen von den Förderprogrammen (Europäische Kommission, 2020a). Allerdings schlagen sich die verbesserten Rahmenbedingungen im Bereich der Gründungsfinanzierung hierzulande bislang kaum in höheren Gründungszahlen nieder, sodass diesem Erklärungsansatz höchstwahrscheinlich kein großes Gewicht zukommt.

Laut Europäischer Kommission hemmen ferner strukturelle Probleme, wie die Fachkräfteknappheit oder die geringe Forschungsintensität, innerhalb von deutschen KMU die Innovationstätigkeit (Europäische Kommission, 2020a). Eine 2016 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung veranlasste Initiative versucht, KMU mit anderen Unternehmen, Forschungsinstitutionen und öffentlichen Organisationen zusammenzubringen, um die Forschung in KMU zu stärken (OECD, 2019). Außerdem wurden Pilotprojekte geschaffen, welche die Vorteile von Digitalisierungsmaßnahmen im Unternehmen für KMU illustrieren sollen. Nicht zuletzt vereinfachte die Bundesregierung auch die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften, um der Fachkräfteknappheit entgegenzuwirken. Das Problem der Fachkräfteknappheit lässt sich durch

[2] Siehe zum Beispiel https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Mittelstand/staerkung-des-unternehmergeistes.html (letzter Zugriff: 23.04.2021).

Zuwanderung allerdings nur bedingt lösen. Schließlich wird der demografische Wandel das Problem in den nächsten Jahren verschärfen, sodass mit einer Verringerung der Gründungszahlen zu rechnen ist.

Gemäß der in Tabelle 1 aufgeführten Literatur stellt die Qualität der gesetzlichen (institutionellen) Rahmenbedingungen die wichtigste Determinante für Gründungen dar. Insbesondere wird angenommen, dass der Grad der Regulierung (negativer Effekt) und der ökonomischen Freiheit (positiver Effekt) die Gründungsrate eines Landes beeinflussen. Außerdem hat die Einkommensungleichheit bzw. der Grad der Umverteilung einen robusten und starken Einfluss auf die Höhe der Gründungsrate eines Landes. Je höher die Ungleichheit bzw. je geringer die Umverteilung (und je höher die Arbeitslosigkeit), desto häufiger wird gegründet. Allerdings wird dieser Effekt hauptsächlich von Notgründungen – und nicht Chancengründungen – getrieben. England weist beispielsweise deutlich höhere Gründungsraten als Deutschland auf. Während beide Länder einen Gesetzesrahmen von hoher Qualität aufweisen, kann vermutet werden, dass die stärkere Regulierung (insbesondere im Bereich des Arbeitsmarkts) und die stärkere Umverteilung in Deutschland zu einer geringeren Anzahl an Gründungen als in England führt.

# 5 Unternehmensübergaben als Gründungsform

Ein wichtiger Bereich des handwerklichen Gründungsgeschehens umfasst sog. Übernahmegründungen, also den Erwerb und die Weiterführung von bereits bestehenden Unternehmen durch Gründer:innen. Je nach gewählter Definition handelt es sich im Handwerk bei etwa jeder zehnten Unternehmensgründung um eine Übernahme (Müller et al., 2011, S. 99; Müller, 2015, S. 63). Im Zuge der demografisch bedingten Verschiebungen in der Altersstruktur der Selbständigen und des damit einhergehenden Anstiegs an potenziellen Unternehmensübergaben dürfte sich die Bedeutung dieser Gründungsform in den nächsten Jahren weiter erhöhen. Potenziell problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass der wachsenden Zahl an anstehenden Übergaben bislang kein entsprechender Anstieg der Gründungstätigkeit (speziell bei Übernahmegründungen) gegenübersteht (Leifels, 2020). Der demografische Wandel führt in Mittelstand und Handwerk folglich zu einer strukturellen Lücke im Bereich der Unternehmensnachfolge, die nur durch einen Anstieg an Übernahmegründungen verkleinert werden könnte. Nicht zuletzt in der Handwerkswirtschaft besteht hierfür aktuell offenbar ein großer Bedarf. Nach den Sonderumfragen des ZDH zum handwerklichen Übergabegeschehen ist der Anteil der Betriebsinhaber:innen mit Übergabeabsicht im Fünfjahreshorizont zwischen 2015 und 2020 um ein Fünftel gestiegen. Gefragt nach den Hemmnissen für eine erfolgreiche Übergabe, rangierten dabei aus Sicht der Unternehmer:innen jeweils die Schwierigkeiten bei der Nachfolgersuche mit Abstand an erster Stelle unter den möglichen Hürden (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2015; Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021).

Die Handwerkspolitik ist daher auf fundierte Informationen zur Anzahl der künftig zur Übergabe anstehenden Handwerksunternehmen angewiesen, um adäquat darauf reagieren zu können. Vor diesem Hintergrund schätzen Runst und Thomä (2021) auf Basis der ZDH-Nachfolgebefragung 2020 mit Blick auf das Handwerk die Zahl der anstehenden Betriebsübergaben bis 2030. Dabei berücksichtigen sie neben der Angebots- auch die Nachfrageseite des handwerklichen Übergabegeschehens. Die Ergebnisse ihrer Untersuchung werden im Folgenden überblicksartig dargestellt.

## 5.1 Anstehende Übergaben im Handwerk in den kommenden fünf Jahren

Nach der Modellschätzung von Runst und Thomä (2021) beabsichtigen aktuell 20,7% der Handwerksunternehmer:innen eine Übergabe ihres Betriebs in den kommenden fünf Jahren. Wird gleichzeitig berücksichtigt, wie hoch die Befragten die Erfolgswahrscheinlichkeit der geplanten Übergabe bewerten, dann beläuft sich der Anteil der in den kommenden fünf Jahren voraussichtlich erfolgreich übergebenen Betriebe auf 11,2 %. Zur Einordnung lässt sich die Studie von Schwartz (2019a) heranziehen. Auf der Basis des KfW-Mittelstandspanel 2018 (und umgerechnet auf einen Fünfjahreshorizont) ziehen demnach 16,0 % der Handwerksunternehmen im Mittelstand die Fortführung des Unternehmens durch einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin grundsätzlich in Betracht. Wie erwartet liegt dieser Wert über dem Anteil der vorliegenden Modellschätzung, in dem neben der bloßen Übergabeabsicht auch die Erfolgswahrscheinlichkeit der geplanten Übergabe berücksichtigt wird. Er liegt jedoch auch niedriger als der entsprechende Anteil, der nur das Vorliegen einer grundsätzlichen Übergabeabsicht misst. Dies liefert einen weiteren Grund dafür, warum an dieser Stelle vor allem der Anteil der Betriebe, die in den kommenden fünf Jahren voraussichtlich erfolgreich übergeben werden (Übergabeabsicht inkl. Erfolgswahrscheinlichkeit), im Fokus steht. Wird dieser für die Umrechnung in absolute Zahlen zu Grunde gelegt, bedeutet dies, dass im Handwerk in den kommenden fünf Jahren etwa 125.000 Betriebe zur Übergabe anstehen.

## 5.2 Jährliche Betriebsübergaben bis 2030

Ausgehend von den Ergebnissen im vorangegangenen Abschnitt liefert Abbildung 11 eine Projektion der bis zum Jahr 2030 im Handwerk jährlich anstehenden Betriebsübergaben. Aufgrund der demografischen Entwicklung zeigt sich ein schrittweiser Anstieg der nachfolgebedingten Übergaben über die kommenden Jahre. So sind nach der Modellschätzung für das Jahr 2022 rund 24.000 Betriebsübergaben zu erwarten. Bis 2027 wird sich diese jährliche Zahl gemäß der Projektion auf 27.000 Inhaber:innen erhöhen, die ihren Betrieb an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin übergeben wollen.

Über die Jahre des Projektionszeitraums wird es zudem stets eine beachtliche Zahl an Betrieben geben, deren Inhaber:in zwar grundsätzlich übergeben möchten, die Nachfolgersuche jedoch aus einem wie auch immer gearteten Grund nicht erfolgreich verläuft.

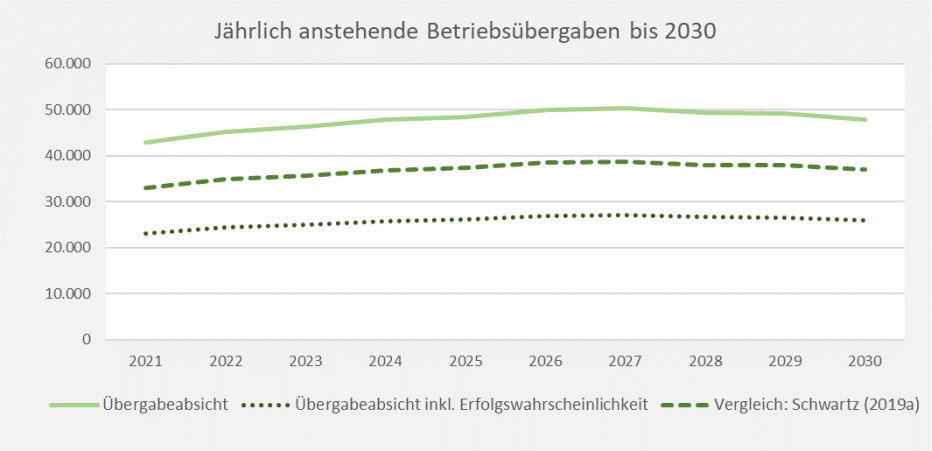


**Abbildung 11:** Projektion der Betriebsübergaben im Handwerk bis 2030.
Quelle: ZDH-Nachfolgebefragung 2020 (gewichtete Werte); ZDH-Betriebsstatistik; Statistisches Bundesamt.

## 5.3 Angebot und Nachfrage im handwerklichen Übergabegeschehen

Gemäß der durchgeführten Modellabschätzung wird im Handwerk in den kommenden Jahren eine beachtliche Zahl an Inhaber:innen auf der Suche nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin sein. Davon schätzt ein nennenswerter Teil die Erfolgswahrscheinlichkeit der beabsichtigten Betriebsübergabe als wenig hoch ein, etwa, weil die Nachfolgersuche nur zäh vonstattengeht, sich die Ermittlung des Unternehmenswertes als schwierig erweist, unterschiedliche Kaufpreisvorstellungen bestehen oder bestimmte steuerliche Aspekte als hemmend empfunden werden (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021). Nichtsdestotrotz ist auf der Angebotsseite des handwerklichen Übergabegeschehens selbst unter Berücksichtigung von subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeiten für die kommenden Jahre von einer

großen Zahl an anstehenden Übergaben auszugehen. Insofern stellt sich die Frage, wie es sich hierzu auf der Nachfrageseite verhält.

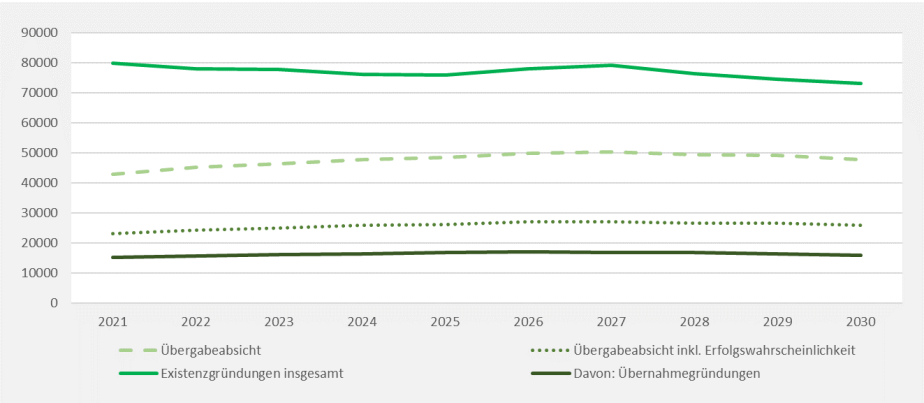


**Abbildung 12:** Gründungen und anstehende Übergaben von Handwerksbetrieben bis 2030.
Quelle: ZDH-Nachfolgebefragung 2020 (gewichtete Werte); ZDH-Betriebsstatistik; Statistisches Bundesamt.

Unter linearer Fortschreibung der bisherigen Gründungszahlen im Handwerk und unter Berücksichtigung der weiteren demografischen Entwicklung ist im Projektionszeitraum ein Rückgang der handwerklichen Existenzgründungen zu erwarten (vgl. Abbildung 12). Auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass unter den veränderten Rahmenbedingungen der prozentuale Anteil der Übernahmegründungen an allen Existenzgründungen im Handwerk in der näheren Zukunft ansteigen dürfte (Runst & Thomä, 2021), zeigt sich dabei – ausgehend vom aktuellen Status-Quo – eine potenzielle Nachfolgelücke im handwerklichen Übergabegeschehen: Über den Projektionszeitraum hinweg unterschreitet die Zahl an erwarteten Übernahmegründungen in jedem Jahr das Angebot an anstehenden Unternehmensnachfolgen. Folglich bedarf es in der Zukunft eines deutlich größeren Anteils von Übernahmegründungen als bisher, damit im Handwerk dem steigenden Angebot an potenziellen Betriebs-/ Unternehmensübergaben auch eine entsprechend große Anzahl an interessierten Nachfolger:innen gegenübersteht.

# 6 Zusammenfassung und Fazit

Der vorliegende Beitrag widmet sich drei eng miteinander verknüpften Forschungsfragen. Zuallererst ging es darum, beispielhaft verschiedene empirische Hinweise zur handwerklichen Gründungstätigkeit zusammenzutragen. Hintergrund ist die Tatsache, dass sich die Datenbasis für Existenzgründungen im Handwerk seit der Untersuchung von Müller (2014) deutlich verbessert hat. Neben der ZDH-Betriebsstatistik als zentraler Datenquelle zum Gründungsgeschehen im Handwerk stehen inzwischen auch große repräsentative Datensätze wie das Sozio-ökonomische Panel (SOEP) oder das IAB/ZEW-Gründungspanel für wissenschaftliche Untersuchungen zum Gründungsgeschehen im Handwerk zur Verfügung. Die verschiedenen Datenquellen sind dabei als komplementär zueinander anzusehen, da sie sich je nach zu Grunde liegender Fragestellung gegenseitig ergänzen.

So liefert die Rollenstatistik der Handwerkskammern ein Gesamtbild zu den jährlichen Neueintragungen im Handwerk, wobei nach Region, Handwerksbereich, Handwerkszweig und bestimmten Personenmerkmalen differenziert werden kann (Thomä et al., 2021). Das SOEP hat den entscheidenden Vorteil, dass die Phase der Selbständigkeit im Handwerk über den Lebensverlauf der Existenzgründer:innen hinweg untersucht werden kann. Dadurch lässt sich nicht nur die Zeit nach dem Eintritt, sondern auch die Phase nach der Schließung bzw. der Übergabe eines Unternehmens untersuchen, wodurch wichtige Indikatoren wie die Verbleibsquote handwerklicher Existenzgründer:innen ermittelt werden können. Mit dem IAB/ZEW-Gründungspanel wiederum lassen sich eine Reihe von weiteren Themen beleuchten, für die es bislang kaum bis gar keine empirische Evidenz gab (wie z.B. Gründungsmotive im Handwerk oder die wirtschaftliche Performance handwerklicher Jungunternehmen im gesamtwirtschaftlichen Vergleich). Mit Hilfe dieser verschiedenen Datenquellen zeigen sich die folgenden „stilisierten Fakten“ zum handwerklichen Gründungsgeschehen:

- Während die Gründungsraten im Osten Deutschlands im Jahre 2004 – vermutlich aufgrund starker Deregulierungs- und Fördereffekte bei höherer Arbeitslosigkeit – über dem Niveau in Westdeutschland lagen, wird seit

dem Jahr 2012 in den ostdeutschen Regionen weniger intensiv je 1.000 Einwohner gegründet als im Westen Deutschlands.

- Der klare Ost-West-Unterschied im handwerklichen Gründungsgeschehen ist über die Jahre zunehmend verblasst. Stattdessen zeichnen sich andere regionale Muster ab. So weisen bestimmte Gebiete in Deutschland über einen längeren Zeitraum hinweg kontinuierlich höhere Gründungsraten auf. Diese Regionen sind durch eine besonders starke und historisch verankerte Handwerkstradition charakterisiert. Die höheren Gründungsraten in gewachsenen Handwerksregionen liefern Hinweise auf Pfadabhängigkeiten im Gründungsgeschehen.

- Beim gesamtwirtschaftlichen Vergleich zwischen Handwerk und Nicht-Handwerk auf Basis verschiedener Indikatoren zeichnet sich folgendes Bild ab: Gründungen im Handwerk weisen im Vergleich zu nicht-handwerklichen Jungunternehmen im Durchschnitt eine höhere Bestandsfestigkeit bei gleichzeitig geringerer Wachstumsdynamik auf. Insofern drängt sich mit Blick auf eine Existenzgründung im Handwerk das Bild einer „sichereren Anlage“ im Vergleich zu einer riskanteren Gründung außerhalb des Handwerks auf, da letztere zwar mit Chancen auf höhere Gewinne aber auch der größeren Wahrscheinlichkeit von Verlusten behaftet ist.

- Der Wunsch nach selbstbestimmtem Arbeiten und die Umsetzung einer konkreten Geschäftsidee sind sowohl im Handwerk als auch im Nicht-Handwerk die häufigsten Gründungsmotive. Ersterem kommt im Handwerk jedoch eine größere Bedeutung zu, was auf den großen persönlichen Entfaltungsspielraum einer beruflichen Tätigkeit im Handwerk hindeutet. Dagegen ist die Umsetzung einer konkreten Geschäftsidee in nicht-handwerklichen Wirtschaftsbereichen von größerer Bedeutung als im Handwerk, was ein Hinweis darauf sein kann, dass die Geschäftsmodelle handwerklicher Jungunternehmen häufig entlang bereits bestehender Pfade verlaufen.

- Die Gründungsmotive „Fehlen einer geeigneten abhängigen Beschäftigung“, „Ausweg aus der Arbeitslosigkeit“ und „Aussicht auf bessere Verdienstmöglichkeiten“ haben im Handwerk ein stärkeres

Gewicht als bei nicht-handwerklichen Jungunternehmen. Sogenannte Notgründungen haben im Handwerk folglich relativ gesehen ein größeres Gewicht als im Nicht-Handwerk.

- Im Handwerk wird deutlich häufiger mit einem Meisterbrief gegründet als im Nicht-Handwerk. Über die Jahre haben jedoch im Handwerk (wie auch im Nicht-Handwerk) die Anteile der Gründer:innen mit Hochschulabschluss deutlich zugenommen. Auch im handwerklichen Gründungsgeschehen zeichnet sich folglich ein Akademisierungstrend ab. Dies zeigt anschaulich, dass die Vielfalt im handwerklichen Gründungsgeschehen zugenommen und der traditionell meistergeführte Betrieb an Dominanz verloren hat.

Vor diesem Hintergrund wird im zweiten Teil des vorliegenden Beitrags der Frage nachgegangen, welche zentralen Determinanten die Höhe der volkswirtschaftlichen Gründungsrate beeinflussen und welche Schlussfolgerungen auf dieser Grundlage hinsichtlich der vergleichsweise niedrigen Gründungszahlen in Deutschland gezogen werden können. Im Ergebnis bestätigt sich zunächst empirisch, dass Deutschland im internationalen Vergleich deutlich geringere Gründungszahlen aufweist als eine Reihe anderer Länder. Danach wird auf Basis der internationalen Forschungsliteratur eine Reihe von Faktoren zusammengetragen, welche die Höhe der Gründungsrate in einem Land beeinflussen. Die diesbezügliche Analyse lässt vermuten, dass vor allem höhere regulatorische Hürden (insbesondere im Bereich des Arbeitsmarkts), eine niedrigere Einkommensungleichheit (bzw. ein höherer Grad der Umverteilung) und eine vergleichsweise schwach ausgeprägte Unternehmerkultur im Falle Deutschlands die vergleichsweise niedrige Gründungsrate erklären. Diese drei Faktoren unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Beinflussbarkeit und Veränderlichkeit.

Der dritte Teil des vorliegenden Beitrags widmet sich den im Handwerk anstehenden Unternehmensübergaben und den daraus potenziell resultierenden Übernahmegründungen. Denn vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann angenommen werden, dass im Handwerk die Zahl der geplanten Unternehmensübergaben in den kommenden Jahren steigen wird, während die Zahl der potenziellen Nachfolger:innen zurückgeht. Zahlen zu künftig

anstehenden Übergaben im Handwerk bilden damit eine wichtige Grundlage für handwerksinterne Weichenstellungen und handwerkspolitische Forderungen im Bereich des Gründungs- und Übergabegeschehens. In diesem Zusammenhang wird im Rahmen einer Modellschätzung geschätzt, dass in den kommenden fünf Jahren im Handwerk etwa 125.000 Betriebe zur Übergabe anstehen. Zusätzlich wird gezeigt, dass die Zahl der potenziellen Übergaben bis 2030 demografisch bedingt schrittweise ansteigen wird. Gleichzeitig schätzt ein nennenswerter Teil der übergabeinteressierten Altinhaber:innen die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Übergabe angesichts verschiedener bestehender Hemmnisfaktoren als eher niedrig ein.

Unter Fortschreibung der derzeitigen Status-Quo-Bedingungen (d.h. unter der Annahme, dass entsprechende Anpassungen, Maßnahmen und Reaktionen ausbleiben), geht damit eine potenzielle Nachfolgelücke einher, da es im Projektionszeitraum (zumindest noch) an einer ausreichenden Zahl an Übernahmegründungen mangelt. Folglich bedarf es in der Zukunft verstärkter Übernahmegründungen im Handwerk, damit dem steigenden Angebot an potenziellen Unternehmensübergaben auch eine entsprechend große Anzahl an Nachfolger:innen gegenübersteht.

Literaturverzeichnis

Acs, Z., Åstebro, T., Audretsch, D. & Robinson, D. T. (2016): Public policy to promote entrepreneurship: a call to arms, in: Small Business Economics, 47 (1), S. 35-51.

Arin, K. P., Huang, V. Z., Minniti, M., Nandialath, A. M. & Reich, O. F. M. (2014): Revisiting the determinants of entrepreneurship: A Bayesian approach, in: Journal of Management, 41 (2), S. 607-631.

Armour, J. & Cumming, D. (2008): Bankruptcy law and entrepreneurship, in: American Law and Economics Review, 10 (2), S. 303-350.

Audretsch, D. B., Heger, D. & Veith, T. (2014): Infrastructure and entrepreneurship, in: Small Business Economics, 44 (2), S. 219-230.

Barreneche García, A. (2013): Analyzing the determinants of entrepreneurship in European cities, in: Small Business Economics, 42 (1), S. 77–98.

Bjørnskov, C., & Foss, N. J. (2008): Economic freedom and entrepreneurial activity: Some cross-country evidence, in: Public Choice, 134 (3-4), S. 307-328.

Bosma, N. & Schutjens, V. (2011): Understanding regional variation in entrepreneurial activity and entrepreneurial attitude in Europe, in: The Annals of Regional Science, 47 (3), S. 711–742.

Boudreaux, C. J. & Nikolaev, B. (2019): Capital is not enough: opportunity entrepreneurship and formal institutions, in: Small Business Economics, 53 (3), S. 709-738.

Braun, R., Eidenmüller, H., Engert, A. & Hornuf, L. (2013): Does charter competition foster entrepreneurship? A Difference-in-Difference approach to European company law reforms, in: Journal of Common Market Studies, 51 (3), S. 399–415.

Bruce, D. & Mohsin, M. (2006): Tax policy and entrepreneurship: New Time Series evidence, in: Small Business Economics, 26 (5), S. 409–425.

Chowdhury, F., Terjesen, S. & Audretsch, D. (2015): Varieties of entrepreneurship: Institutional drivers across entrepreneurial activity and country, in: European Journal of Law and Economics, 40 (1), S. 121–148.

Da Rin, M., Di Giacomo, M. & Sembenelli, A. (2011): Entrepreneurship, firm entry, and the taxation of corporate income: Evidence from Europe, in: Journal of Public Economics, 95 (9-10), S. 1048–1066.

Djankov, S., Ganser, T., McLiesh, C., Ramalho, R. & Shleifer, A. (2010): The effect of corporate taxes on investment and entrepreneurship, in: American Economic Journal: Macroeconomics, 2 (3), S. 31-64.

Europäische Kommission (2020a): 2019 Small Business Act Fact Sheet: Germany, URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en, 08.10.2020.

Europäische Kommission (2020b): 2019 Small Business Act Fact Sheet: Hungary, URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en, 08.10.2020.

Europäische Kommission (2020c): 2019 Small Business Act Fact Sheet: Poland, URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en, 08.10.2020.

Europäische Kommission (2020d): 2019 Small Business Act Fact Sheet: Sweden, URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en, 08.10.2020.

Grilo, I. & Irigoyen, J.-M. (2006): Entrepreneurship in the EU: To Wish and not to be, in: Small Business Economics, 26 (4), S. 305–318.

Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014): Small business activity does not measure entrepreneurship, in: Proceedings of the National Academy of Sciences, 111 (5), S. 1760-1765.

Her Majesty's Government (Hg.) (2015): 2010 to 2015 government policy: Business enterprise, Policy Paper, URL: https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-business-enterprise/2010-to-2015-government-policy-business-enterprise#appendix-2-encouraging-private-sector-investment, 23.04.2020.

Hurst, E. & Lusardi, A. (2004): Liquidity constraints, household wealth, and entrepreneurship, in: Journal of Political Economy, 112 (2), S. 319–347.

Kim, P. H., Aldrich, H. E. & Keister, L. A. (2006): Access (Not) denied: The impact of financial, human, and cultural capital on entrepreneurial entry in the United States, in: Small Business Economics, 27 (1), S. 5-22.

Leifels, A. (2020): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsengpass, KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 308, Frankfurt am Main.

Müller, K., Kay, R., Felden, B., Moog, P., Lehmann, S., Suprinovic, O., Meyer, S., Mirabella, D., Boerger, S., Welge, B. & Coritnaia, I. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien (Band 83), Duderstadt: Mecke.

Müller, K. (2014): Stabilität und Ausbildungsbereitschaft von Existenzgründungen im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien (Band 94), Duderstadt: Mecke.

Müller, K. (2015): Strukturentwicklungen im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien (Band 98), Duderstadt: Mecke.

Nikolaev, B. N., Boudreaux, C. J., & Palich, L. (2018): Cross-country determinants of early-stage necessity and opportunity-motivated entrepreneurship: accounting for model uncertainty, in: Journal of Small Business Management, 56 (sup1), S. 243-280.

OECD (2019): OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019, Paris: OECD Publishing, URL: https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/34907e9c-en, 23.04.2020.

Preuss, L. (2011): On the contribution of public procurement to entrepreneurship and small business policy, in: Entrepreneurship & Regional Development, 23 (9-10), S. 787–814.

Runst, P. (2013): Post-socialist culture and entrepreneurship, in: American Journal of Economics and Sociology, 72 (3), S. 593-626.

Runst, P. & Haverkamp, K. (2018): Handwerk im ländlichen Raum, Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 22), Göttingen.

Runst, P., Thomä, J., Haverkamp, K., & Müller, K. (2019): A replication of ‘Entry regulation and entrepreneurship: a natural experiment in German craftsmanship’, in: Empirical Economics, 56 (6), S. 2225-2252.

Runst, P. & Thomä, J. (2021): Unternehmensübergaben im Handwerk bis 2030 – Abschätzung und Einordnung, Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 52), Göttingen.

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, SMWA (Hrsg.) (2019): Das Sächsische Handwerk 2019. Struktur- und Potentialanalyse, Projektbericht, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen, Dresden.

Samila, S. & Sorenson, O. (2011): Venture capital, entrepreneurship, and economic growth, in: Review of Economics and Statistics, 93 (1), S. 338-349.

Schwartz, M. (2019a): Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Planungen stabil auf hohem Niveau, KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 241, 4, Frankfurt am Main.

Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L. & Guerrero, R. F. (2014): Institutional and economic drivers of entrepreneurship: An international perspective, in: Journal of Business Research, 67 (5), S. 715-721.

Terjesen, S., Hessels, J. & Li, D. (2013): Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda, in: Journal of Management, 42 (1), S. 299-344.

Thomä, J., Proeger, T., Haverkamp, K. & Runst, P. (2021): Das (unterschätzte) Potenzial von Handwerksrollendaten für die Gründungs- und Mittelstandsforschung, Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. und IfM Bonn, Policy Brief "Unternehmertum im Fokus", Ausgabe 2/21.

Van Stel, A., Storey, D. J. & Thurik, A. R. (2007): The effect of business regulations on nascent and young business entrepreneurship, in: Small Business Economics, 28 (2-3), S. 171-186.

Velilla, J. & Ortega, R. (2017): Determinants of entrepreneurship using fuzzy set methods: Europe vs. non-Europe, in: Applied Economics Letters, 24 (18), S. 1320-1326.

Wennekers, S., Uhlaner, L. & Thurik, R. (2002): Entrepreneurship and its conditions: A macro perspective, in: International Journal of Entrepreneurship Education, 1 (1), S. 25-64.

Wyrwich, M. (2012): Regional entrepreneurial heritage in a socialist and a postsocialist economy, in: Economic Geography, 88 (4), S. 423-445.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2019): Positionspapier „Selbständigkeit attraktiv gestalten“ – Gründungspolitik in Deutschland aus Sicht des Handwerks, Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015): Betriebsnachfolge im Handwerk, Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2015, Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021): Betriebsnachfolge im Handwerk, Ergebnisse einer Befragung unter Handwerksbetrieben im dritten Quartal 2020, Berlin.

2. Beitrag

# Vergleich gängiger Gründungs- und Übernahmemodelle

Welche Modelle spielen für das Handwerk eine Rolle?

Joachim Hamburger

Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

## 1 Ausgangssituation und Forschungsansatz

Im Rahmen dieses Beitrags sollen die klassischen Gründungs- und Übernahmemodelle insbesondere im Handwerk dargestellt und ihre dahinterstehenden Motive und hemmenden Faktoren herausgearbeitet werden.

Im Einzelnen stehen folgende Forschungsfragen im Fokus:

1. **Gesamtwirtschaftlicher Blick:** Welche Gründungs- und Übernahmemodelle gibt es? Hier wird untersucht, nach welchen Parametern das Gründungsgeschehen in der Gesamtwirtschaft stattfindet, welche Muster erkennbar sind und welche Sonderformen existieren.
2. **Handwerkswirtschaftlicher Blick:** Welche Gründungs- und Übernahmemodelle sind im Handwerk vorhanden? Hier wird untersucht, welche Modelle im Handwerksbereich besondere Verbreitung finden, nach welchen Kriterien Gründungen im Handwerk erfolgen und welche Formen der Gründung und Übernahme für das Handwerk als besonders geeignet erscheinen.

Um Implikationen zur Unterstützung des Gründungsgeschehens im Handwerk abzuleiten, werden zudem aus der Beantwortung dieser Fragen Rückschlüsse auf weitergehende Fragestellungen erfolgen:

3. Wie können Nicht-Gründungswillige im Handwerk erreicht werden?
4. Wie können potenzielle Gründerinnen und Gründer außerhalb des Handwerks erreicht werden und in welchen Bereichen (z.B. Hochschulabsolvent:innen und Quereinsteiger:innen)?

# 2 Gründungsmodelle

## 2.1 Neugründung/Existenzgründung

Die Begriffe Existenzgründung, Entrepreneurship sowie Selbständigkeit werden aufgrund des Fehlens einer klaren definitorischen Abgrenzung gerne synonym verwendet (Kollmann, 2009 [Jodkowski, S.11]). Eine mögliche Definition (ebd.) lautet dann:

„*Eine Existenzgründung liegt vor, wenn ein selbständiger Unternehmer eine neue selbständige originäre Wirtschaftseinheit schafft*“.

Tatsächlich bieten die meisten Existenzgründerinnen und Existenzgründer Produkte und Dienstleistungen an, die auf bereits bestehende Konzepte zurückgreifen, ggf. werden Modifikationen vorgenommen (sog. imitierende Gründung). Nur 18% der Gründer:innen in Deutschland (Metzger, 2019 [Jodkowski, S.11]) treten erstmalig mit einem Produkt oder einer Dienstleistung auf, welche eine Neuheit auf dem regionalen, deutschen oder weltweiten Markt darstellt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass mehr als 80% der Neugründungen keine Neuheiten beim Markteintritt anbieten.

Die Risiken des (bekannten) Geschäftsmodells bleiben dadurch überschaubar. Selbstverständlich sind Marktkenntnis und ein grundlegendes betriebswirtschaftliches Verständnis erforderlich, um auch dort von Beginn an auf der sicheren Seite zu sein. Bei einer Neugründung im Handwerk kann man, insbesondere für Betriebe nach Anlage A der HwO, davon ausgehen, dass die fachlich-technischen Anforderungen im Zuge der Aus- und Fortbildung weitestgehend erlernt wurden. Eine Gründung ist häufig intrinsisch motiviert und insbesondere durch den Drang nach Unabhängigkeit gekennzeichnet. Damit bleiben als relevantes Risiko die Kenntnis hinsichtlich Dauer, Art und Gestaltung des eigentlichen Gründungsgeschehens. Hierfür gibt es allerdings, im Handwerk insbesondere durch das Wirken der Handwerksorganisationen und insbesondere der Betriebsberater:innen, eine große Anzahl an Unterstützungsangeboten.

Nachfolgend werden einige relevante Gründungsmodelle näher betrachtet.

Wir beschreiben zunächst die als Unterscheidungsmerkmale genannten Einordnungen, inwieweit Gründungen aus nebenberuflicher oder hauptberuflicher Perspektive erfolgt sind, respektive als Solo- oder Tandem-Gründung durchgeführt werden. Sodann betrachten wir nachfolgend die einzelnen Gründungsmodelle mit deren jeweiligen Charakteristika und zugrundeliegenden Motivationslagen und Hemmnissen.

## 2.2 Gründung im Haupt- oder Nebenberuf?

Nicht für jeden ist es möglich oder gar erstrebenswert, seine hauptberufliche Tätigkeit aufzugeben und in Vollzeit ein eigenes Unternehmen zu gründen. Im Jahr 2019 erfolgten insgesamt ca. 605.000 Existenzgründungen. Davon waren etwa 62% Nebenerwerbsgründungen (siehe Abbildung 1). Im Jahr 2017 betrug der Anteil 58%, in 2018 53% (Metzger, 2019, S.11).

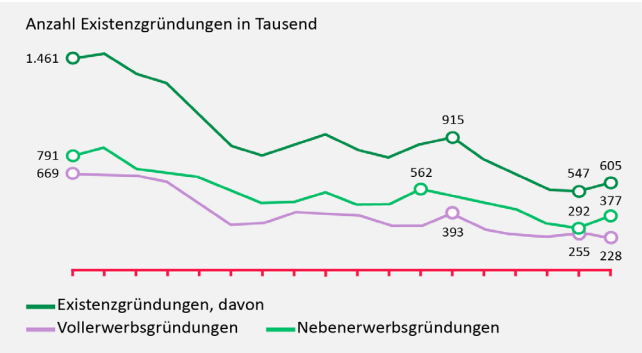


**Abbildung 1:** Entwicklung nebenberuflicher Gründungen.
Quelle: KfW Research, 2020; Metzger, 2019.

Allein diese Zahlen unterstreichen deren Bedeutung für das Gründungsgeschehen in Deutschland. Es scheint sogar, dass der Weg in die Selbständigkeit zu einem überwiegenden Teil aus einer Nebenerwerbsgründung erfolgt. Nach Pioch et al. (2020, S.27) haben fast zwei Drittel der Gründenden die Absicht, die nebenberufliche Tätigkeit langfristig zur Haupttätigkeit zu machen.

Spezifische Motive für die Gründung im Nebenerwerb liegen im Wunsch der Nutzung der eigenen Kompetenzen und Schaffung einer zusätzlichen Erwerbsalternative bei gleichzeitig reduziertem Risiko (Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V., 2013, S.18).

Pioch et al. (ebd.) beschreiben dies als eine hohe intrinsische Motivation, eigene Ideen eigenverantwortlich umzusetzen, kombiniert mit einer geringeren Risikobereitschaft. So wird die Marktfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen zunächst ohne Erfolgsdruck getestet.

In der Regel ist die Nebenerwerbsgründung eine Neugründung zumeist in die Solo-Selbständigkeit und mit wenig Startkapital. Entsprechend sind Finanzierungsschwierigkeiten eher nachrangig. Die wesentlichen Problembereiche ergeben sich aus der Doppel- respektive beruflichen Mehrbelastung sowie der Kunden- und Auftragsakquise (Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V., 2013, S. 19 ff.). In der gleichen Veröffentlichung (S.43. ff.) wird konstatiert, dass „überproportional viele Nebenerwerbsgründungen durch Frauen“ stattfinden und zumeist den Handel und den Dienstleistungssektor betreffen. Unterproportional ist im Verhältnis zu den Vollerwerbsgründungen (16%) dagegen der Bausektor (4%) vertreten. Ähnliche Zahlen liefert eine aktuellere Studie (n=230) von Pioch et al., S.27) Bezogen auf das Handwerk werden dort Anteile von 0,8% am gesamten Nebenerwerbsgründungsgeschehen genannt.

Unterlegt man hierbei, dass nahezu ein Drittel aller Gründungen internetbasiert ist, also das Internet der Kern des Geschäftsmodells ist, lässt sich auch die Vielfalt der eruierten Branchen und Gewerke in der oben zitierten Studie erklären.

Das Handwerk wird hier nicht weiter explizit erwähnt. Allerdings stellt Müller (2014, S.11 ff.) fest, dass etwa 23% der Gründungen im Handwerk als Gründung im Nebenberuf stattfinden. Der Anteil ist bei den handwerksähnlichen und bei den zulassungsfreien Handwerken noch höher. Die Relevanz für das Handwerk ist damit gegeben und bleibt annähernd konstant. Allerdings ist zu konstatieren, dass insbesondere in den Bereichen der zulassungsfreien Handwerke aufgrund

Größe und Anlage des Gewerks die Stabilität und Überlebensdauer deutlich geringer ausfällt als bei den zulassungspflichtigen Handwerken.

## 2.3 Tandem- oder Solo-Gründung?

Auch wenn eine Gründung, wie oben beschrieben, häufig intrinsisch motiviert ist, bleibt eine hohe Unsicherheit oder sogar Unkenntnis hinsichtlich der durchzuführenden Handlungen und der dazu nötigen Kompetenzen im Gründungsprozess. Demnach gilt es vor Beginn der Gründungstätigkeit genau zu überlegen, welche Aufgaben im Einzelnen vor einem liegen und ob es ggf. sinnvoll (und notwendig) sein kann, die Herausforderungen der Gründung auf mehrere Schultern zu verteilen. Der Anteil von Teamgründungen lag 2013 bei 23% (Abel-Koch, 2015, S.3).

Aber: gemeinsam gründen, ist eine Entscheidung mit Tragweite. Die einmal eingegangene Verpflichtung lässt sich nicht so ohne weiteres wieder lösen und es braucht Vertrauen zu den Mitgründern.

Bei der Gründung zu zweit oder gar zu mehreren laufen Planung und Vorbereitung etwas anders ab als bei Einzelunternehmen. Auf https://gruenderplattform.de werden folgende Voraussetzungen für die gemeinsame Gründung empfohlen:

- Eine gute Idee, hinter der beide stehen.
- Auf beiden Seiten gleich viel Engagement und Motivation.
- Wissen, wie der/die andere tickt.
- Die Fähigkeiten des anderen werden ergänzt, d. h. man hat nicht die gleichen Stärken und Schwächen.
- Trotz aller Unterschiedlichkeit verfolgt man das gleiche Ziel.
- Zuverlässigkeit.
- Man ist kritikfähig und kann gemeinsam konstruktiv Lösungen erarbeiten.

**Vor- und Nachteile einer gemeinsamen Gründung**

- Es ist immer jemand da, um nach Rat zu fragen.
- Man vereint Fähigkeiten und kann ggf. Schwächen ausgleichen.
- Beide Seiten bringen Kapital und Ressourcen. Die Gründung ist damit finanziell stabiler aufgestellt.
- Unterschiedliche Netzwerke, die zusammengebracht werden können.
- Gegenseitige Unterstützung und Aufgabenteilung möglich.
- Bei Ausfall eines Partners bricht nicht gleich das gesamte Geschäft zusammen.
- Probleme werden aus unterschiedlicher Perspektive betrachtet. Lösungen lassen sich so leichter finden.

- Ständige Abstimmungen und Kompromisse sind nötig.
- Einschränkung der unternehmerischen Freiheit, da nicht jede Entscheidung einfach selbst getroffen werden kann.
- Gefahr des Streits und Auseinanderbrechen einer Freundschaft oder Beziehung.
- Vermischung von Arbeit und Freizeit.
- Gewinne müssen aufgeteilt und für alle Partner ein Gehalt erwirtschaftet werden.
- Die gemeinschaftliche Unternehmensgründung ist teurer als die Gründung einer Einzelunternehmung.
- Abhängigkeit von der anderen Person und ihrer Zuverlässigkeit.

**Abbildung 2:** Vor- und Nachteile einer gemeinsamen Gründung.
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an https://gruenderplattform.de.

Unabhängig davon, wie sehr potenzielle Mitgründende einem vertraut sind, sollten im Vorfeld der Gründung eine Reihe von Regelungen getroffen und schriftlich festgehalten werden. Beispielsweise:

- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Wie viel Kapital/Rücklagen bringt jede:r mit?
- Wie werden Gewinne aufgeteilt?
- Welche Versicherungen/Verträge werden gebraucht?
- Was passiert, wenn ein Gründungsmitglied austreten möchte?

Zusammengefasst ergibt sich eine Reihe von Vor- und Nachteilen, die es zu überschauen gilt (siehe Abbildung 2). Letztendlich bleibt die „menschliche“ Dimension als Entscheidungsgrundlage für oder gegen gemeinsam unternommene Gründungen. Neben eigenen Kompetenzen und vorhandener Teamfähigkeit kommt es auf die persönliche Gewichtung der Vor- und Nachteile an.

Für das Handwerk gibt es diesbezüglich keine Einschränkungen, die jenseits der genannten „persönlichen Aspekte“ gegen eine Tandem-Gründung sprächen. Egal, ob haupt- oder nebenberufliche Herangehensweise und egal, welche der nachfolgend vorgestellten Gründungsmodelle bevorzugt werden: nichts spricht gegen die Hinzuziehung eines Partners, der mit komplementären Fähigkeiten die eigenen Stärken unterstützt und somit die Erfolgswahrscheinlichkeit der Gründung erhöht.

Jenseits einer gemeinsamen Gründung sind weitere Formen von „Tandem“-Lösungen denkbar, etwa indem unterschiedliche Unterstützungsleistungen innerhalb des Gründungsprozesses in Anspruch genommen werden können.

Immer geht es bei Gründungen auch um die Finanzierungsmöglichkeiten des Vorhabens. Dann kommen etwa auch „Mentoring“, „Business Angels“ oder neuerdings auch sogenannte „Company Builder“- Modelle und -Programme ins Spiel. Einen guten Überblick gibt hier eine vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) finanzierte Studie (Zinke, 2018), die eine Vielzahl von Unterstützungsmöglichkeiten, angefangen bei Technologie- und Gründerzentren bis hin zu Coworking-Spaces, beschreibt und bewertet. Die Studie unterscheidet dabei nicht nur die verschiedenen Unterstützungsangebote, sondern differenziert auch die Anbieter und deren jeweils zugrundeliegenden Zielsetzungen und Motive.

Die Angebote stellen einen Überblick über verschiedene Ansätze für „Tandem“-Lösungen im Gründungsgeschehen dar. Je nach Bedarf der Gründerinnen und Gründer kann aus einem weiten Spektrum angebotener Unterstützungsleistungen ausgewählt werden. Und je nach Anbieter und dessen Interessenlage kann die „Begleitung“ des Gründungsgeschehens mit mehr oder weniger großen Eingriffen in die Struktur, Organisation und Finanzierung des neuen Unternehmens erfolgen.

Nicht zuletzt stellen Tandem-Lösungen auch für Betriebsnachfolgen (siehe Kapitel 3) ein geeignetes Instrument dar, um dem zunehmenden Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf entgegenzukommen.

Ein weiterer Aspekt, insbesondere für die noch zu besprechenden Gründungen aus der Hochschule oder aber aus dem Startup-Bereich, ergibt sich, wenn Universitäten z.B. Unterstützung bei Ausgründungen (z.B. Kit Gründerschmiede, 2021) oder etwa Fraunhofer eigene Technologieentwicklungen anbieten und hierfür noch Marktpartner, auch aus dem Handwerk, suchen (AHEAD; Fraunhofer, 2019).

Nachdem die Herangehensweisen an den Gründungsprozess, haupt- oder nebenberuflich, Solo- oder Tandemgründungen, besprochen wurden, wenden wir uns nachfolgend einzelnen Gründungsmodellen zu.

## 2.4 Gründung als Franchiseunternehmen

Franchising (frz. „franchise“ = Lehen) beschreibt eine spezielle Art der Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen. Der Franchisegeber überlässt dem Franchisenehmer gegen Entgelt die Nutzung bestimmter Urheberrechte und geschützter Verfahren. Hat es sich ursprünglich nur um die Nutzung eines Markennamens gehandelt, werden die angebotenen Vorleistungen der Franchisegeber immer umfänglicher: „[…] ein erfolgserprobtes Know-how, gemeinsamer Einkauf, Organisation, Einrichtung, Ausbildung, Präsentation, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit usw. […] Ziel wird immer häufiger, eine erfolgserprobte „Fertigexistenz“ zu liefern und durch gemeinsame Innovationsforschung ihren Erfolg langfristig zu garantieren“ (Mewes, 2012, aus dem Buch von H. Bürkle: Mythos Strategie, S. 148ff.).

In einer Publikation des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi, 2018a) wird die Zahl der im Jahr 2017 angebotenen Franchisesysteme mit knapp 1.000 angegeben. 123.000 Franchisenehmer mit insgesamt 720.000 Beschäftigten sind darunter subsumiert. Rein quantitativ sind Systeme aus dem Dienstleistungsbereich an erster Stelle, gefolgt von solchen aus Gastronomie, Handel und Handwerk.

Etwa 12% der rund tausend deutschen Franchisesysteme sind bereits in Handwerksbranchen tätig, so vor allem in der Bau- und Renovierungsbranche, aber auch im Geschäft mit Kfz-Reparaturen, Optikberatung und -verkauf sowie

bei Sanitär- und Energieinstallationen sehen viele Franchiseunternehmen Wachstumspotenziale (Sommer, 2020).

Unterscheidet man nach sogenannten „Hard-Franchise“- und „Soft-Franchise“-Modellen, beobachtet man, „dass insbesondere im Markt der handwerklichen Franchisesysteme Unternehmer die Hard-Franchisesysteme wenig attraktiv finden“. Hard-Franchisesysteme sind i. d. R. strikt organisierte Vertriebssysteme mit einer weithin bekannten Marke, deren Partner ein bestehendes Geschäftsmodell bis ins kleinste Detail kopieren bzw. umsetzen müssen. Die Entscheidungsfreiheit, wie das Geschäft zu führen ist, ist dabei sehr eingeschränkt. Bei Soft-Franchisesystemen ist der Freiheitsgrad erheblich größer und kann ein weites Spektrum umfassen. So kann dies etwa lediglich die Nutzung der Marke oder des Ladendesigns betreffen.

Wer unsicher ist, ob die eigene Geschäftsidee funktioniert, hat mit erprobten Geschäftskonzepten aus dem Franchising gute Chancen, erfolgreich selbständig zu werden.

Als Franchisenehmer können Gründer:innen von den wertvollen Erfahrungen der Franchisegeber und anderer Franchisenehmer profitieren, etwa bei Fragen zur Finanzierung bis zur Standortwahl. Während Einzelgründer:innen Herausforderungen oft alleine bewältigen müssen, sind Franchisenehmer Teil eines Netzwerks und können auf bestehende Strukturen, wie erprobte Geschäftsprozesse und Lieferantenbeziehungen zurückgreifen.

Viele Franchiseangebote im Handwerk richten sich dabei auch an handwerklich eher unerfahrene Existenzgründer:innen. Hier agiert das System zwar im handwerklichen Bereich, die Franchisenehmer kümmern sich aber vor allem um das Management. Andere Systeme erwarten handwerkliches Know-how oder richten sich gezielt an ausgebildete Handwerker. Auch an solche, die ihr bestehendes, eigenes Geschäftsmodell ändern oder erweitern wollen.

Insgesamt gesehen bieten Franchisesysteme auch und gerade im Handwerk gute Chancen für Gründungs- und Veränderungswillige.

| | |
|---|---|
| **Charakteristika**: | erprobtes Geschäftsmodell bei unterschiedlichen Freiheitsgraden |
| **Motivation**: | Risikominimierung, Unterstützungsleistungen, Ausprobieren |
| **Nutzung im Handwerk:** | in einigen (nicht allen) Gewerken sehr groß |

## 2.5 Gründungen aus der Hochschule

In einer Untersuchung aus dem Jahr 2002 (Bruns & Görisch, 2002, S.6ff.) wurden als wesentliche Determinanten des Gründungspotenzials von Studierenden u. a. die folgenden Faktoren identifiziert:

- Studienfachwahl
- Berufs- und Praxiserfahrung
- Hochschulisches Angebot, z.B. einer gründungsspezifischen Qualifizierung und Weiterbildung.

Unter anderem lässt sich ableiten, dass ein deutlich höherer Anteil der Studierenden mit Gründungsneigung vor dem Studium beschäftigt bzw. in Ausbildung waren gegenüber den nicht an einer Gründung interessierten Studierenden (43% gegenüber 26%). In der gleichen Studie wird dargelegt, dass mit „wachsendem zeitlichem Abstand zum Studium und einhergehender Berufserfahrung der Anteil Selbständiger eines Akademikerjahrgangs steigt. [Er] entwickelt sich von 2% im ersten Monat nach Studienabschluss auf nur wenig mehr als 9 % des Akademikerjahrgangs nach 5 Jahren“ (Bruns & Görisch, 2002, S.6ff.). Bestätigt wird diese Größenordnung auch in neueren Veröffentlichungen (EWD Expertennetzwerk Deutschland GmbH, 2021). So ist aktuell etwa von 7% der Studierenden die Rede.

Im Jahr 2013 betrug der Anteil der Hochschulabsolventen an allen Gründerinnen und Gründern (Abel-Koch, 2015, S. 1) etwas über 30%, was in etwa dem Durchschnitt im zeitlichen Verlauf der letzten Jahre davor entsprach. Müller (2014, S. 113) beziffert den Anteil der Gründerinnen und Gründer im Handwerk mit Hochschul-, respektive Fachhochschulabschluss im gleichen Zeitraum mit 16%.

Welche Bedeutung hat nun das Studium für die Existenzgründung? Für insgesamt 38% aller Gründerinnen und Gründer mit Hochschulabschluss sind die Fähigkeiten, die sie im Studium oder als wissenschaftliche Mitarbeitende erworben haben, von großer Bedeutung für ihre heutige selbständige Tätigkeit. Für weitere 23% sind sie sogar unverzichtbar. Dagegen erscheinen die erlernten wissenschaftlichen Methoden und Techniken weniger entscheidend. Ferner ist eine konkrete Gründungsidee sogar nur bei einem Viertel der selbständigen Hochschulabsolvent:innen durch das Studium entstanden. „Viele Ideen entwickeln sich offenbar erst aus der beruflichen Praxis“ (Abel-Koch, 2015, S. 2).

In der Regel finden Gründungen aus der Hochschule in zukunftsrelevanten Feldern statt (Frank und Schröder, 2018). Im Jahr 2017 waren ca. ein Drittel der gemeldeten Gründungen aus dem Hochschulbereich aus dem Sektor der IT-Dienstleistungen, der Medizintechnik sowie der Umwelt-, Klima- und Energietechnologie.

Es scheint, dass das für das Handwerk „relevante“ Gründungsgeschehen im akademischen Bereich insbesondere durch die Person der Gründerin oder des Gründers schon vorgegeben war. Diese also durch familiäre Prägung oder Ausbildung im Handwerk schon vorher einen Bezug zum Handwerk hatten. Da der Personenkreis, der Handwerksausbildung und Studium durchläuft, durch die immer zahlreicher werdenden Angebote ebenfalls zunehmen wird, bietet sich hier ein verstärkter Zugang in den akademischen Bereich, z. B. indem infrage kommende Studierende als Promotoren für das Handwerk tätig sein könnten.

Im Projektbericht „Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk“ (Dürig et al., 2016, S.65 ff.) wird die Bedeutung von Quereinsteiger:innen ins Handwerk wie folgt beschrieben: „Von Quereinsteigern können Impulse für innovative Ideen ausgehen, die dem Handwerk neue Produkte, neue Absatzwege und neue Kundengruppen erschließen. Um Quereinsteiger sollte das Handwerk werben und ihnen den Zugang zum Handwerk erleichtern. Dies gilt nicht zuletzt in Hinblick auf Studienabbrecher.“

Nachfolgend (ebd., S. 101 ff.) werden Vorschläge gemacht, die das Thema „Image des Handwerks“ als entscheidende Stellschraube beschreiben. „In diesem Zusammenhang müssen insbesondere die Karriereperspektiven auch ohne Studium und die Möglichkeiten, sich im Handwerksberuf bis hin zur Selbständigkeit entfalten zu können, aufgezeigt werden.“

Der Abbau von Wissensbarrieren erscheint als wesentliche Voraussetzung, um Abiturient:innen, Studienabbrecher:innen und Absolvent:innen entweder als Angestellte mit Option zur späteren Selbständigkeit oder als Gründende zu erreichen. Sie bringen i. d. R. neue Perspektiven, ergänzendes (und mitunter rein theoretisches) Wissen mit, auf das das Handwerk nicht verzichten sollte.

| | |
|---|---|
| **Charakteristika**: | zumeist zukunftsrelevante Felder, Fähigkeiten aus dem Studium werden mit Ideen aus der Berufspraxis gemischt |
| **Motivation**: | theoretisch erworbenes Knowhow in praktisches Geschäft umsetzen |
| **Nutzung im Handwerk:** | hängt noch stark vom Hintergrund des potenziellen Gründers ab; Potenzial weitet sich aus; Voraussetzung: Abbau von Wissensschranken übereinander und Zunahme von Kooperationen zwischen Hochschule und Handwerk |

## 2.6 Startups

Der „Deutsche Startup Monitor“ (DSM) liefert anhand folgender Kriterien eine Definition für Startups, wobei das erste Kriterium und mindestens ein weiteres Kriterium erfüllt sein müssen (Ripsas, 2018, S. 5ff.):

- Ein Startup ist ein Unternehmen, das jünger als 10 Jahre ist.
- Ein Startup hat ein innovatives Geschäftsmodell und/oder setzt innovative Technologien ein.
- Ein Startup zeigt signifikantes Wachstum (> 20%) entweder im Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter oder den Umsatz.

Auch hier gibt es noch weitere Definitionen. So z. B. wurden in der Vergangenheit neugegründete Unternehmen als Startup bezeichnet, welche im weitesten Sinne Dienstleistungen oder Produkte im Zusammenhang mit dem

Einsatz einer neuen Technologie, z. B. aus der Multimedia- oder Telekommunikationsbranche, entwickelt haben.

Bezüglich der Definition von Startups kann man sich ohne weiteres darauf einigen, dass insbesondere der Innovationsaspekt die entscheidende Rolle spielt. Die Innovationskraft von Startups spiegelt sich im Anteil neuer Technologien bei den Gründungen. So wurden im Jahr 2015 rund 47% der Startups im Bereich „Software as a Service“ und E-Commerce sowie Softwareentwicklung gegründet (Ripsas, 2018, ebd.). Auch der KfW-Startup-Report (Metzger, 2020) hebt den innovationsorientierten Charakter von Startups hervor.

Im Jahr 2019 wurden 70.000 Startups gezählt (Metzger, 2020, S.3). An dieser Zahl zeigt sich die enorme wirtschaftliche Relevanz dieser Gründungsform. Corona-bedingt gab es in 2020 eine gewisse Zurückhaltung bei den sog. Chancengründungen und damit auch bei den Startups eine Stagnation, dafür war eine höhere Zahl an Notgründungen zu beobachten, die aber i. d. R. seltener innovations- oder wachstumsorientiert sind.

Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit in einer zunehmend digitalisierten Welt steckt hinter den Bestrebungen traditionelles Handwerk und innovative Startups zu vernetzen. So war im Jahr 2019 der Zentralverband des Deutschen Handwerks erstmals Mitveranstalter bei der „Startupnight 2019“ (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2019).

„Die Angebote der Startups reichten hier von Plattformlösungen über neue Fortbewegungs- und Transportmöglichkeiten bis hin zu digitalen Ansätzen für die Berufsausbildung etwa durch die virtuelle Vermittlung von Ausbildungsinhalten. Es sind alles Produkte und Dienstleistungen, die den handwerklichen Alltag unterstützen können oder sogar eine wesentliche Erleichterung bringen“ (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2019).

Handwerksbetriebe können jedoch nicht nur als Partner von innovativen Startups fungieren, sondern den eigenen, womöglich alteingesessenen Betrieb als Keimzelle nutzen, um handwerkliches Können und digitale Kompetenz zu verknüpfen.

Das Kompetenzzentrum Smart Services (2021) liefert auf seiner Homepage zahlreiche Betriebsbeispiele, welche zeigen, dass der gewöhnlich mit Begriffen wie „Innovation“ und „Digitalisierung“ verbundene Startup-Bereich auch Handwerksbetriebe einbezieht, und zugleich, dass Unternehmensnachfolgen von außen (siehe Kapitel 3) neue Perspektiven und Impulse (siehe Beispiel ADREX) bringen können.

| | |
|---|---|
| **Charakteristika**: | neues, innovatives Geschäftsmodell, ggf. auf bewährtes Handwerksgeschäftsmodell zurückgreifend unter Einbeziehung neuester digitaler Technologien |
| **Motivation**: | Effizienzsteigerung und neue Kundengruppen |
| **Nutzung im Handwerk:** | in Richtung Prozessgestaltung und Fachkräftegewinnung und –sicherung unerlässlich (Attraktivität und Zukunftssicherung), gilt insbesondere für technologie-affine Handwerke, gute Kooperationsansätze |

## 2.7 Social Entrepreneurship

Übersetzt man den Begriff Social Entrepreneurship in Soziales Unternehmertum, stellt man fest, dass es einen Sachverhalt abdeckt, der schon lange existiert. Letztendlich soll ein soziales Problem mit marktwirtschaftlichen Mitteln gelöst werden.

Neuerdings definieren Social Entrepreneure den Begriff „social“ als „gesellschaftlich“ und „Entrepreneur“ als „Innovator“ (BMWi, 2018b). Soziale Unternehmen wollen demnach Produkte und Dienstleistungen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme entwickeln und setzen die Schaffung gesellschaftlichen Nutzens an die erste Stelle (Füglistaller et al., S. 405). Damit ist die Generierung von Einnahmen Mittel zum Zweck, um nachhaltig und selbständig agieren zu können.

Ergänzend zum Social Entrepreneurship lässt sich auch die Corporate Social Responsibility (CSR) anführen. Eine Möglichkeit, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, besteht darin, Gewinne für soziale Zwecke zu verwenden, aber auch in der Art und Weise, wie die Gewinne erwirtschaftet werden, z. B. durch eine ressourcenschonende Produktion.

Je nachdem, wo ein Unternehmen seine (soziale) Wirkung erzielt, kann es einem der folgenden drei Geschäftsmodell-Typen zugeordnet werden:

- Sozialer Mehrwert in der Herstellung (Wertschöpfungskette)
- Sozialer Mehrwert beim Kunden (Zielgruppe)
- Sozialer Mehrwert im Angebot (Produkte und Dienstleitungen).

Noch weiter lässt sich „Social Entrepreneurship“ fassen, wenn man den Begriff der „Nachhaltigkeit“ miteinbezieht. Dann sind es neben der Ressourcen- und Energieeffizienz in der Produktion und entlang des Lebenszyklus eines Produktes auch Werte, die eine soziale und kulturelle Dimension aufweisen und die das Handwerk im Besonderen darstellen kann. Etwa als Ausbilder und Arbeitgeber im regionalen Umfeld und damit (auch) als Voraussetzung für kulturelle Vielfalt und Kreativität oder in Bezug auf die Sicherstellung der Nahversorgung mit wichtigen und nachhaltigen Gütern und Dienstleitungen (Ax, in: Bizer, K. und Haverkamp, K. (Hrsg.), 2012, S. 82).

Die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (2021) nennt weitere Gründe für nachhaltiges Wirtschaften:

- Personal finden und binden: ein nachhaltig wirtschaftender Betrieb ist für Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen gleichermaßen ein attraktiver Betrieb.
- Aufträge sichern: Nachhaltigkeit ist heute schon ein wichtiges Vergabekriterium.
- Marketing mit Nachhaltigkeit bringt neue Chancen: Nachhaltigkeit und Regionalität gehören zusammen! Kurze Wege und Engagement vor Ort, ob als Ausbildungsbetrieb oder im Ehrenamt – Nachhaltigkeit ist beste Werbung.
- Nachfolge sichern: Betriebe, die eine nachhaltige und langfristige Strategie verfolgen, sind zukunftsfähig, krisensicher und attraktiv.

Insbesondere der letzte Punkt kann ein stichhaltiges Argument für eine geeignete Nachfolgeregelung darstellen. Aber auch für Neugründungen ergeben

sich hier Themenfelder, die sich auf ein Geschäftsmodell auswirken. Beispielsweise über die Bereiche Beschaffung, Produktionsprozesse und Marketing werden damit potenzielle Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner umfasst. Aufgrund der Charakteristika des Handwerks bieten sich hier umfassende Chancen, bestehende Gründungsgewohnheiten im Handwerk argumentativ zu verstärken, aber auch neue und zukunftssichere Geschäftsmodelle, etwa in Kooperation mit Ausgründungen aus der Hochschule oder Startups, zu entwickeln.

| | |
|---|---|
| **Charakteristika**: | Geschäftsmodell mit explizit sozialer Komponente |
| **Motivation**: | Schaffung gesellschaftlichen Nutzens |
| **Nutzung im Handwerk:** | für alle Bereiche geeignet; zur zukünftigen Kunden- und Mitarbeiterbindung und in Bezug auf Nachhaltigkeit und Langfristperspektive unerlässlich |

Bevor wir zu den Unternehmensnachfolgemodellen weitergehen werden in Tabelle 1 die bisher vorgestellten Gründungsmodelle vergleichend zusammengefasst.

| | Franchise | Gründungen aus der Hochschule | Startup | Social Entrepreneur |
|---|---|---|---|---|
| **Geschäfts-modell** | Erprobt | Zumeist neu, zukunfts-orientierte Felder | Innovativ, digital getrieben | Soziale Komponente |
| **Risiko** | Gering | Groß | Sehr groß | Groß / abhängig von Innovations-grad |
| **Motivation** | Risiko-minimierung, Aus-probieren | Knowhow in Praxis umsetzen | Neue Kunden-gruppen für technische Dienst-leistungen | Schaffung gesell-schaftlichen Nutzens |
| **Vorteile** | Unter-stützungs-leistungen | Hohes Allgemein-wissen | Kreativität und Effizienz | Internes und externes „Ansehen“ |
| **Ver-breitung im Handwerk** | Mittel | Selten | Gering | Mittel |
| **Adaptier-barkeit** | In einigen Gewerken groß | Als Kooperations-partner hoch | Häufig als Ko-operations-partner | Hoch |
| **Neben-beruflich möglich / sinnvoll?** | Ja | Weniger, da risiko-behafteter | Ja | Ja |
| **Tandem** | (Ja) | Ja | Ja | (Ja) |

**Tabelle 1:** Vergleich der vorgestellten Gründungsmodelle.
Quelle: eigene Darstellung.

# 3 Unternehmensnachfolgemodelle

Eine Unternehmensnachfolge ist oftmals ein Startvorteil für Gründungswillige. Im KMU-Bereich, insbesondere im Handwerk, ist die Struktur häufig eigentümergeführt und so erscheint es nur natürlich, wenn eine Übergabe innerhalb der Familie erfolgt. Mangels Neigung oder Eignung kann sich aber auch die Situation ergeben, jemanden von außerhalb suchen zu müssen oder suchen zu wollen.

Innerhalb der eigenen Familie geeignete und willige Nachfolger:innen zu finden erscheint immer schwieriger. Dies ist begründet durch (Jaskiewicz et al., 2015):

- die Veränderung der Familienstruktur,
- die Möglichkeiten, die der nächsten Generation offenstehen,
- neue Familienlogiken.

Falls eine Übergabe innerhalb der Familie nicht möglich ist, müssen geeignete Wege zur Übergabe an Dritte (Existenzgründer:innen) gefunden werden. Klar ist aber auch, dass bei der Fortführung von Unternehmen auf dem Wege der Existenzgründung Solo-Nachfolgen bevorzugt werden. Nur knapp jede sechste Nachfolge wird von einem Team von Übernehmenden durchgeführt (Wassermann, Frohwerk (Hrsg.), 2020). Und die Art der Übergabe wird nicht zuletzt beeinflusst durch die zugrundeliegenden Zielvorgaben (siehe Abbildung 3).

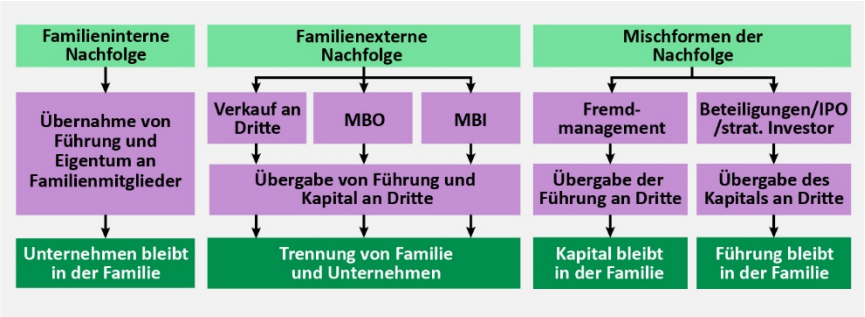


**Abbildung 3:** Arten der Unternehmensübergabe.
Quelle: Questconsulting, 2021.

## 3.1 Familiennachfolge

Knapp die Hälfte aller zur Nachfolge anstehenden Unternehmen wird an Familienmitglieder übergeben. Allerdings ist die Übertragung innerhalb der Familie rückläufig (Kay et al., 2018, S.22ff.). „Die von vielen als Idealfall empfundene Übertragung des Unternehmens auf ein Kind unterscheidet sich in einem ganz wesentlichen Punkt von anderen Übergabeformen: Die emotionale Komponente überlagert häufig rationale Überlegungen“ (BMWi, 2019) und führt dann beispielsweise zu einer überzogenen Erwartungshaltung gegenüber dem Kind.

Es gibt verschiedene Varianten bei der Familiennachfolge. Zumeist geht das Unternehmen in Form einer vorweggenommenen Erbfolge bzw. Schenkung auf die nächste Generation über. Es kann aber auch sinnvoll sein, dass eine Gegenleistung für das Unternehmen erbracht werden muss. Etwa wenn die Altersversorgung der Eltern sichergestellt werden soll.

Will die Unternehmerin oder der Unternehmer zwar die Unternehmensführung abgeben, das Eigentum an dem Unternehmen aber behalten, stehen im Wesentlichen drei Wege zur Verfügung:

- der Einsatz eines Fremdgeschäftsführers oder einer Fremdgeschäftsführerin,
- die Gründung einer Kapitalgesellschaft (Aktiengesellschaft oder GmbH),
- die Verpachtung des Unternehmens.

Alle drei Varianten ermöglichen der Unternehmerfamilie, das Eigentum am Familienbetrieb zu behalten. Lediglich die Führung des Unternehmens wird anderweitig geregelt.

| | |
|---|---|
| **Charakteristika**: | gewachsenes, am Markt eingeführtes Unternehmen |
| **Motivation**: | generationenübergreifende Kontinuität |
| **Hemmnis**: | ungeeigneter Nachwuchs, Widerstände in der Belegschaft, „nicht-loslassen-können“, keine neuen Impulse |

## 3.2 Übernahme durch eine interne Führungskraft

Aus Sicht des bisherigen Unternehmers bzw. der bisherigen Unternehmerin wird, sofern kein(e) Nachfolger:in aus der Familie gefunden werden kann, die Übernahme durch eine interne Führungskraft (auch Management-Buy-Out (MBO) genannt) im Hinblick auf die Kontinuität des betrieblichen Alltagsgeschäfts mutmaßlich als am geeignetsten eingestuft. Vorteile sind u. a.:

- Information: der Verkäufer kennt den Käufer bereits und hat so vertiefte Informationen über dessen Eignung (Know-how, Kompetenzen, etc.) und der Nachfolger ist vertraut mit dem Geschäftsmodell.
- Loyalität: Vertrauen von Kunden und Mitarbeiter:innen ist bereits vorhanden.

Dem stehen aber auch einige Nachteile gegenüber:

- Emotionalität: aufgrund einer starken persönlichen Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer werden Verhandlungen und Diskussionen nicht oder unzureichend geführt.
- Fehlende Objektivität: eine objektive Einschätzung des Nachfolgenden wird erschwert oder unmöglich.
- Betriebsblindheit: aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit fehlt Distanz, um eingetretene Pfade zu erkennen oder zu verlassen.
- Übernahmefinanzierung: zumeist fehlt das nötige Eigenkapital, um den Firmenkauf zu stemmen (Businesstransaction, 2021).

So machen die unternehmensinternen Nachfolgelösungen nur etwa 18% an allen Nachfolgelösungen aus (Kay et al., 2018, S. 23). Aus diesem Grund gibt es mitunter Empfehlungen, die die finanziellen Voraussetzungen des zu übernehmenden Unternehmens wie folgt beschreiben (Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes NRW, 2021):

„[…] Daher sollten folgende Kriterien erfüllt sein: ein geringer Investitionsbedarf, stabile Ertragslage, gesicherte Marktposition, hoher

Cashflow und niedriger Verschuldungsgrad sowie eine gute Liquiditätslage […]“.

Zudem besteht die Möglichkeit durch eine schrittweise Einbindung des Nachfolgenden fehlende Kompetenzen nach und nach zu erwerben.

| | |
|---|---|
| **Charakteristika**: | gewachsenes, am Markt eingeführtes Unternehmen |
| **Motivation**: | emotionale Bindung |
| **Hemmnis**: | Finanzierung, Betriebsblindheit, keine neuen Impulse, betriebsinterne Widerstände |

## 3.3 Übernahme durch mehrere Mitarbeiter:innen

Eine weitere Form des MBO stellt die Übernahme eines Betriebs durch mehrere Mitarbeitende dar. Da zum einen, wie oben dargelegt, nicht jede:r die notwendigen Unternehmereigenschaften mitbringt, und zum zweiten nicht immer das notwendige Eigenkapital beim Einzelnen vorhanden ist, bieten sich Lösungen an, bei denen man zwar Miteigentümer:in, nicht aber Unternehmer:in im eigentlichen Sinne wird. Beispiele (ebd., S. 1) sind:

- Arbeitnehmerverhältnis mit Beteiligung
- Die typisch stille Beteiligung
- Die atypisch stille Beteiligung
- Der Eintritt als Kommanditist in eine KG
- Der Eintritt als vollhaftender Gesellschafter in eine GbR bzw. OHG
- Die Übergabe von Gesellschaftsanteilen bei einer GmbH

Eine spezifische Form und eine selten wahrgenommene Lösung ist eine Nachfolgelösung durch Mitarbeitergenossenschaften (Handwerksblatt, 2019). In der Gründungsprüfung werden durch den Verband Businessplan und Übernahmemodell auf Herz und Nieren geprüft - eine wichtige Voraussetzung für das Engagement von Fremdfinanzierern und eine Absicherung der Interessen der Alteigentümer:innen. Gleichzeitig ist die Haftung der Mitarbeitenden auf die Genossenschaftsanteile beschränkt, so dass auch für die übernehmenden Mitarbeitenden das persönliche Risiko überschaubar ist. Hinzu

kommen regelmäßige Jahresprüfungen durch den Genossenschaftsverband, die helfen, die ökonomische Nachhaltigkeit zu sichern.

Im Falle, dass nicht nur einige Wenige, sondern alle oder zumindest eine Mehrzahl der Mitarbeitenden eine Übernahme anstreben, spricht man auch von Employee-Buy-Out (EBO). Zu einer solchen grundsätzlichen (und eher selten getroffenen) Entscheidung kommt es zumeist, wenn das zu übernehmende Unternehmen in einer Insolvenz oder einer ungeklärten Nachfolgersituation ist und das Vorgehen als letzte Chance betrachtet wird, etwa um den eigenen Arbeitsplatz zu retten.

| | |
|---|---|
| **Charakteristika**: | gewachsenes, am Markt eingeführtes Unternehmen |
| **Motivation**: | emotionale Bindung, Arbeitsplatzerhalt, Risikominimierung |
| **Hemmnis**: | „viele Köche“, Finanzierungsproblematik, Betrieb ist wirtschaftlich „nicht gesund“ |

## 3.4 Übernahme durch eine externe Führungskraft

Die Übernahme durch eine externe Führungskraft bezeichnet man auch als Management-Buy-In (MBI). Diese entscheidet sich also, die Geschäftsführung eines anderen Unternehmens zu übernehmen und zugleich dieses Unternehmen zu kaufen.

Aufgrund ihrer Erfahrungen können die Übernehmenden die Situation in ihrem neuen Unternehmen i. d. R. relativ gut und schnell bewerten. Bei einem ggf. erforderlichen Strategiewechsel sind sie emotional weniger stark involviert, so dass sich generell die Chancen zur Neuausrichtung und/oder der Effizienzsteigerung verbessern. Aber egal wie gut das Einschätzungsvermögen der neuen Eigentümerin oder des neuen Eigentümers auch sein mag, kennt dieser das Unternehmen, dessen Entwicklung und dessen Finanzsituation dennoch bestenfalls ansatzweise.

So steht wenig Zahlenmaterial zur Verfügung, welches einen umfassenden und objektiven Blick auf die Situation des Unternehmens ermöglichen könnte. Unsicherheit besteht auch immer darüber, inwieweit die Belegschaft

Neuerungen und die neue Führung mittragen (Schlömer-Laufen und Kay, 2019).

| | |
|---|---|
| **Charakteristika**: | gewachsenes, am Markt eingeführtes Unternehmen |
| **Motivation**: | Investition |
| **Hemmnis**: | Widerstände der Belegschaft, Unsicherheiten über genaue Verhältnisse |

## 3.5 Übernahme durch ein externes Unternehmen

Bei einer Firmenübernahme kauft ein Unternehmen ein anderes auf. Zum Beispiel kann das zu übernehmende Unternehmen gut in das Produktportfolio des Übernehmers eingebettet werden oder die Geschäftsidee ergänzt bereits Bestehendes auf besonders erfolgversprechende Weise oder der Kauf stellt schlicht und einfach ein Investment dar.

Die Entwicklung einer neuen Idee oder gar eines kompletten Geschäftsplans kann dann zunächst einmal außer Acht gelassen werden. Auch über Rechtsform oder steuerliche Aspekte muss man sich nicht explizit Gedanken machen, sondern kann sich ganz auf das Kerngeschäft konzentrieren. Die Übernehmerin oder der Übernehmer profitiert vom Knowhow und dem Netzwerk. Produktion, Partner, Kunden und Lieferanten sind bereits vorhanden und im Übernahmeprozess muss dann nicht die Neukundenakquise fokussiert werden. Zudem stellt es eine Möglichkeit dar, den Zugang zu Fachkräften zu erhalten.

| | |
|---|---|
| **Charakteristika**: | gewachsenes, am Markt eingeführtes Unternehmen |
| **Motivation**: | Ergänzung Portfolio, Investment, Fachkräftesicherung |
| **Hemmnis**: | „ausbluten“, keine neuen Impulse/Geschäftsideen |

## 3.6 Übernahme im Handwerk

Einer aktuellen Betriebsbefragung im Handwerk zufolge (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021, S.4) werden in den kommenden fünf Jahren ca. 125.000 Handwerksbetriebe den Inhaber wechseln. Mit zunehmender Größe eines Betriebes wird eine Übergabe angestrebt, je kleiner der Betrieb, desto wahrscheinlicher wird auch eine Schließung in Kauf genommen.

Die Übergabe an ein Familienmitglied ist mit 36% am häufigsten vorgesehen, gefolgt von der Übergabe an eine(n) Mitarbeiter:in mit 12%. Der Verkauf an einen Wettbewerber oder an eine(n) Existenzgründer:in ist mit 2%, respektive 5% eine in deutlich geringerem Maße angestrebte Alternative. Interessant ist, dass bei Betriebsgrößen mit 50 und mehr Mitarbeiter:innen, sich der Wunsch verstärkt, den Betrieb innerhalb der Familie zu halten (67%), aber auch der Verkauf an einen externen Wettbewerber interessanter wird (alle genannten Zahlen in: Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021, S. 5 ff.).

Natürlich spielt bei der Übergabe eines Betriebes immer auch dessen wirtschaftliche Tragfähigkeit eine Rolle, so dass die Ermittlung des Unternehmenswertes und die Beurteilung der Rentabilität wichtige Voraussetzungen und zugleich auch eine hohe Hürde darstellen (können). Die Übergabeabsicht wird daher für einen „nicht unerheblichen Teil“ (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021, S. 4) nicht realisiert werden können: zum einen, weil die Betriebe wirtschaftlich nicht attraktiv genug sind, zum anderen, weil sich nicht genügend qualifizierte Nachfolger finden lassen.

Überraschend ist in diesem Zusammenhang nicht, dass die unter 3.1 und 3.2 genannten Optionen der Übergabe, die am meisten verbreiteten sind. Die genannten Gründe sprechen dafür. Überraschend erscheint, dass, gerade bei den eruierten Schwierigkeiten der Nachfolgefindung, so wenig auf einen externen Personenkreis zurückgegriffen wird, und dass eine Übergabe an Existenzgründer:innen für viele nicht in Betracht zu kommen scheint. Ob dies an Vorbehalten der übergebenden Personen, an fehlenden Informationen, an einem eingeschränkten Suchfeld für Übernahmewillige und anderen Ursachen liegen kann, müsste noch untersucht werden.

Tabelle 2 zeigt die betrachteten Übernahmemodelle im vergleichenden Überblick.

| | Familien-nachfolge | Interne Führungs-kraft | Mehrere Mit-arbeiter | Externe Führungs-kraft | Externes Unter-nehmen |
|---|---|---|---|---|---|
| **Motivation** | Gener-ationen-über-greifende Konti-nuität | Emo-tionale Bindung | Emo-tionale Bindung, Erhalt des Arbeits-platzes | Inves-tition | Sortiment erweitern, Fach-kräfte sichern, In-vestieren |
| **Hemmnis** | Un-geeigneter Nach-wuchs, keine neuen Impulse, „nicht loslassen können“ | Finan-zierung, Betriebs-blindheit, interne Wider-stände | Finan-zierung, Betriebs-wirtschaft-lich nicht gesund | Wider-stände der Beleg-schaft, ungenaue Kenntnis der Zahlen | „Aus-bluten“, keine neuen Impulse |
| **Ver-bereitung im Handwerk** | Sehr häufig | Selten | Sehr selten | Sehr selten | Selten |

**Tabelle 2:** Vergleich der vorgestellten Übernahmemodelle.
Quelle: eigene Darstellung.

# 4 Zusammenfassung und Ausblick

In der für das Handwerk grundlegenden Studie von Müller (2014) wird der Gründungsanteil des Handwerks an allen Gründungen mit über 17% angegeben. Unterschiede des Gründungsgeschehens zwischen Handwerk und Gesamtwirtschaft werden auf die unterschiedliche Branchenstruktur und die Zulassungspflicht in vielen Handwerksberufen zurückgeführt.

Ein Großteil der Gründungen, etwa drei Viertel, erfolgt ohne weitere Mitarbeiter. Mit einem Anteil von 85% an allen Handwerksgründungen dominiert die Rechtsform des Einzelunternehmens. Und es scheint, dass die Existenzgründer:innen im Handwerk im Schnitt deutlich später gründen. Mehr als 40% waren bei Gründung über 40 Jahre alt. Jüngere Gründer:innen sind eher in den nicht-zulassungspflichtigen Bereichen des Handwerks zu finden.

2014 hatten laut Müller nur noch knapp 40% der Gründer:innen eine Meisterprüfung abgelegt. Und auch in zulassungspflichtigen Handwerken waren es gerade einmal 60%. Einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss konnten 16% der Gründer:innen aufweisen, erstaunlicherweise war deren Anteil bei den B2-(Handwerksähnliche) Gewerken besonders hoch. 9% gaben an, keine Qualifikation zu besitzen.

Gründungen durch Frauen scheinen sich auf wenige Berufe zu konzentrieren, so vor allem Kosmetiker, Friseure, mit Abstrichen auch Gebäudereiniger und Bäcker (Müller, 2014). Auf das gesamte Handwerk bezogen liegt der Anteil bei etwa 28%.

Insgesamt zeigt sich, dass das Gründungsgeschehen im Handwerk im Laufe der letzten Jahre eine deutliche Verschiebung von den zulassungspflichtigen Handwerken hin zu den zulassungsfreien (B1) Handwerken erfahren hat. Gegründet wurde vor allem in Branchen, in denen für eine Selbständigkeit nur geringe Investitionen notwendig sind.

Bei etwa einem Fünftel der Existenzgründungen im Handwerk handelt es sich um Betriebsübernahmen. Diese Zahl hat sich bis ins Jahr 2020 auf etwa 13%

verringert (Schwannecke, 2019). Die Quote in den zulassungspflichtigen Handwerken lag im Jahr 2014 mit ca. 28% wesentlich höher als in den B1- und B2-Handwerken mit etwa jeweils 12%. Prinzipiell gilt wohl, dass größere Betriebe eher übernommen, kleinere eher neu gegründet werden.

Abbildung 4 zeigt zudem, dass eine Übernahmelösung zunehmend familienextern, aber auch gerne mit dem ehemaligen Führungspersonal, also unternehmensintern erfolgt.

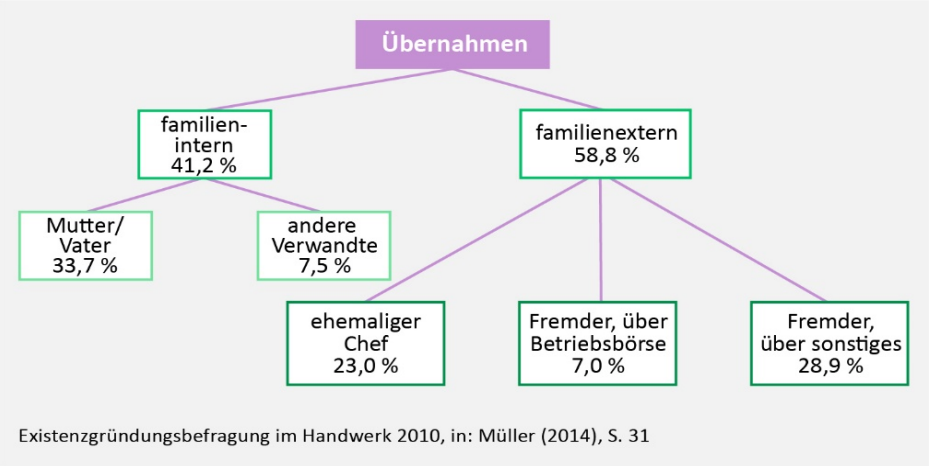


**Abbildung 4:** Form der Unternehmensübertragung im Handwerk 2009.
Quelle: Existenzgründungsbefragung im Handwerk 2010, in: Müller (2014), S. 31.

In der Zusammenfassung heißt das: das Gründungsgeschehen hat sich in der jüngeren Vergangenheit stärker auf die zulassungsfreien Handwerke verlagert. Und dort, wo das Bestreben nach Kontinuität am größten ist, nämlich den größeren Betrieben aus den zulassungspflichtigen Gewerken, mehren sich die Schwierigkeiten, den Betrieb in der eigenen Familie zu halten. Auch weil es rein zahlenmäßig an geeigneten und willigen Nachfolger:innen fehlt. Dennoch ist der Anteil an Betriebsübernahmen im Handwerk mit knapp 13% im Verhältnis zu der Anzahl an Neugründungen erheblich höher als bei Gesamtbetrachtung des Gründungsgeschehens. Dort beträgt der Anteil an Unternehmensübernahmen nur etwa 8,1%. Nicht ganz ein Viertel (23%) der Gründungen erfolgt (ebd.) im Nebenberuf und zumeist als Solo-Gründungen.

Tandem-Lösungen lassen sich sowohl bei Neugründungen als auch bei Betriebsübernahmen finden. Allerdings wird grundsätzlich die Solo-Übernahme bevorzugt. Das zeigt sich nicht nur bei den nebenberuflichen Gründungen, sondern auch bei den Betriebsübergaben. Tandem-Lösungen finden sich bei letzteren gemäß Wassermann und Frohwerk (2020) nur zu etwa einem Sechstel.

Die Motivationslage für die Gründungen fällt besonders ins Gewicht. Zwar können sich aus den „Gründungen aus Zwang“ (Cordes, 2020, S. 26) ebenfalls langlebige, innovative Unternehmen entwickeln. Verschiedene Untersuchungen zeigen allerdings im Vergleich ein heterogenes Bild. Cordes (ebd., S. 44) stellt für eine kleine Stichprobe fest, dass „[…] die Solo-Selbständigkeit keine vorübergehende Beschäftigungsform ist.“ Demgegenüber beobachtet Brenke (2013, S. 3), dass „Personen aus der Selbständigkeit wieder heraus[gehen] und selbst Arbeitnehmer [werden].“ Es erscheint allerdings nur natürlich, wenn äußere Zwänge (Push-Faktoren), aus denen sich die Selbständigkeit als einzige Möglichkeit zur Erzielung eines Einkommens ergibt, nicht zu einer zukunftsorientierten Handlungsweise verleiten.

Der Wunsch nach Autonomie oder danach, eine Geschäftsidee zu realisieren, sind als Motivatoren stärker verbreitet (sogenannte Pull-Faktoren). Und sie reichen weiter. Ziel für Gründende muss der Aufbau eines gesunden, zukunftsorientierten Unternehmens sein. Mit der handwerklichen (Dienst-) Leistung als Basis. Aber sobald es um technische Umsetzungen, um Prozessgestaltungen, um Netzwerke mit Partnern und Kunden, um das Eingebundensein in die Wirtschaftskreisläufe und das gesellschaftliche Leben geht, können die Rahmenbedingungen nicht mehr außer Acht gelassen werden und beeinflussen das angestrebte Geschäftsmodell.

Franchise-Systeme sind in einigen Handwerken weit verbreitet. Im Handwerk-Magazin (Sommer, 2020) werden unter den zehn größten Franchiseanbietern viermal die Kfz-Branche, dreimal das Bauhandwerk, zweimal Schreiner und einmal das Optikerhandwerk genannt. Andere Handwerke tragen sicher auch ihren Teil dazu bei. Von diesen zehn größten werden neun explizit (ebd.) als geeignet benannt, um damit ein zweites Standbein aufzubauen. Nicht wenige der oben genannten 23% Gründungen im Nebenberuf werden somit auf

Franchise-Systeme zurückzuführen sein. Für den Aufbau eines zweiten Standbeins spricht u. a. (ebd.), wenn man…

- …im eigenen Geschäftsfeld stärker wachsen möchte (neue Kundengruppen erschließen).
- …neue Geschäftsfelder erschließen möchte (höhere Erträge bei relativ geringem Aufwand).
- …sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen möchte (und über ein geeignetes Franchisesystem die Abhängigkeit des Betriebes von der eigenen Person verringern möchte).

Der Fokus von Hochschulabsolventen ist in der Breite nicht auf das Handwerk und dessen vielfältigste Gründungsmöglichkeiten gerichtet. Dabei böte es ideale Anknüpfpunkte, um, selbst wenn kein eigener Handwerksbezug gegeben ist, eigene (vielleicht nur theoretische) Kompetenzen z. B. im Tandem einzubringen. Um das zu ändern, bleiben zwei wesentliche Ansatzpunkte. Zum einen müssen die Personen mit akademischem Hintergrund, Absolvent:innen, aber auch Studienabbrecher:innen, besser erreicht werden. Dies kann gelingen, indem handwerksaffine Studierende, Absolvent:innen oder Betriebsinhaber:innen, die sowohl eine handwerkliche Ausbildung als auch einen akademischen Abschluss besitzen, als Promotoren gewonnen werden, um sie beispielsweise bei gemeinsamen Veranstaltungen von Hochschule und Handwerk oder auch im akademischen Alltag als Werbeträger auftreten zu lassen. Dabei sind Kooperationen von Handwerkskammern und Hochschulen mittlerweile schon relativ verbreitet.[3]

Zum anderen muss die Vielfalt und Innovativität des Handwerks in die Köpfe der Studierenden. Hier bieten sich beispielsweise die Vergabe von Master- und Bachelorarbeiten an oder etwa die Möglichkeit als Werkstudent:in auch im kleinen Handwerkbetrieb Einblicke zu gewinnen. Wichtig ist, dass das Angebot

[3] So beispielsweise an der HWK Hildesheim/Holzminden/Göttingen, siehe: https://www.hawk.de/de/newsportal/pressemeldungen/handwerk-und-hochschulen-als-partner

in der Breite und kontinuierlich vorgehalten wird, um das Bewusstsein für „Handwerk“ zu wecken.

Gründungen im Startup-Bereich adressieren das Handwerk gleich in drei Richtungen: zum einen sind das Gründungen, die Produkte und Dienstleistungen zur Unterstützung des handwerklichen Alltags vorhalten (z.B. Digitalisierung von Ausbildungsinhalten). Zum zweiten sind Handwerksbetriebe in Kooperationen mit Startups eingebunden, etwa um die qualitativ hochwertige handwerkliche Produktion eines Produktes sicherzustellen, während der Partner die digitale Kompetenz mitbringt. Und zum dritten, indem der Handwerksbetrieb alle zuvor genannten Rollen (Unterstützungsleistungen zur Prozessgestaltung, handwerkliche Produktion und digitale Kompetenz) im eigenen Handeln vereinigt.

Der erste Fall wird wohl weitestgehend von Spezialisten außerhalb des Handwerks abgebildet werden. Die unter zweitens benannten Fälle werden sicher am häufigsten vertreten sein, bilden sie doch das handwerkliche Kerngeschäft ab und sind somit für eine breite Masse an Handwerken geeignet. Nämlich alle, deren Produkte mit der digitalen Welt verzahnt werden können. Zielsetzung einer Gründung kann dann nur die Suche nach neuen Kundengruppen, respektive neuen Kooperationsformen sein. Am interessantesten erscheinen Gründungen, die den letztgenannten Fall ausmachen. Zusammenkommen müssen hier die Affinität des Handwerks zur digitalen Entwicklung, das Interesse und die Risikobereitschaft des potenziellen Gründers aus dieser Affinität Kapital zu schlagen. Für den kompletten Bereich gilt, dass die Kenntnis von Entwicklungen im Feld der IT, Software, KI und angrenzender Technologien unerlässlich ist. Zudem erleichtert jedes Angebot, Einblick in die Startup-Welt zu erlangen, potenzielle Kooperationen. Wie zuvor beschrieben gibt es diese schon, kann aber sicher auf der Handwerkskammerebene in Form von Messen und gemeinsamen Veranstaltungen noch ausgebaut werden.[4]

---

[4] Beispiele für den Aufbau von z. B. digitalen Geschäftsmodellen als Anreiz und Ideengeber findet man etwa unter https://aufzumdigital.de/geschaeftsmodelle/.

Unter dem Stichwort „Social Entrepreneur“ tauchen nicht viele Handwerksbetriebe auf. Dennoch wirkt sich der Umgang mit Ressourcen und die Beachtung gewisser sozialer und kultureller Aspekte immer stärker auf die Wahrnehmung eines Unternehmens aus. Ein neuzugründendes Unternehmen kann dies nicht nur in Bezug auf die Ressourcen- und Energieeffizienz seiner Herstellungsprozesse, sondern auch in Bezug auf die Wahl seiner Zielgruppe und auf die Art seiner Produkte und Dienstleistungen beeinflussen.

Es ergeben sich zwei Ansatzpunkte. Ein Betrieb agiert als nachhaltiges und soziales Unternehmen mit allen schon genannten Aspekten und lebt dieses Label im Sinne der Außen- und Innenwirkung. Die Wirkung zeigt sich etwa in einer langfristigen Zukunftssicherung, weil hierdurch die Attraktivität für Kunden und Mitarbeiter:innen gewahrt wird und ein zu übergebendes Unternehmen davon profitieren kann. Alle Personen, die im Handwerk gründen oder übernehmen wollen, müssen sich mit diesem Aspekt eines sozialen Unternehmertums auseinandersetzen. Letztendlich braucht es dann schon im Gründungsprozess eine Übereinkunft über das soziale und nachhaltige Handeln als Basis und Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Der zweite Ansatzpunkt ergibt sich, indem ein Unternehmen den Nachhaltigkeitsmarkt als Vertriebsziel seiner Produkte und Dienstleistungen nutzen möchte. Hierbei ist der eben behandelte Aspekt des nachhaltigen Handelns die Voraussetzung für die Ausgestaltung eines in diesem Zielmarkt agierenden Betriebes. Aufgrund der beschriebenen zunehmenden Fokussierung auf das Thema Nachhaltigkeit scheint die gezielte Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen in diesem Bereich Wachstums- und Gründungspotenzial in fast allen Bereichen des Handwerks aufzuweisen.

Zukünftige Entwicklungen können bei der Erarbeitung neuer Geschäftsideen nicht außer Acht gelassen werden. Beratungsangebote nehmen thematisch vielfältig schon jetzt darauf Bezug. Neben der Behandlung der (wichtigen) finanziellen und formalen Rahmenbedingungen werden etwa durch gemeinsame Veranstaltungen und Netzwerktreffen mit handwerksfremden Gründer:innen, Berufsgruppen, Organisationen, Hochschulen usw. neue

Motivationslagen geschaffen, die von der Beratungsseite noch stärker aktiv getriggert werden könnten.

Literaturverzeichnis

Abel-Koch, J. (2015): KfW Economic Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 80, vom 27. Januar 2015, Frankfurt am Main.

Ax, C. (2012): Nachhaltigkeit im Handwerk, in: Bizer, K. (Hrsg.), Haverkamp, K. (Hrsg.) Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 88, Mecke Druck und Verlag, Duderstadt.

Bärschneider, N. Sommer, S. (2020): Ach, du hast hier das Sagen?, in: brand eins, 09/2020, URL: https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2020/neuer-generationenvertrag/ach-du-hast-hier-das-sagen?utm_source=zeit&utm_medium=parkett, 06.09.2021.

Brenke, K. (2013): Allein tätige Selbständige: starkes Beschäftigungswachstum, oft nur geringe Einkommen, in: DIW Wochenbericht Nr. 7. 2013, S. 3-16.

Bruns, R. W., Görisch, J. (2002): Unternehmensgründungen aus Hochschulen im regionalen Kontext – Gründungsneigung und Mobilitätsbereitschaft von Studierenden, Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018a): Franchise – Erprobtes Geschäftskonzept gegen Gebühr, GründerZeiten, Nr.4, URL: https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-04.pdf?__blob=publicationFile, 06.09.2021.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018b): Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum, URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/praxisleitfaden-soziales-unternehmertum.html, 06.09.2021.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung, URL: https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Unternehmensnachfolge-optimale-Planung.pdf?__blob=publicationFile, 06.09.2021.

Businesstransaction (2021): KMU Nachfolge: MBI oder MBO?, URL: https://businesstransaction.ch/wissensportal/kmu-nachfolge-mbi-oder-mbo/, 06.09.2021.

Cordes, A. (2020): Soloselbständige im Handwerk: Erwerbsverläufe soloselbständiger Personen und die Situation sozialer Absicherung, in: Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung, Institut für Betriebsführung im DHI e.V., Karlsruhe.

CyberForum e.V. (2021): Typen von digitalen Geschäftsmodellen, URL: https://aufzumdigital.de/geschaeftsmodelle/, 06.09.2021.

Dürig, W., Weingarten, J., Zamorano-Fischer, S. (2016): Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk: Projektbericht zum Forschungsvorhaben der Enquetekommission VI des nordrhein-westfälischen Landtags, RWI Projektberichte, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen.

EWD Expertennetzwerk Deutschland GmbH (2021): Deutschland Startet – Die Initiative für Existenzgründer, URL: https://www.deutschland-startet.de/, 02.11.2021.

Frank, A., Schröder, E. (2018): Gründungsradar 2018 – Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern, Edition Stifterverband, Essen.

Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (2019): AHEAD – Empowering Hightech Ventures, URL: https://www.ahead.fraunhofer.de/en.html, 06.09.2021.

Füglistaller, U., Müller, C., Müller, S., Volery, T. (2012): Entrepreneurship Modelle – Umsetzung – Perspektiven: Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 3 Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (2013): Beweggründe und Erfolgsfaktoren bei Gründungen im Nebenerwerb, Trier.

Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Rau, S.B. (2015): Entrepreneural legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship, in: Journal of Business Venturing, 30(1), S. 29-49.

Jodkowski, L. (2016): Existenzgründungen und ihre Finanzierungsmöglichkeiten in Deutschland, Working Paper, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin.

Kay, R., Suprinovič, O., Schlömer-Laufen, N., Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, in: IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn.

Karlsruher Institut für Technologie (2021): KIT Gründerschmiede, URL: https://kit-gruenderschmiede.de/, 06.09.2021.

Kollmann T. (2009): E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kompetenzzentrum Smart Services (2021): Virtuelle Rundreise, URL: https://smart-service-bw.de/virtuelle-rundreise/, 06.09.2021.

Metzger, G. (2019): KfW Gründungsmonitor 2019, KfW Research, Frankfurt am Main.

Metzger, G. (2020): KfW-Start-up-Report 2020, KfW Research, Frankfurt am Main.

Mewes, W. (2012): Franchising – der Turbolader für Klein- und Mittelbetriebe, in: Bürkle, Hans (Hrsg.), Mythos Strategie: Mit der richtigen Strategie zur Markführerschaft - Die Erfolgsstrategien von 15 regionalen und globalen Marktführern, 2. Auflage, Springer, Wiesbaden, S. 147-152.

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes NRW (2021): Unternehmensnachfolge Nordrhein-Westfalen, URL: https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/belegschaftsuebernahme.pdf, 06.09.2021.

Müller, K. (2014): Stabilität und Ausbildungsbereitschaft von Existenzgründungen im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 94, Mecke Druck und Verlag, Duderstadt.

Pioch, S., Lutsch, P., Benad, J. (2020): Sidepreneurship: Nebenberufliches Unternehmertum – eine Einführung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Quest Consulting AG (2021): Nachfolge in Familienunternehmen, URL: https://www.questconsulting.de/fachlich/unternehmensverkauf-nachfolge/nachfolge-in-familienunternehmen.html, 06.09.2021.

Ripsas, S. (2018): Entrepreneurship – Existenzgründungen – Start-ups: Ökonomische Grundlagen und neuere Entwicklungen, in Unterricht Wirtschaft + Politik, 4, S. 2-7.

Schlömer-Laufen, N., Kay, R. (2019): Denkpapier – Unternehmensnachfolge durch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – Chancen und Risiken, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn.

Schwannecke, H. (2019): Gründungen im Handwerk: Rede zur Vergabe des Zukunftspreises Handwerk, 9. April 2019, HwK Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld, URL: https://www.zdh.de/fachbereiche/handwerkspolitik/reden-und-namensbeitraege/gruendungen-im-handwerk, 15.03.2021.

Sommer, S. (2020): Handwerk mit System: Die 10 größten Franchise-Anbieter für Handwerker, in: Handwerk-Magazin vom 31.01.2020, URL: https://www.handwerk-magazin.de/handwerk-mit-system-die-10-groessten-franchise-anbieter-fuer-handwerker/150/4/397533, 06.09.2021.

Wassermann, H., Frohwerk, S. (Hrsg.), (2020): Nachfolgemonitor 2020, KCE Kompetenz Centrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM, Essen.

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (2021): Handwerk – Nachhaltigkeit in Betrieben stärken, URL: https://nachhaltiges-handwerk.de/, 06.09.2021.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2019): Startup trifft Handwerk auf der Startupnight 2019 in Berlin, Pressemitteilung, URL: https://www.zdh.de/presse/veroeffentlichungen/pressemitteilungen/, 21.03.2021.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021): ): Betriebsnachfolge im Handwerk – Ergebnisse einer Befragung unter Handwerksbetrieben im dritten Quartal 2020, Berlin.

3. Beitrag

# Rechtliche und bürokratische Rahmenbedingungen als Gründungshemmnisse im Handwerk

Benedikt Tratt und Sophie Sallaberger

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

# 1 Einführung

Die Entscheidung, den Schritt in die Selbständigkeit im Handwerk zu wagen, sei es im Wege der Übernahme oder der Neugründung, hängt für den potenziellen Unternehmer von vielen Faktoren ab. Neben persönlichen Gründen können insbesondere die rechtlichen Rahmenbedingungen Einfluss darauf haben. Bei der Gründung ebenso wie bei der Übernahme von Unternehmen sind eine Vielzahl von Vorschriften aus den verschiedensten Rechtsgebieten zu beachten.

Einige der zu beachtenden Gesetze könnten sich auf das Gründungsgeschehen allerdings hemmend auswirken. Dies gilt sowohl für allgemein zu beachtende Regelungen als auch für spezifisch handwerksrechtliche Normen. Daher wird im ersten Schritt der folgenden Untersuchung zunächst ein Überblick über mögliche rechtliche Hemmnisse gegeben. Einige dieser gründungs- oder übernahmerelevanten Hemmnisse dürften durch die Eigeninitiative des künftigen Unternehmers ausgeräumt werden können. Auf andere Faktoren, wie den anfallenden Bürokratieaufwand und die damit verbundene Belastung, hat dieser aber keinen Einfluss.

In einem zweiten Schritt widmet sich diese Untersuchung daher insbesondere dem Einfluss der Bürokratiebelastung auf das Gründungsgeschehen in Deutschland. Nach einer Begriffsabgrenzung wird zunächst die Bedeutung der Bürokratie als Gründungs- und Übernahmehemmnis qualitativ und quantitativ herausgearbeitet und aufgezeigt, wo die Hauptbelastungsbereiche liegen. Empirisch zeigt sich aber schließlich, dass bürokratische Belastungen nur in wenigen Ausnahmefällen unmittelbar ursächlich für das Scheitern oder den Abbruch von Gründungs- und Übernahmevorhaben sind. Eine deutlich größere Abbruchwirkung erzielen gesamt- und privatwirtschaftliche Entwicklungen sowie die in Deutschland weit verbreitete Stigmatisierung gescheiterter Gründer:innen.

## 2 Rechtliche Hemmnisse

Angesprochene Rechtsgebiete sind bei dem Schritt in die Selbständigkeit auf dem Wege der Gründung eines Handwerksbetriebs unter anderem das Gesellschafts- und Handelsrecht, das Baurecht, das Gewerberecht sowie das speziellere Handwerksrecht. Bei der Betriebsübernahme können zusätzlich auch das Arbeitsrecht, das Sozialrecht, aber auch das Erb- und Familienrecht eine wichtige Rolle spielen, denn es muss sichergestellt werden, dass etwaige Ansprüche anderer Personen der Übergabe des Betriebs nicht entgegenstehen.

Manche der rechtlichen Anforderungen können sich dabei gründungs- oder übernahmehemmend auswirken, entweder für sich genommen aufgrund des Inhalts der Regelung oder aufgrund von Unklarheiten bezüglich des Umgangs mit der betroffenen Norm bzw. in der Zusammenschau aufgrund der schieren Fülle. Speziell für das Handwerk gelten einige Sondervorschriften, die ebenfalls zu beachten sind. Im Folgenden werden zunächst ausgewählte Problemfelder der allgemeinen juristischen Debatte zur Förderung der Selbständigkeit sowie gegebenenfalls Lösungsvorschläge dargestellt, bevor speziell handwerksrechtliche Hemmnisse und diesbezüglich mögliche Lösungsansätze aufgezeigt werden.

### 2.1 Ausgewählte allgemeine gründungs- oder übernahmerelevante Hemmnisse im Überblick

#### 2.1.1 Die Übernahme der Arbeitnehmer betreffend

Aus Erwerbersicht kann die Übernahme eines Betriebs im Vergleich zur Neugründung wegen des bereits bestehenden Angestellten- und Kundenstamms besonders attraktiv sein. Hierbei ist zwischen Erwerb durch Rechtsgeschäft und Gesamtrechtsnachfolge zu unterscheiden. Beim Erwerb durch Rechtsgeschäft, also im weit zu verstehenden Rahmen vertraglicher Beziehungen wie etwa aufgrund von Schenkung, Verpachtung oder Verkauf (Baumgärtner, in: Hau und Poseck (2020), § 613a Rn. 20 ff.), tritt der Erwerber gem. § 613a Abs. 1 BGB in die Rechte und Pflichten aus den zu diesem Zeitpunkt bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Er ist also ab dem Zeitpunkt der Übernahme der

Arbeitgeber und die Arbeitnehmer haben ihm gegenüber dieselben Rechte und Pflichten, die sie ohne Übergabe dem Übergebenden gegenüber innegehabt hätten. Die Arbeitnehmer sind gem. § 613a Abs. 5 BGB vom Übergang zu unterrichten und können dem gem. § 613a Abs. 6 BGB widersprechen.

In den Fällen des gesetzlichen Betriebsübergangs insbesondere im Wege der Gesamtrechtsnachfolge, wie bei der Erbfolge nach §§ 1922 ff. BGB oder gesellschaftsrechtlichen Umwandlungen, tritt der Nachfolgende insgesamt in die Rechtsposition des bisherigen Inhabers bzw. der bisherigen Inhaberin ein. Somit bestehen auch hier die Arbeitsverhältnisse zu den bisherigen Arbeitnehmern fort, wie sich speziell für Umwandlungen auch aus § 324 UmwG ergibt.[5]

Wünscht der Nachfolgende nicht die Übernahme aller Arbeitnehmer, so gelten für ihn aufgrund der Übernahme keine Sonderregelungen. § 613a Abs. 4 S. 1 BGB verbietet eine Kündigung aufgrund der Übernahme ausdrücklich (Gussen, in: Rolfs et al. (2020), § 613a BGB Rn. 140 ff.). Übergebender und Nachfolgender sind an die jeweils geltenden Kündigungsregelungen und somit insbesondere die Kündigungsfristen gebunden. Dabei sind auch Vereinbarungen aus dem Arbeitsvertrag, der dem zu übernehmenden Arbeitsverhältnis zugrunde liegt, zu beachten.

### 2.1.2 Datenschutz bei der Betriebsübernahme

Auch dem Datenschutz ist bei der Betriebsübernahme Aufmerksamkeit zu schenken. Bei den Daten über die Arbeitnehmer und Kunden handelt es sich in der Regel um personenbezogene Daten im Sinne von Art. 4 Nr. 1 DSGVO. Deren Verarbeitung im Sinne von Art. 4 Nr. 2 DSGVO, also etwa auch das reine Erfassen oder Speichern, muss den zwar vage formulierten, aber verpflichtend einzuhaltenden und gem. Art. 83 Abs. 5 lit. a DSGVO auch bußgeldbewehrten Grundsätzen des Art. 5 DSGVO genügen (Schantz, in: Wolff und Brink (2020), DS-GVO, Art. 5 Rn. 2 f.). Dazu ist insbesondere die Rechtmäßigkeit der Datenverarbeitung erforderlich, Art. 5 Abs. 1 lit. a DSGVO. Diese ist gem. Art.

[5] Vgl. zum Ganzen statt vieler Preis, in: Müller-Glöge et al. (2020), § 613a BGB, Rn. 58, 181.

6 Abs. 1 S. 1 DSGVO gegeben, wenn mindestens einer der in Art. 6 Abs. 1 S. 1 lit. a bis f DSGVO aufgezählten Rechtfertigungsgründe erfüllt ist.

Einer dieser Gründe ist die Einwilligung der betroffenen Person zur Verarbeitung zu bestimmten Zwecken, Art. 6 Abs. 1 S. 1 lit. a DSGVO. Im Kontext der Betriebsübergabe an den Nachfolgenden stellt sich die Frage, ob die Datenverarbeitung durch den Nachfolgenden noch von einer ursprünglich vom einzelnen Betroffenen jeweils erteilten Einwilligung gedeckt ist. Das ist wohl dann der Fall, wenn die Betriebsnachfolge so ausgestaltet ist, dass sich aus juristischer Perspektive der Rechtsträger nicht ändert, also in Fällen der Übergabe durch Übertragung der Gesellschaftsanteile, denn dann findet schon gar keine Weitergabe der Daten statt. Dann stellt sich allerdings häufig die Frage, ob schon vor der Übertragung im Zuge der Due-Diligence-Prüfung die Daten überlassen werden dürfen (Bach, 2020, S. 175 ff.). Geht der Betrieb im Wege der Gesamtrechtsnachfolge über, tritt der neue Inhaber in alle Rechte und Pflichten des Vorgängers ein, sodass auch hier ein Weiterbestehen der Berechtigung zur Datenverarbeitung naheliegt. Eine konkrete Aussage dazu findet sich allerdings weder in der DSGVO noch in ihren Erwägungsgründen.

Jedenfalls wenn der Betrieb etwa zur Erfüllung einer Schenkung, eines Pacht- oder Kaufvertrages dem Nachfolgenden überlassen wird, ändert sich der Rechtsträger des Betriebs auf relevante Weise, sodass tatsächlich eine Weitergabe der Arbeitnehmer- und Kundendaten erfolgt. Auch diese Weitergabe ist eine datenschutzrechtlich relevante Verarbeitung im Sinne von Art. 4 Nr. 2 DSGVO, die ausdrücklich auch die Offenlegung durch Übermittlung von Daten umfasst.

Diese wird häufig nicht mehr von der ursprünglichen Einwilligung erfasst sein und es muss ein anderer Rechtfertigungsgrund vorliegen, damit die Daten weiterhin verarbeitet werden dürfen. Die Datenverarbeitung ist auch erlaubt zur Erfüllung – im weiten unionsrechtlichen Sinne – von Verträgen, an denen die betroffene Person als Partei beteiligt ist, Art. 6 Abs. 1 S. 1 lit. b DSGVO (Albers/Veit, in: Wolff und Brink (2020), DSGVO, Art. 6 Rn. 31). Diese Variante wird bei vielen Daten von Arbeitnehmern gegeben sein, wenn der Übernehmende wie gezeigt in die Rechtsposition des Arbeitgebers rückt.

Dasselbe gilt für die Daten von Kunden, mit denen vereinbart worden ist, dass die Erfüllung von Verträgen durch den Nachfolgenden erfolgen soll. Für Daten ehemaliger Kunden kommt als Rechtfertigung allein ein überwiegendes Interesse des Verantwortlichen im Sinne von Art. 4 Nr. 7 DSGVO oder Dritten in Betracht, Art. 6 Abs. 1 S. 1 lit. f DSGVO. Dazu ist im Einzelfall eine Abwägung der jeweiligen normativen Interessen vorzunehmen (Albers/Veit, in: Wolff und Brink (2020), DS-GVO, Art. 6 Rn. 45 ff.). Nach Erwägungsgrund 48 zur DSGVO kann innerhalb eines Konzerns ein berechtigtes Interesse daran bestehen, für interne Verwaltungszwecke Daten an andere Teile der Unternehmensgruppe zu übermitteln. Über die Situation der Betriebsübernahme wird jedoch keine Aussage getroffen. Wird die Datenweitergabe dennoch auf das berechtigte Interesse des Betroffenen gestützt, so können die Betroffenen der Verarbeitung gem. Art. 21 Abs. 1 S. 1 DSGVO widersprechen.

Gem. Art. 13 Abs. 3, 14 Abs. 4 DSGVO sind die Betroffenen auch dann über die Datenverarbeitung zu informieren, wenn die Daten zu einem anderen als dem ursprünglichen Zweck eingesetzt werden sollen.

Im Rahmen der Betriebsübernahme mit Inhaberwechsel ist die Kontaktaufnahme zur Erfüllung dieser Informationspflicht in vielen Fällen somit ohnehin unumgänglich. Es bietet sich daher angesichts der Unklarheiten bezüglich der Rechtfertigbarkeit der Weitergabe von Kundendaten vom Vorgänger an den Nachfolgenden an, in diesem Zuge auch die Einwilligung der Kunden zur Datenverarbeitung im Sinne von Art. 6 Abs. 1 S. 1 lit. a DSGVO einzuholen.[6] So können Unsicherheiten ausgeräumt und Bußgelder vermieden werden.

Hierbei lohnt auch ein Hinweis zum Wettbewerbsrecht. Ändert sich der Rechtsträger des Betriebs, ist dieser nach § 7 UWG im Rahmen von Werbeaktionen nur dazu berechtigt, die Kunden postalisch anzuschreiben, da eine zuvor abgegebene Einwilligung des Kunden nicht gegenüber dem neuen

---

[6] So auch die Empfehlung in: Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen Handwerkskammern, S. 30.

Rechtsträger gilt. Für telefonische oder elektronische Kontaktaufnahmen bedarf es einer erneuten Einwilligung nach Wettbewerbsrecht.

### 2.1.3 Steuern

Das Steuerrecht ist sowohl bei der Gründung als auch bei der Übernahme von Unternehmen unter verschiedenen Gesichtspunkten von hoher Relevanz. Dieser Materie widmet sich daher gesondert der ebenfalls in diesem Sammelband veröffentlichte Beitrag von Prof. Dr. Drüen.

### 2.1.4 Allgemeine Bürokratiebelastung

Viele gesetzliche Regelungen führen in Summe zu einem hohen bürokratischen Aufwand sowohl in Gründungs- als auch Betriebsübernahmeprozessen. Die Umsetzung rechtlicher Regelungen belastet gerade kleine und mittlere Unternehmen überproportional. Viele Handwerksbetriebe sind KMU und von dem bürokratischen Aufwand daher besonders belastet (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V., 2018, S. 6; Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2020, S. 7). Auch aus Sicht des Handwerks ist das weitere Vorantreiben des Bürokratieabbaus unter besonderer Berücksichtigung des Mittelstands ein überaus wichtiges Ziel.

Die Bundesregierung hat bereits Ende 2014 Eckpunkte zur weiteren Entlastung der mittelständischen Wirtschaft von Bürokratie beschlossen.[7] Dieses Papier sieht insbesondere eine Reduzierung von Belastungen durch neue Regelungen nach der „One in, one out“-Regel vor. Für den Mittelstand wird einstimmig ihre konsequente Anwendung gefordert, sowie die Weiterentwicklung dergestalt, dass sie auch bei der Umsetzung von Unionsrecht ebenso wie dem einmaligen Umstellungsaufwand berücksichtigt wird (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V., 2018, S. 4; Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2019). Der sogenannte

---

[7] Abrufbar unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkte-zur-weiteren-entlastung-der-mittelstaendischen-wirtschaft-von-buerokratie.pdf?__blob=publicationFile&v=1.

KMU-Test (Bundesregierung / Nationaler Normenkontrollrat, 2015) soll dafür sorgen, dass bei Gesetzesvorhaben die Belange des Mittelstands besonders berücksichtigt werden. Gefordert wird seine konsequente Anwendung bei der Schaffung neuer Gesetze (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2019; Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2020; Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V., 2018).

Die Bürokratieentlastungsgesetze I bis III sehen zwar bereits verschiedene Erleichterungen vor. Dem Ruf nach konkreten Abbauzielen wurde aber auch im Dritten und neuesten Bürokratieentlastungsgesetz noch nicht nachgekommen (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V., 2018, S. 5). Auch der Bundesrat fordert deutlich weitreichendere Entlastungen im Interesse der Stärkung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Wirtschaft (BR-Drs. 538/19).

Zum Bürokratieabbau wird insbesondere auch der weitere Ausbau des sogenannten E-Governments gefordert (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. / Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V., 2018, S. 5 f.; Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., 2017, S. 18 f.). Es soll die elektronische und somit unkomplizierte und zeitlich flexible Interaktion zwischen Bürger:innen oder Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung ermöglichen.[8] Die rechtlichen Grundlagen dazu bieten auf bundesgesetzlicher Ebene vor allem das E-Government-Gesetz, das Gesetz zum Abbau verzichtbarer Anordnungen der Schriftform im Verwaltungsrecht sowie das Onlinezugangsgesetz. Daneben haben viele Bundesländer mittlerweile E-Government-Gesetze (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags, 2019, S. 5 ff.). Der bisherige Umsetzungsstand des E-Governments nach dem E-Government-Gesetz ist teils noch gering (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags, 2019, S. 13 ff.), in der Zusammenschau mit anderen Gesetzen und Fördermaßnahmen sind aber die Weichen für eine weitere

[8] Siehe dazu die Informationen auf der Website des Bundesministeriums des Innern unter: https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/e-government/e-government-node.html.

Modernisierung der Verwaltung durch die Digitalisierung gestellt (BT-Drs. 19/10310, S. 16). Gem. Art. 91c GG können Bund und Länder informationstechnische Systeme gemeinsam entwickeln und untereinander vernetzen. Auf dieser Basis wurde mit dem IT-Staatsvertrag ein IT-Planungsrat ins Leben gerufen, der seit Anfang 2020 von der Föderalen IT-Kooperation (FITKO) operativ gestützt wird.[9] Der IT-Planungsrat begleitet auch die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes.[10] Dieses verpflichtet Bund und Länder, bis Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch über Verwaltungsportale anzubieten und diese Verwaltungsportale miteinander zu verknüpfen, § 1 Abs. 1, Abs. 2 OZG. Durch den Austausch von Daten zwischen den Behörden untereinander rückt für Unternehmer die Verwirklichung des Wunsches nach einem sogenannten „One-Stop-Shop“ näher (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., 2017, S. 13).

## 2.2 Spezifisch handwerksrechtliche Hemmnisse

Auch die Handwerksordnung selbst enthält Regelungen, die sich möglicherweise hemmend auf das Gründungs- und Übergabegeschehen auswirken könnten.

### 2.2.1 Auf der Ebene des materiellen Rechts

Die Handwerksordnung sieht in § 1 Abs. 1 S. 1 HwO für die handwerksmäßige Ausübung wesentlicher Tätigkeiten der derzeit 53 in der Anlage A zur Handwerksordnung aufgeführten Berufe die Pflicht zur Eintragung in die Handwerksrolle vor. Die in Anlage B1 und B2 aufgeführten Handwerke und handwerksähnlichen Tätigkeiten bedürfen hingegen keiner Eintragung. Ist die Eintragung in die Handwerkskammer nötig, muss gem. § 7 Abs. 1 HwO ein Betriebsleiter vorhanden sein. Dieser muss seine Qualifikation durch eine bestandene Meisterprüfung oder einen vergleichbaren Abschluss nachweisen oder eine Ausnahmebewilligung, Gleichwertigkeitsfeststellung oder

---

[9] Mehr dazu auf der Website der FITKO, abrufbar unter: https://www.fitko.de/Start.
[10] Vgl. dazu die Darstellung auf der Website des IT-Planungsrats, abrufbar unter: https://www.it-planungsrat.de/DE/ITPlanungsrat/OZG-Umsetzung/OZG_Umsetzung_node.html.

Ausübungsberechtigung besitzen, § 7 Abs. 1a ff. HwO. Der Betriebsleiter kann zwar mit dem Inhaber identisch sein, er muss es aber seit dem Ersetzen des sog. Inhaberprinzips durch das sog. Betriebsleiterprinzip nicht (Leisner, in: Leisner (2020), § 7 Rn. 3). Seither kann jede entsprechend qualifizierte natürliche Person mit der Betriebsleitung betraut werden, also auch Angestellte des Inhabers (Leisner, in: Leisner (2020), § 7 Rn. 18).

Dieses Erfordernis erschwert auf den ersten Blick die Gründung oder Übernahme eines Handwerksbetriebs, allerdings in einer gerade erst durch den Bundesgesetzgeber bekräftigten (Sallaberger, 2020, S. 203), sowohl mit dem Verfassungs- als auch mit dem Europarecht vereinbaren Weise (Burgi, 2018, S. 181 ff.). Die Handwerksordnung selbst bietet aber Flexibilität für sachgerechte Lösungen im Einzelfall.

Mit der sogenannten Altgesellenregelung bietet § 7b HwO etwa die Möglichkeit zur Übernahme des Betriebs durch langjährige Mitarbeiter, die zwar keinen Meisterbrief vorweisen können, aber einschlägig fachlich ausgebildet sind, diese Tätigkeit sechs Jahre ausgeübt haben und davon vier Jahre eine leitende Funktion im Betrieb innehatten.

Stehen der Betriebsübernahme finanzielle Gründe im Weg, bietet die Differenzierung zwischen Betriebsinhaber und Betriebsleiter die Möglichkeit, dass der Übernehmer schon als Betriebsleiter in die Handwerksrolle eingetragen wird, während die Inhaberschaft noch beim Vorgänger verbleibt und später ganz oder schrittweise übertragen wird.

Allerdings kann das Einstellen eines Betriebsleiters gerade für ein Startup finanziell heikel sein. Als Lösung denkbar ist hier die Bildung von sog. Betriebs-Tandems: Ein Betriebsleiter muss seine Tätigkeit nicht auf einen einzigen Betrieb oder Betriebe eines einzigen Inhabers beschränken. Wichtig ist nur, dass die tatsächliche Leitung des Betriebs durch den Betriebsleiter sichergestellt ist (Knörr, in: Honig et al. (2017), § 7 Rn. 5). Das umfasst die fachliche und technische Leitung und diesbezügliche Übernahme der Verantwortung (Knörr, in: Honig et al. (2017), § 7 Rn. 5). Außerdem ist es erforderlich, dass der Betriebsleiter schnell persönlich erreichbar ist. Für die Gesundheitshandwerke

wird sogar diskutiert, dass der Betriebsleiter ständig erreichbar sein müsse (Knörr, in: Honig et al. (2017), § 7 Rn. 14). In diesen Gewerken wäre ein solches Tandem wohl allenfalls dann in Betracht zu ziehen, wenn beide Betriebe sich nicht nur den Betriebsleiter, sondern auch eine Betriebsstätte teilen. Grundsätzlich ermöglicht das Betriebsleiterprinzip aber die Leitung zweier Betriebe durch einen Betriebsleiter. So wäre es möglich, dass sich zwei Startups zumindest in der Anfangsphase einen Leiter für beide Betriebe teilen. Haben die Startups erst einmal am Markt Fuß gefasst und wird schließlich auch die Leitung des Betriebs arbeits- und zeitintensiver, können jeweils eigene Betriebsleiter eingestellt werden.

### 2.2.2 Auf der Ebene der Bürokratie

Zusätzlich zu den allgemein geltenden Anforderungen sieht auch die Handwerksordnung Regelungen vor, die zu einem bürokratischen Aufwand führen. Dazu zählen sämtliche verfahrensbezogenen Maßnahmen im Hinblick auf die wichtigen Sachentscheidungen, wie die Eintragung in die Handwerksrolle gem. § 10 HwO oder die Anzeige des Beginns oder Endens eines Betriebs eines zulassungsfreien Handwerks oder handwerksähnlichen Gewerbes gem. § 18 Abs. 1 S. 1 HwO bei der Handwerkskammer. Die Handwerkskammern nehmen ihre Aufgabe als Interessenvertretung des Handwerks, § 90 Abs. 1 HwO, engagiert wahr und bieten den Handwerksbetrieben Hilfestellung bei der Bewältigung des bürokratischen Aufwands, etwa durch Beratungsangebote, Übersichten und Checklisten.

## 2.3 Zwischenfazit

Die Unsicherheiten bezüglich des Datenschutzes können vor allem durch vorausschauende und sorgfältige Handhabung bewältigt werden. Das Handwerksrecht lässt vor allem mit der Unterscheidung zwischen Betriebsinhaber und Betriebsleiter großen Gestaltungsspielraum für neue, kreative Gründungsmodelle im Hinblick auf die Handwerke der Anlage A zu. Hier ist die Eigeninitiative von Betrieben und Gründungswilligen gefragt. Die zahlreichen Tätigkeiten der Anlage B1 und B2 sind hingegen bereits von Qualifikationsvoraussetzungen befreit.

Zur Bürokratieentlastung sind die Betriebe hingegen auf den zeitnahen Ausbau des E-Governments sowie sensible Gesetzgebung angewiesen. Die Problematik der hohen Bürokratiebelastung können die Betriebe aus eigener Kraft nicht lösen, die Handwerkskammern tun bereits das ihnen Mögliche. Daher wird im Folgenden aus betriebswirtschaftlicher Perspektive untersucht, inwiefern sich die Bürokratiebelastung auf das Gründungsgeschehen auswirkt.

# 3 Bürokratische Belastungen

## 3.1 Bedeutung der Bürokratie im Zusammenspiel der Herausforderungen von Selbständigkeit

### 3.1.1 Begriffsdefinition und Bürokratieverständnis

Für eine dezidierte Auseinandersetzung mit den bürokratischen Belastungen, denen sich Handwerksunternehmen ausgesetzt sehen und deren Einfluss auf das Gründungsgeschehen, ist zunächst einmal eine grundlegende Definition des Begriffs und Subsumption seiner Tragweite erforderlich. Der französischen Wortherkunft nach beschreibt der Begriff Bürokratie die „Herrschaft der Verwaltung“ (Derlien et al., 2011, S. 16). In der wissenschaftlichen Theorie hat sich die Definition nach Max Weber durchgesetzt. Hiernach beschreibt der Begriff in seinem Idealtypus eine Behörde mit beruflichem Verwaltungsstab, deren Arbeitsweise sich durch Trennung von Amt und Person, Regelgebundenheit, Unpersönlichkeit sowie eine strenge hierarchische Ordnung auszeichnet. Privatwirtschaftliche Organisationen sind durch mittelbare (z.B. über den Erlass von Vorschriften) und unmittelbare Interaktion mit der Behörde von Bürokratie betroffen. Diese Interaktion ist charakterisiert durch eine hohe Formalisierung und Schriftlichkeit (Derlien et al., 2011, S. 19 ff.).

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der Umfang der Bürokratie von verschiedenen Stakeholdern teilweise sehr unterschiedlich ausgelegt wird (Holz et al., 2019, S. 6). Aus politischer Sicht umfasst der Bürokratiebegriff in erster Linie Informationspflichten (Holz et al., 2019, S. 7). Diese definiert der Gesetzgeber als „(...) auf Grund von Gesetz, Rechtsverordnung, Satzung oder Verwaltungsvorschrift bestehende Verpflichtungen, Daten und sonstige Informationen für Behörden oder Dritte zu beschaffen, verfügbar zu halten oder zu übermitteln“ (§ 2 Abs. 2 NKRG). In der Bürokratieforschung wird diese Definition über Informationspflichten als „enger“ Bürokratiebegriff bezeichnet. Darunter fallen demnach sämtliche Dokumentations-, Nachweis- und Meldepflichten, die Mitwirkung an amtlichen Erhebungen sowie

umgangssprachlich sämtliche Vorgänge, die mit dem Ausfüllen von amtlichen Formularen und Anträgen verbunden sind (Holz et al., 2019, S. 7).

Eine weitere Definition des Bürokratiebegriffs kann über den sog. Erfüllungsaufwand erfolgen. Dieser umfasst sämtliche Kosten sowie den gesamten messbaren Zeitaufwand, der Unternehmen durch die Befolgung rechtlicher Vorschriften entsteht (Nationaler Normenkontrollrat, 2019). Hierzu zählen sowohl der einmalige Umsetzungsaufwand als auch wiederkehrend anfallende zusätzliche Kosten (Holz et al., 2019, S. 7). Unter diesen erweiterten Bürokratiebegriff fallen also neben den Informationspflichten auch sämtliche Aufwendungen, die durch den Erlass neuer und die Änderung oder den Wegfall bestehender Rechtssätze entstehen. Hierzu zählen beispielsweise die regelmäßige Wartung von Anlagen, das Stilllegen und Ersetzen veralteter Technik aufgrund neuer Grenzwerte oder gesetzlicher Standards, die Teilnahme an Schulungen und Fortbildungen sowie sämtliche Überwachungs- und Schutzmaßnahmen von Mitarbeiter:innen (Statistisches Bundesamt, 2018).

Aus Sicht der Betriebe umfasst jedoch auch diese erweiterte Definition nicht alle Anforderungen und Aufwendungen, die in ihrem unternehmerischen Alltag mit dem Begriff Bürokratie in Verbindung gebracht werden. Daher ergibt sich schließlich noch eine „weite“ Definition des Bürokratiebegriffs, welche neben staatlicher Regulierung zusätzlich Vorgaben halböffentlicher und privater Parteien umfasst. Diese ergeben sich einerseits, wenn hoheitliche Aufgaben von staatlicher Seite an bestimmte Institutionen wie Berufsgenossenschaften, Normungsinstitute oder organisierte Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft (wie bspw. Handwerkskammern) übertragen werden (Holz et al., 2019, S. 8). Andererseits können auch aus privatwirtschaftlichen Kunden-Lieferantenbeziehungen einzuhaltende Vorschriften und Regularien resultieren (Holz et al., 2019, S. 8). Unter diese Definition des Bürokratiebegriffs fallen daher zusätzlich Aufwendungen zur Dokumentation der Einhaltung bestimmter Standards für verbandsspezifische Qualitätssiegel oder die Eintragung in die Handwerksrolle. Abbildung 1 veranschaulicht die beschriebenen Dimensionen des Bürokratiebegriffs grafisch.

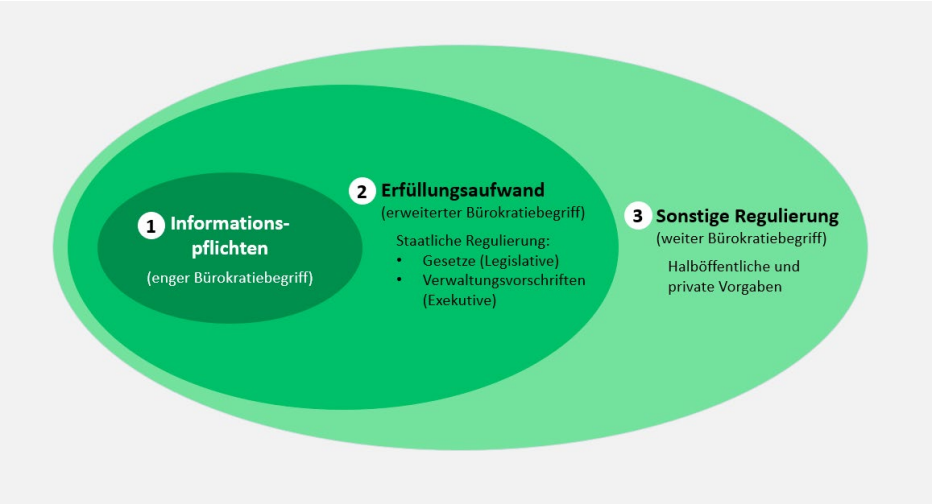


**Abbildung 1:** Dimensionen des Bürokratiebegriffs.
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Holz et al. (2019).

In dieser soeben dargelegten Diskrepanz des Bürokratieverständnisses erklärt sich mitunter auch die große Problemwahrnehmung im Zusammenhang mit bürokratischen Prozessen, welche in Umfragen unter Gründer:innen immer wieder zum Vorschein kommt (Metzger, 2019b, S. 11).

### 3.1.2 Einordnung der Bürokratiebelastung im Vergleich zu anderen Herausforderungen der Selbständigkeit

Welche Bedeutung die Bürokratiebelastung in der Wahrnehmung von (potenziellen) Gründer:innen und Nachfolger:innen – gerade im Vergleich zu anderen Herausforderungen der Selbständigkeit – einnimmt, soll im Folgenden anhand ausgewählter empirischer Studien dargelegt werden. Der KfW Gründungsmonitor (Metzger, 2019a) sowie der DIHK Gründerreport (Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., 2019) befragen dabei Gründer:innen nach den größten Hürden, welchen sie sich im Verlauf ihres Gründungs- oder Übernahmeprozesses gegenübersahen. Die Absolventenstudie des FBH (Rasch, 2019) hingegen befragt junge Menschen, die sich im Anschluss an ihre Meisterausbildung bewusst gegen den Weg in die Selbständigkeit entschieden haben, nach den Gründen für diese Entscheidung.

In allen drei Erhebungen wurden bürokratische Verpflichtungen von einem wesentlichen Teil der Befragten als große Belastung eingestuft. Die beiden Studien, welche sich auf aktive Gründer:innen fokussieren, kommen sogar zu dem Ergebnis, dass die Bürokratie das wesentliche Ärgernis im Verlauf des Gründungs- oder Übernahmeprozesses darstellt (Metzger, 2019b; Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., 2019). Bei den Befragten, die sich bewusst gegen die Selbständigkeit entschieden haben, landet die Bürokratiebelastung auf dem dritten Rang der genannten Ursachen für diese Entscheidung (Rasch, 2019). Dies deutet darauf hin, dass die Belastung von potenziellen Gründer:innen im Vorfeld sogar eher unterschätzt wird und das wahre Ausmaß erst im Verlauf des Gründungs- oder Übernahmeprozesses erkannt wird.

Eine weitere, in allen Untersuchungen häufig genannte Gründungsherausforderung, stellt die familiäre und private Belastung aufgrund der hohen Arbeitsintensität einer selbständigen Tätigkeit dar. Eine größere Zahl der Befragten bewertet außerdem das finanzielle Risiko der Selbständigkeit gegenüber dem gesicherten Einkommen aus einem Angestelltenverhältnis als unverhältnismäßig hoch. Daneben scheitern einige Gründungen schlicht an fehlendem Startkapital und einem Mangel an Finanzierungsmöglichkeiten.[11] In diesem Zusammenhang könnte eine Stärkung der Gründungsförderung Abhilfe schaffen. Die Angst, aufgrund des Fachkräftemangels keine geeigneten Mitarbeiter zu finden, spielt trotz der andauernden Medienpräsenz dieser Thematik in den einschlägigen Befragungen nur eine untergeordnete Rolle. Abbildung 2 stellt die wesentlichen Erkenntnisse der genannten Untersuchungen einander tabellarisch gegenüber.

[11] Im Falle von Unternehmensübernahmen sind hier häufig auch übertriebene Kaufpreisvorstellungen des Übergebenden ursächlich.

| | KfW Gründungsmonitor 2019 | FBH Absolventenstudie 2019 | DIHK Gründerreport 2019 |
|---|---|---|---|
| Bürokratische Belastungen | 1 (45%) | 3 (35%) | 1 (57%) |
| Familiäre und private Belastung | 2 (31%) | | 3 (21%) |
| Finanzielles Risiko | 3 (28%) | 2 (36%) | |
| Angst vor dem Scheitern | 4 (21%) | | |
| Fehlende Finanzierung | 5 (17%) | 4 (33%) | 4 (16%) |
| Zugang zu Fördermitteln | 6 (12%) | | 2 (46%) |
| Personal- und Fachkräftemangel | 6 (12%) | 1 (42%) | 5 (10%) |

**Abbildung 2:** Priorisierung der häufigsten Herausforderungen einer selbständigen Tätigkeit.
Quelle: eigene Darstellung, Daten aus Metzger (2019a), DIHKT (2019) und Rasch (2019).

Angesichts des hohen Frustrationspotenzials der wahrgenommenen Bürokratiebelastung in den genannten Untersuchungen ist es naheliegend, einen Zusammenhang zwischen dem Gründungsgeschehen in Deutschland und der Entwicklung der Bürokratiebelastung zu vermuten. Die Fokussierung des weiteren Beitrags auf eben dieses Gründungshemmnis ist somit gerechtfertigt.

### 3.1.3 Quantifizierung der Bürokratiebelastung

Um die Entwicklung der Bürokratiebelastung in Deutschland qualifiziert beurteilen zu können, gilt es, diese zunächst über ein quantitatives Maß zu bewerten und sowohl im Zeitverlauf als auch im Vergleich zu anderen Ländern zu betrachten. Beides soll im folgenden Kapitel erfolgen.

Die Weltbank (The World Bank, 2020) veröffentlicht seit 2004 jährlich eine vergleichende Erhebung zu den Rahmenbedingungen der Unternehmensgründung in 190 Ländern. Dabei werden sämtliche administrative Verfahren, die von einem Gründer durchlaufen werden müssen,

um ein Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH mit 10-50 Beschäftigten zu gründen, erfasst. Verglichen werden dabei neben der absoluten Zahl der zu durchlaufenden Prozesse auch der geschätzte damit verbundene Zeitaufwand, sowie die damit verbundenen Kosten.

In Deutschland sind demnach für eine Gründung von der Meldung bei der zuständigen Handwerkskammer bzw. Industrie- und Handelskammer bis zur steuerlichen Anmeldung beim Finanzamt insgesamt neun Prozesse zu durchlaufen, für die ein zeitlicher Aufwand von mindestens acht Tagen und Kosten in Höhe von 1.335 € anfallen. Eine detaillierte Aufstellung der Prozesse sowie des damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwands ist in Abbildung 3 dargestellt.

Holz und Lamsfuß (2011) stellen ebenfalls eine quantitative Schätzung des zeitlichen Aufwands der administrativen Schritte eines Gründungsprozesses auf. Eine Klassifizierung erfolgt hier allerdings nicht nach Prozessschritten, sondern anhand der zuständigen Institutionen und Behörden. Für die Gründung einer haftungsbeschränkten UG kommen die Autoren auf einen durchschnittlichen Zeitaufwand von 11,5 Arbeitstagen (Holz & Lamsfuß, 2011, S. 14).

Im Vergleich mit den übrigen 190 Ländern der Weltbank Erhebung belegt Deutschland in der jüngsten Ausgabe damit lediglich Rang 125. Es rangiert somit an letzter Stelle der G7 Staaten und an 24. Stelle im Vergleich der EU 27. Auch Holz und Lamsfuß (2011) stellen einen Vergleich der deutschen Zahlen mit denen der übrigen EU-Staaten an. Hier landet Deutschland auf Platz 16 der 27 Mitgliedsstaaten.

| Nr. | Gründungsprozess | Zeitaufwand (Tage) | Kosten (Euro) |
|---|---|---|---|
| 1 | Anmeldung bei der zuständigen Handwerkskammer bzw. Industrie- und Handelskammer | 0,5 | 25 |
| 2 | Notarielle Dokumentation elementarer Unternehmensdaten (Gesellschaftervertrag, Legitimation der Geschäftsführer, etc.) | 1,0 | 879 |
| 3 | Eröffnung eines Bankkontos | 1,0 | 0 |
| 4 | Eintragung ins Handelsregister | 3,0 | 400 |
| 5 | Gewerbeanmeldung | 0,5 | 31 |
| 6 | Anmeldung bei der zuständigen Berufsgenossenschaft | 0,5 | 0 |
| 7 | Meldung beim zuständigen Arbeitsamt | 0,5 | 0 |
| 8 | Verfahren im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Mitarbeitern (Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherung, etc.) | 0,5 | 0 |
| 9 | Steuerliche Anmeldung beim Finanzamt | 0,5 | 0 |

**Abbildung 3:** Prozesse und Aufwand des beispielhaften Gründungsprozesses.
Quelle: The World Bank (2020), eigene Übersetzung.

Betrachtet man die Platzierung Deutschlands im zeitlichen Verlauf, zeigt sich seit der ersten Erhebung aus dem Jahr 2004 ein stetiger Abstieg Deutschlands in der Rangliste. Landete Deutschland 2004 noch auf Platz 45, war es 2012 bereits Platz 98 und 2016 Platz 107. Während in vielen anderen Ländern, sowohl die Anzahl der zu durchlaufenden Prozesse als auch der damit verbundene zeitliche und monetäre Aufwand über die Jahre zurückgefahren wurde, stagniert die Zahl der Prozesse in Deutschland seit Beginn der Untersuchungsreihe bei neun. Der hierfür anfallende monetäre Aufwand ist sogar von 4,6% des durchschnittlichen jährlichen Nettoeinkommens auf derzeit 6,5% angewachsen. Über die Entwicklung des zeitlichen Aufwands lässt sich aufgrund einer zwischenzeitlich veränderten Erfassungsmethodik keine dezidierte Aussage treffen. Holz und Lamsfuß (2011) liefern jedoch Hinweise, dass auch der zeitliche Aufwand des Gründungsprozesses im Zeitverlauf eher angewachsen ist. So kommen sie im Vergleich zu einer identischen Untersuchung (Holz & Icks, 2008, S. 33), welche 3 Jahre zuvor durchgeführt worden war, zu einem Anstieg des zeitlichen Aufwands von knapp 1,5 Arbeitstagen.

Diese Entwicklung deckt sich mit der Wahrnehmung der Unternehmen. In einer Umfrage der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft aus dem Jahr 2016 gaben 95% der befragten kleinen und mittleren Unternehmen an, die Bürokratiebelastung habe sich aus ihrer Sicht in den vergangenen 5 Jahren erhöht (Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V., 2016).

## 3.2 Hauptbelastungsbereiche der Bürokratie

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Bürokratie in das Zusammenspiel der Herausforderungen der Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit eingeordnet wurde, sowie deren Ausmaß und zeitliche Entwicklung betrachtet wurden, soll im Folgenden genauer untersucht werden, welche Bereiche und Prozesse der Bürokratie von den Unternehmen als (besonders) belastend empfunden werden.

### 3.2.1 Belastungen im Gründungsprozess

Besonders häufig beklagen Gründer:innen und Nachfolger:innen den großen Aufwand, der für die zahlreichen Anmelde- und Registrierungsprozesse (wie in Abbildung 3 aufgelistet) anfällt (Leifels, 2017, S. 2). Bemängelt wird hier neben der Komplexität der einzelnen Meldevorgänge und der in diesem Zusammenhang auszufüllenden Formulare selbst, in erster Linie das mangelnde Informations- und Unterstützungsangebot. Besonders die Vielzahl der unterschiedlichen Behörden und zuständigen Stellen sowie deren mangelnde Koordination untereinander stiften in diesem Zusammenhang häufig Verwirrung und Unverständnis (Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., 2019). Ebenfalls bemängelt wurde der geringe Digitalisierungsgrad vieler behördlicher Prozesse. So existieren viele Formulare lediglich in Papierform und Anträge erfordern ein persönliches Erscheinen in der jeweiligen Behörde (Leifels, 2017, S. 2).

### 3.2.2 Belastungen im laufenden Geschäftsbetrieb

Nachdem auch das Bewusstsein über zukünftige Belastungen im laufenden Betrieb eines kürzlich gegründeten oder übernommenen Unternehmens die Entscheidung für oder gegen einen Gang in die Selbständigkeit beeinflussen kann, werden an dieser Stelle auch die wesentlichen bürokratischen Problemfelder im Rahmen des laufenden Geschäftsbetriebs thematisiert. Zur übersichtlicheren Darstellung werden die Bereiche der Bürokratie dabei gemäß der Klassifikation nach Skambracks (1999) in die vier Bereiche steuer- und abgabenrechtlicher Aufwand, arbeits- und sozialrechtsbedingter Aufwand, statistischer Aufwand sowie regulatorischer Aufwand unterteilt.

Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem als deutlich zu komplex wahrgenommenen *Steuer- und Abgabenrecht* stellen mehreren Studien zu folge die größte bürokratische Belastung für Unternehmen im laufenden Geschäftsbetrieb dar (Sage GmbH, 2015; Leifels, 2017). Um dieser Bedeutung gerecht zu werden, wird diese Thematik daher in einem separaten Beitrag des vorliegenden Sammelbandes behandelt und an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

Unter dem Stichwort *arbeits- und sozialrechtsbedingter Aufwand* sind sämtliche bürokratische Prozesse im Zusammenhang mit der Einstellung, Beschäftigung und Kündigung von Personal zu verstehen. In der Studie der Sage GmbH beklagen knapp 80% der befragten mittelständischen Unternehmen hohe oder sehr hohe Belastungen in diesem Bereich (Sage GmbH, 2015, S. 8). Besonders häufig werden hierbei die zahlreichen Vorgaben aus dem Bereich des Arbeitsschutzes sowie der Sozialversicherung genannt. Gerade kleine Unternehmen fühlen sich demzufolge von staatlichen Regulierungen substanziell bei der Einstellung neuer Mitarbeiter:innen behindert (Sage GmbH, 2015, S. 11).

Der *statistische Aufwand* meint insbesondere sämtliche Dokumentations- und Informationspflichten. Hier beklagen immerhin 73% der Befragten eine hohe oder sehr hohe Belastung. Derartige Aufwendungen belegen damit den dritten Platz der genannten Belastungsbereiche (Sage GmbH, 2015, S. 8). Zu den

zahlreichen Erhebungen, an denen Betriebe zur Mitwirkung verpflichtet sind, zählen beispielsweise amtliche Weiterbildungsstatistiken, Betriebszählungen jeglicher Art, Konjunkturstatistiken sowie Erhebungen aus dem Bereich des Bau-, Versorgungs- und Abfallwesens. Aus einer kleinen Anfrage eines CDU-Abgeordneten an die nordrheinwestfälische Landesregierung geht hervor, dass allein von dieser über 100 Statistiken erhoben werden, zu denen Angaben von Unternehmen ermittelt werden (Landtag Nordrhein-Westfalen, 2013). Hinzu kommen noch Erhebungen auf EU-, Bundes- und kommunaler Ebene. Im Rahmen dieser Diskussion gilt es allerdings zu erwähnen, dass von Seiten der Politik bereits Bemühungen vorgenommen wurden, die Belastung durch Auskunftspflichten insbesondere für kleine Unternehmen bspw. durch die Anhebung von Abschneidegrenzen zu reduzieren (Bayerischer Landtag, 2019). Die Dokumentationspflichten ergeben sich aus den unterschiedlichsten Rechtsbereichen.[12] Sie reichen vom Arbeitsschutz über den Mindestlohn[13] bis zum Entsorgungsrecht. Eine viel beklagte und zuletzt häufig durch die Medien gegangene Belastung aus diesem Bereich ist auch die kürzlich eingeführte Belegausgabepflicht. Allein hieraus entsteht den Unternehmen ein zusätzlicher jährlicher Erfüllungsaufwand von knapp 9 Millionen Euro (Nationaler Normenkontrollrat, 2017). Angesichts der Tatsache, dass die Mehrheit der großen Unternehmen ohnehin schon mit modernen Registrierkassen arbeitet und Belege ausgibt, dürften diese Mehrkosten insbesondere bei kleinen Betrieben anfallen. Insgesamt entstehen nach Angaben des statistischen Bundesamtes den Unternehmen in Deutschland jährliche Kosten in Höhe von 45 Milliarden Euro allein aus Dokumentations- und Informationspflichten des Bundes (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2017).

Der *regulatorische Aufwand* umfasst jegliche, durch die Beachtung von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien bedingten bürokratischen

---

[12] Für eine beispielhafte Auflistung der unterschiedlichen Dokumentationspflichten anhand eines Betriebes aus dem Lebensmittelhandwerk siehe Deutsche Handwerks Zeitung (2019), S. 4f.

[13] Allein die Einführung des Mindestlohngesetzes ging laut Deutschem Bundestag (2018) für die Wirtschaft mit einem einmaligen Erfüllungsaufwand von 5 Milliarden Euro einher.

Erforderlichkeiten. Er ist damit im Vergleich zu den übrigen Kategorien am Weitesten gefasst. Hierzu zählen insbesondere Anforderungen des Datenschutzes und des Umweltschutzes, welche für 70% bzw. 65% der Befragten eine hohe oder sehr hohe Belastung darstellen (Sage GmbH, 2015, S. 9). Dem Statistischen Bundesamt zufolge entsteht der Wirtschaft allein durch die 2015 eingeführte Datenschutzgrundverordnung der EU ein jährlicher Erfüllungsaufwand in Höhe von knapp einer Milliarde Euro (Statistisches Bundesamt, 2015). Ebenso fallen Anforderungen aus dem Verwaltungsrecht, wie beispielsweise dem Baurecht (80% beklagen hier hohe Belastungen) oder dem Subventionsrecht, in diese Kategorie (Sage GmbH, 2015, S. 8). Hinzu kommen jegliche Vorgaben aus dem Bereich der Produktsicherheit, der Qualitätssicherung und des Verbraucherschutzes. Dies gilt insbesondere für Gründungen in Bereichen, für die die zahlreichen Vorgaben aus Lebensmittelverordnungen zum Tragen kommen. Es ist demnach auch wenig verwunderlich, dass 69% der Befragten den hohen Vorbereitungsaufwand für staatliche Kontrollen und Inspektionen als sehr belastend wahrnehmen. International agierende Unternehmen beklagen zudem häufig überproportionale Belastungen im Bereich der Außenwirtschaft und des Zollwesens (Sage GmbH, 2015, S. 9). Eine deutliche Mehrheit der Befragten beklagt sich im Zusammenhang mit dem regulatorischen Aufwand auch über die Häufigkeit der Änderungen von Gesetzen und Verordnungen, sowie deren für den Laien häufig mangelhafte Verständlichkeit (Sage GmbH, 2015, S. 11). Allein im Jahr 2019 wurden auf Bundesebene 62 Regelungsvorhaben durch den Nationalen Normenkontrollrat evaluiert und hatten somit unmittelbaren Einfluss auf die Bürokratiebelastung der Unternehmen (Nationaler Normenkontrollrat, 2019, S. 72 ff.). Hinzu kommt, dass keine Mindestfrist zwischen Verabschiedung und Inkrafttreten eines Gesetzes existiert. So bleiben den betroffenen Betrieben teilweise nur wenige Wochen, um die Gesetzesfolgen zu durchdringen und notwenige Umsetzungsmaßnahmen zu ergreifen (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2020).

### 3.2.3 Einflussfaktoren auf das wahrgenommene Ausmaß der Belastung

Wie schwerwiegend Gründer:innen und Nachfolger:innen die bürokratischen Belastungen wahrnehmen, hängt einerseits von verschiedenen Eigenschaften des Unternehmers oder der Unternehmerin selbst, sowie andererseits vom Kontext des Gründungsvorhabens ab.

Erstens beeinflusst das Alter des Gründenden dessen Einschätzung der bürokratischen Schwierigkeiten. Hier ist der Frust besonders bei jüngeren Gründenden unter 40 Jahren groß, während ältere Gründende jenseits der 50 den Belastungen deutlich entspannter gegenüberstehen (Leifels, 2017, S. 2). Zu vermuten ist, dass diese Frustration vor allem der geringen Digitalisierung vieler Behördenkontakte geschuldet ist. Gründenden, die mit dem Internet aufgewachsen sind, ist die Papierlastigkeit vieler Prozesse vermutlich ein größerer Dorn im Auge.

Ebenfalls zeigen Befragungen, dass bei einem Eintritt in die Selbständigkeit aus der Arbeitslosigkeit heraus die bürokratischen Belastungen als besonders schwerwiegend wahrgenommen werden. Dies könnte damit zusammenhängen, dass in solchen Fällen mit der Bundesagentur für Arbeit noch eine weitere Behörde involviert ist und es beispielsweise im Zusammenhang mit den Arbeitszeitgrenzen bei Bezug von Arbeitslosengeld zu weiteren Dokumentations- und Meldepflichten kommt. Interessant ist in diesem Zusammenhang ferner, dass Unternehmer:innen, die bereits zuvor selbständig tätig waren, im Vergleich zu solchen, die zuvor abhängig beschäftigt waren, die bürokratischen Belastungen als größer wahrnehmen. Demnach ist nicht davon auszugehen, dass es zu direkten Lerneffekten in bürokratischen Angelegenheiten kommt (Leifels, 2017, S. 2).

Im Bereich des Gründungsvorhabens selbst, beeinflussen vor allem die Art der Finanzierung sowie die Anstellung von Personal den wahrgenommenen Bürokratieaufwand. Sowohl bei Gründungen mit Hilfe externer Finanzmittel als auch bei solchen mit angestelltem Personal werden signifikant höhere Belastungen wahrgenommen (Leifels, 2017, S. 1).

Auch zwischen den einzelnen Wirtschaftssektoren konnten signifikante Unterschiede in der Bewertung der Bürokratiebelastung durch Gründer:innen gemessen werden. Während diese im Handel als besonders gering eingeschätzt wird, wird eine Gründung im Bausektor als bürokratietechnisch besonders belastend wahrgenommen (Leifels, 2017, S. 1). Ursächlich hierfür könnten sowohl das komplexe Baurecht als auch zusätzliche Behördenkontakte mit der Bauverwaltung sein.

## 3.3 Empirischer Zusammenhang von Bürokratiebelastung und Gründungsgeschehen

Während es eine Vielzahl an empirischen Erhebungen zur wahrgenommenen Belastung durch Bürokratie von Gründer:innen gibt, existieren kaum wissenschaftliche Untersuchungen, die sich explizit mit dem Einfluss der Bürokratie auf das tatsächliche Gründungsgeschehen auseinandersetzen. In vielen der bislang zitierten Arbeiten wird diesbezüglich zwar ein negativer Zusammenhang angenommen, eine empirisch fundierte Beweisführung der Kausalität oder Einschätzung deren Stärke unterbleibt jedoch. Im Folgenden wird daher auf internationale Untersuchungen zurückgegriffen, um den empirischen Zusammenhang von Bürokratiebelastung und Gründungsdynamik zu untersuchen.

### 3.3.1 Einfluss des (monetären) Bürokratieaufwands auf die Gründungsdynamik

Klapper et al. (2006) ermitteln einen geringeren Anteil an Neugründungen im Verhältnis zur Grundgesamtheit der Unternehmen in Ländern, in denen die Einhaltung aller bürokratischer Anforderungen an die Gründung mit höheren Kosten verbunden ist (Klapper et al., 2006, S. 605 ff.). Die Untersuchung umfasst 21 EU-Länder und die Ergebnisse sind robust gegenüber einer Kontrolle für die generelle Verfügbarkeit von externer Gründungsfinanzierung. Auch Scarpetta et al. (2002) finden einen, wenn auch sehr geringen, signifikanten Einfluss des Ausmaßes regulatorischer Vorgaben eines Landes auf den Anteil der Neugründungen. Die Untersuchung identifiziert arbeits- und sozialrechtliche Vorgaben als den wesentlichen Treiber dieses

Zusammenhangs. Eine Untersuchung von Bailey und Thomas (2017) zeigt, dass auch industriespezifische Regularien die Gründungsdynamik innerhalb der Sektoren beeinflussen. So stellen die Autoren fest, dass in stärker regulierten Industriezweigen eine verhältnismäßig geringere Anzahl an Neugründungen stattfindet sowie bereits existierende Unternehmen deutlich langsamer wachsen.

Grilo und Irigoyen (2006) finden einen negativen Einfluss der wahrgenommenen Komplexität administrativer Prozesse auf die Bevorzugung einer selbständigen gegenüber einer angestellten Tätigkeit. Die Untersuchung umfasst 15 EU-Länder, die Teilnehmer:innen der Befragung wurden jedoch nicht nach ihrer generellen Einstellung zu einer selbständigen Tätigkeit bzw. Gründungswilligkeit unterschieden.

Van Stel et al. (2007) hingegen finden in einer empirischen Untersuchung von 39 Industrie- und Schwellenländern keinen Zusammenhang zwischen dem mit einer Gründung verbundenen bürokratischen Aufwand und dem Gründungsgeschehen des jeweiligen Landes. Der bürokratische Aufwand wird dabei durch den in Kapitel 3.1.3 erläuterten Index der Weltbank approximiert. Existenzgründer:innen scheinen sich also über alle untersuchten Länder hinweg nicht durch bürokratische Hürden oder Belastungen von ihrem Vorhaben abbringen zu lassen. Vielmehr interpretieren van Stel et al. (2007) ihre Ergebnisse dahingehend, dass sich kreative Gründer:innen Wege suchen, den für sie anfallenden bürokratischen Aufwand so gut es geht zu minimieren. Auch Bjornskov und Foss (2008) finden keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Ausmaß und dem Aufwand administrativer und bürokratischer Prozesse eines Landes und seiner Gründungsaktivität. Dementsprechend stellen Goldschlag und Tabarrok (2018) fest, dass der Anstieg staatlicher Regulierung in den USA in den vergangenen 30 Jahren keinen wesentlichen Einfluss auf die rückläufige Gründungsquote im selben Zeitraum hatte. Vielmehr scheinen technologische Hürden die Hauptursache für diesen Rückgang darzustellen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Literatur keinen eindeutigen und statistisch robusten Zusammenhang zwischen dem Level der bürokratischen Regulierung eines Landes und seines Gründungsgeschehens nachweisen konnte. Stattdessen kommen die unterschiedlichen Studien zu teils

gegensätzlichen Ergebnissen, abhängig vom Fokus der Untersuchung sowie der Definition und Operationalisierung der einzelnen Variablen. Die Wirkung der vergleichsweise hohen regulatorischen Anforderungen in Deutschland auf die Gründungsdynamik scheint also keineswegs so eindeutig zu sein wie häufig angenommen.

### 3.3.2 Differenzierung von Abbruchursache, Gründungsbarriere und überwindbarer Schwierigkeit

Angesichts des unklaren empirischen Zusammenhangs von Bürokratiebelastung und Gründungsgeschehen soll diese Beziehung im Folgenden anhand einer aufschlussreichen Untersuchung der KfW nochmals kleinteiliger beleuchtet werden (Leifels, 2017). Die besagte Untersuchung unterscheidet dabei zwischen Gründungsplanern, die entweder den Schritt in die Selbständigkeit auch tatsächlich vollzogen haben oder aber ihren Plan wieder verworfen haben. Die Barrierewirkung der Bürokratiebelastung wird anschließend über den Vergleich der Häufigkeit, mit der die verschiedenen Gruppen Probleme in diesem Bereich wahrnehmen, ermittelt.

Die Ergebnisse zeigen lediglich marginale Unterschiede zwischen den Gruppen. Im Vergleich der Barrierewirkung der übrigen in Kapitel 3.1.2 genannten Gründungsherausforderungen nimmt die Bürokratie sogar den letzten Platz ein. Besonders große Barrierewirkungen ergeben sich hingegen für die Hemmnisse finanzielles Risiko und Angst vor dem Scheitern.

In einem zweiten Schritt untersucht die Studie außerdem die Abbruchwirkung verschiedener Gründungshemmnisse. Hierzu werden Gründer:innen, deren Gründungsprojekt noch besteht mit solchen, die ihr zunächst vollständiges Gründungsprojekt wieder beendet haben, verglichen.

Diese beiden Gruppen weisen keinerlei Unterschiede in der Häufigkeit, mit der Schwierigkeiten im Bereich der Bürokratie wahrgenommen wurden, auf. Die Studie kann also keine unmittelbare Abbruchwirkung von bürokratischen Schwierigkeiten nachweisen. Im Gegensatz dazu, weisen Entwicklungen am Arbeitsmarkt die größte Abbruchwirkung auf. Ein Großteil der Befragten gab

an, sein Gründungsprojekt entweder aufgrund einer Jobalternative oder aufgrund mangelnder Nachfrage und allgemein schlechter konjunktureller Lage beendet zu haben.

Aus der Empirie ist daher zusammenfassend festzustellen, dass es zwar durchaus Hinweise darauf gibt, dass ein hoher Grad an bürokratischem Aufwand die generelle Gründungswilligkeit in einem Land negativ beeinflusst (Grilo & Irigoyen, 2006, S. 311). Ist die Entscheidung zur Gründung jedoch erst einmal gefallen, so wird der Prozess nur in wenigen Ausnahmefällen aufgrund von bürokratischen Hürden wieder gestoppt. Gleiches gilt für die Beendigung bereits abgeschlossener Gründungsprojekte.

Diese Einschätzung bestätigt sich auch bei der Betrachtung bereits etablierter Unternehmen. So gaben einer Studie zufolge gut zwei Drittel der befragten Unternehmen an, bislang noch kein unternehmerisches Projekt aufgrund unüberwindbarer bürokratischer Hürden abgebrochen zu haben (Sage GmbH, 2015, S. 14). Ebenfalls gaben lediglich knapp 15% der Befragten an, sich aktiv für den Abbau bürokratischer Belastungen zu engagieren oder zumindest die zuständigen Verwaltungsbehörden auf etwaige Missstände hinzuweisen. Die Mehrheit der Befragten gab an, die Situation zwar als unerfreulich zu empfinden, aber dennoch hinzunehmen (Sage GmbH, 2015, S. 17).

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass Gründer:innen und Nachfolger:innen in Deutschland im internationalen Vergleich zwar einer überproportional großen zeitlichen und finanziellen Belastung durch bürokratische Regulierung ausgesetzt sind. Diese hat allerdings keinen unmittelbar negativen und nachhaltigen Einfluss auf das Gründungsgeschehen hierzulande. Einerseits scheinen Gründer:innen folglich Mittel und Wege zu finden, mit der Belastung umzugehen und sie in ihrem Einzelfall zu minimieren. Andererseits, weil sich die mit der Regulierung einhergehende hohe Rechtssicherheit im Gründungsprozess auch durchaus positiv, da risikoreduzierend, auswirken kann.

## 3.4 Zwischenfazit

Die bürokratischen Verpflichtungen stellen in Deutschland eine erhebliche, häufig beklagte und gerade im internationalen Vergleich überproportional hohe Belastung sowohl für Gründungs- und Übernahmewillige als auch bestehende (insb. kleinere) Betriebe dar. Belastungen ergeben sich besonders aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Stellen und deren mangelnder Koordination untereinander sowie aufgrund des geringen Digitalisierungsgrades zahlreicher Prozesse (siehe Abschnitt 3.2.1). Ebenfalls beklagt werden die Komplexität regulatorischer Vorgaben sowie deren häufige und kurzfristige Anpassungen. Den Betrieben bleibt zu wenig Zeit zwischen Bekanntmachung und Inkrafttreten einer Verordnung, um diese vollständig zu verstehen und die notwenigen Umsetzungsschritte einzuleiten.

Eine empirische Evidenz dafür, dass hohe bürokratische Belastungen das Gründungsgeschehen signifikant negativ beeinflussen, lässt sich aus der einschlägigen Literatur jedoch nicht ableiten. Für konkrete Abbrüche von Gründungsplänen und -projekten verantwortlich sind vielmehr das finanzielle Risiko, die hohe Arbeitsbelastung, bessere Jobalternativen sowie insbesondere auch das gesellschaftliche Ansehen von Unternehmer:innen und die weit verbreitete Stigmatisierung des Scheiterns. Darin dürfte auch die wesentliche Ursache für die im internationalen Vergleich wenig ausgeprägte Selbständigenkultur in Deutschland liegen.

# 4 Schlussbemerkung

Die vorangegangenen Betrachtungen haben gezeigt, dass die rechtlichen und institutionellen (insbesondere bürokratischen) Rahmenbedingungen in Deutschland nicht ursächlich für die gering ausgeprägte Selbständigenkultur und die dementsprechend im internationalen Vergleich schwache Gründungsdynamik sind. Vermeintliche Problemfelder aus dem Bereich der Gesetzgebung lassen sich wie am Beispiel des Datenschutzes durch vorausschauende Handhabung gut bewältigen oder bieten ihrerseits sogar nützlichen Gestaltungsspielraum für kreative Gründungs- und Übernahmemodelle. Auch in Bezug auf bürokratische Anforderungen zeigt sich, dass diese zwar eine erhebliche und entsprechend unliebsame Arbeitsbelastung darstellen, jedoch so gut wie nie ursächlich für den Abbruch oder das Scheitern von Gründungs- und Nachfolgeprojekten sind. Hingegen gibt es in der einschlägigen Literatur die Theorie, dass staatliche Gründungsvorschriften durchaus auch positive Auswirkungen auf das Gründungsgeschehen haben können, indem sie als eine Qualitätssicherung für Gründungen fungieren (Verheul et al., 2001).

Dennoch ergeben sich aus der Untersuchung einige Anpassungsmöglichkeiten mit deren Hilfe von staatlicher Seite erheblich zur Entlastung von Gründer:innen beigetragen werden könnte. Zum einen sollte durch bessere Koordination und Abstimmung aller in den Gründungsprozess involvierter Stellen, von Finanz-, Gewerbe- und Arbeitsamt bis zur Handwerkskammer, mehr Klarheit bezüglich der jeweiligen Zuständigkeiten geschaffen werden. Zielsetzung sollte dabei die Einrichtung eines zentralen, koordinierenden Ansprechpartners im Sinne einer One-Stop-Shop Lösung sein. Auch eine deutliche Reduktion des Komplexitätsgrades rechtlicher Normen unter größerem Praxisbezug hilft Unklarheiten und unnötige Frustration auf Seiten der Betriebe zu vermeiden.

Ein wesentlicher Beitrag zu Entlastung von Gründungswilligen und bestehenden Betrieben kann, den Erkenntnissen aus Abschnitt 3.2.1 folgend, außerdem durch den zügigen Ausbau des E-Governments geleistet werden. Nachdem die rechtlichen Voraussetzungen hierfür durch zahlreiche Gesetze zum Ausbau des E-Governments mittlerweile geschaffen worden sind, gilt es,

von den damit gewonnenen Möglichkeiten zügig Gebrauch zu machen. Die flächendeckende Digitalisierung von Verwaltungsprozessen erspart Gründern unnötige Wege, Ärger über amtliche Öffnungszeiten und beschleunigt den Gründungsprozess erheblich. Der so erzielte Frustrationsabbau kann dazu beitragen, dass sich die gefühlte Bedeutung rechtlicher und bürokratischer Hemmnisse bezüglich der Unternehmensgründung deutlich reduziert und sich dem niedrigen Niveau ihres objektiv messbaren Einflusses annähert.

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen Handwerkskammern (Hrsg.) (Jahreszahl unbekannt): Unternehmensnachfolge und -übergabe. Gewusst wie – den Betrieb erfolgreich führen.

Bach, D. (2020): Datenschutzrechtliche Vorgaben bei der Weitergabe von Beschäftigten- und Kundendaten während der Due-Diligence-Phase, in: EuZW 2020, S. 175-179.

Bailey, J. B., Thomas, D. W. (2017): Regulating away competition: the effect of regulation on entrepreneurship and employment, in: Journal of Regulatory Economics, 52, S. 237-254.

Bayerischer Landtag (2019): Antwort des Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie auf die schriftliche Anfrage der Abgeordneten Annette Karl (SPD) vom 24.04.2019, Drucksache 18/2305, München.

Bundesregierung / Nationaler Normenkontrollrat (2015): Leitfaden zur Berücksichtigung der Belange mittelständischer Unternehmen in der Gesetzesfolgenabschätzung (KMU-Test), Berlin.

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2017), Handlungsempfehlungen der Deutschen Industrie für die 19. Wahlperiode des Deutschen Bundestages, Berlin.

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (2018): Positionspapier: Bürokratie abbauen und besseres Recht setzen.

Burgi, M. (2018): Verfassungs- und europarechtliche Statthaftigkeit der Rückführung von Anlage B1-Handwerken in die Anlage A zur HwO?, in: WiVerw 2018, S. 181-255.

Bjornskov, C., Foss, N. J. (2008): Economic freedom and entrepreneurial activity: Some cross-country evidence, in: Public Choice, 134, S. 307-328.

Derlien, H. U., Böhme, D., Heindl, M. (2011): Bürokratietheorie, Einführung in eine Theorie der Verwaltung, Springer, Wiesbaden.

Deutscher Bundestag (2018): Erfüllungsaufwand für das Mindestlohngesetz, Wissenschaftliche Dienste, Sachstand WD 6 – 3000 – 113/18, Berlin.

Deutsche Handwerks Zeitung (2019): Wie Bürokratie dem Handwerk das Leben schwer macht, Ausgabe 22 vom 22. November 2019, Bad Wörishofen.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2019): DIHK Gründerreport 2019 – Trotz regen Gründungsinteresses – der Funke zündet nicht, Berlin.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017): Bürokratie kostet Wirtschaft jährlich 45 Milliarden Euro, Ausgabe vom 30.07.2020, Frankfurt am Main.

Goldschlag, N., Tabarrok, A. (2018): Is regulation to blame for the decline in American entrepreneurship?, in: Economic Policy, 33 (93), S. 5-44.

Grilo, I., Irigoyen, J-M. (2006): Entrepreneurship in the EU: To wish and not to be, in: Small Business Economics, 26, S. 305-318.

Hau, W., Poseck, R. (Hrsg.) (2020): Beck´scher Online-Kommentar zum BGB, 55. Edition, Stand 01.08.2020, München.

Holz, M., Icks, A. (2008): Dauern und Kosten von administrativen Gründungsverfahren in Deutschland, ifM Materialien Nr. 180, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

Holz, M., Lamsfuß, C. (2011): Dauer und Kosten von administrativen Gründungsverfahren in Deutschland, ifM-Materialien Nr. 205, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

Holz, M., Schlepphorst, S., Brink, S., Icks, A., Welter, F. (2019): Bürokratiewahrnehmung von Unternehmen, ifM-Materialien Nr. 274, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

Honig, G., Knörr, M., Thiel, M. (2017): HwO: Handwerksordnung mit Berufsausbildungsrecht, Kommentar, 5. Auflage, München.

Klapper, L., Laeven, L., Rajan, R. (2006): Entry regulation as a barrier to entrepreneurship, in: Journal of Financial Economics, 82, S. 591-629.

Landtag Nordrhein-Westfalen (2013): Antwort der Landesregierung auf die kleine Anfrage 1410 vom 5. Juli 2013 des Abgeordneten Klaus Kaiser CDU, Drucksache 16/3497, Düsseldorf.

Leifels, A. (2017): Existenzgründer und Bürokratie, KfW Research Fokus Volkswirtschaftslehre Nr. 175, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Leisner, W. G. (2020): Beck'scher Online-Kommentar zur HwO, 12. Edition, Stand 01.06.2020, München.

Metzger, G. (2019a): KfW-Gründungsmonitor 2019, KfW Research, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Metzger, G. (2019b): KfW Gründungsmonitor 2019, Tabellen- und Methodenband, KfW Research, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Müller-Glöge, R., Preis, U., Schmidt, I. (2020): Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 20. Auflage, München.

Nationaler Normenkontrollrat (2017): Stellungnahme des Nationalen Normenkontrollrates gemäß § 6 Absatz 1 NKRG zu NKR-Nummer 4163, BMF vom 28. April 2017, Berlin.

Nationaler Normenkontrollrat (2019): Weniger Bürokratie, bessere Gesetze – Praxis mitdenken, Ergebnisse spürbar machen, Fortschritte einfordern, Jahresbericht 2019 des Nationalen Normenkontrollrates, Berlin.

Rasch, K. (2019): Meisterabsolventenstudie 2019 – Kammerübergreifende Auswertungen, Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung A 44, Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln, Köln.

Sage GmbH (2015): Bürokratie im Deutschen Mittelstand, Studienband, Frankfurt am Main.

Sallaberger, S. (2020): Die Handwerksrechtsnovelle 2020, in: GewA 2020, 203-207.

Scarpetta, S., Hemmings, P., Tressel, H., Woo, J. (2002): The role of policy and institutions for productivity and firm dynamics: evidence from micro level and industry data, Working Paper Nr. 329, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

Skambracks, D. (1999): Gründungsbremse Bürokratie – Eine empirische Studie auf Basis des DtA-Gründerpanels, Wissenschaftliche Reihe Band 13, Physica, Heidelberg.

Statistisches Bundesamt (2015): Einschätzungen zu den Auswirkungen auf den nationalen Erfüllungsaufwand Deutschlands durch die Einführung der EU-Datenschutz-Grundverordnung, vom 9. April 2015, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2018): Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung, Wiesbaden.

The World Bank (2020): Doing Business 2020 – Comparing Business Regulation in 190 Economies, World Bank Group, Washington DC.

Van Stel, A., Storey, D. J., Thurik, A. R. (2007): The Effect of Business Regulations on Nascent and Young Business Entrepreneurship, in: Small Business Economics, 28, S. 171-186.

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (2016): Bürokratische Belastungen aus Sicht der Unternehmen, Positionspapier, München.

Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D., Thurik, R. (2001): An Eclectic Theory of Entrepreneurship, Tinbergen Institute Discussion Paper, Rotterdam.

Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags (2019): E-Government in Deutschland. Aktueller Stand auf Bundes- und Landesebene, WD 3 – 3000 – 134/19, Berlin.

Wolff, H., Brink, S. (Hrsg.) (2020): Beck'scher Online-Kommentar zum Datenschutzrecht, 32. Edition, Stand 01.05.2020, München.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2019): ZDH Kompakt Dezember 2019, Bürokratieabbau für KMU in Europa: „One in, one out"-Prinzip allein reicht nicht aus, Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2020): Bürokratie Neu Denken. Freiräume schaffen. – Aktuelle Vorschläge des Handwerks zur Entflechtung des Paragrafendschungels, Forderungskatalog, Berlin.

4. Beitrag

# Steuerrechtliche Rahmenbedingungen und Erleichterungen de lege lata und de lege ferenda

Univ.-Prof. Klaus-Dieter Drüen

Ordinarius für Steuerrecht und Öffentliches Recht
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

# 1 Forschungsfragen der steuerrechtlichen Studie und Bestandsaufnahme de lege lata

Diese steuerrechtliche Studie widmet sich zwei konkreten Forschungsfragen:

1. Wie lassen sich Gründungen / Betriebsübergaben im Handwerk steuerlich unterstützen?

2. Welche steuerlichen Politikvorschläge bieten sich zur Erleichterung von Gründungen / Betriebsübergaben im Handwerk an?

Gründungsgeist und Unternehmertum spielen für die Zukunftsfähigkeit einer Volkswirtschaft eine nicht zu unterschätzende Rolle. Unter weiteren Voraussetzungen kann auch das Steuerrecht als staatliches Finanzierungs- und Lenkungsrecht eingesetzt werden, um dem allgemeinen Befund des „mangelnden Unternehmergeistes“ in Deutschland entgegenzuwirken. Das geltende Steuerrecht sieht insoweit vereinzelte (allgemeine) Anreize durch eine steuerrechtliche Förderung kleiner und mittlerer Betriebe (z.B. durch die Investitionsabzugsbeträge und Sonderabschreibungen nach § 7g EStG) sowie speziell Handwerksbetriebe mittelbar begünstigende Regelungen wie die Steuerermäßigung für Handwerkerleistungen nach § 35a EStG vor. Über die genannten Evidenzbeispiele hinaus gibt es indes weitere Regelungen im Umfeld einer Erleichterung von Gründungen und Betriebsübergaben. Am Anfang des steuerrechtlichen Forschungsteils steht darum eine vertiefte Bestandsaufnahme de lege lata.

## 1.1 Steuerrechtliche Rahmenbedingungen für die Gründung von Unternehmen

Das deutsche Steuerrecht besteuert die Rechtsträger von Unternehmen rechtsformabhängig. Steuerpflichtig und Steuerschuldner sind natürliche oder juristische Personen (§ 1 EStG, § 1 und 2 KStG, § 5 GewStG, § 13a UStG). Steuersubjekt ist der Unternehmensrechtsträger bzw. bei Personengesellschaften der einzelne Mitunternehmer (§ 15 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 EStG). Dies gilt auch dann, wenn steuerrechtliche Regelungen im Tatbestand an „Betriebe“ (z.B. § 4h Abs. 1 S. EStG), „Gewerbebetriebe“ als „gewerbliche

Unternehmen“ (z.B. § 15 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 und Abs. 2 EStG oder § 2 Abs. 2 S. 1 und 2 GewStG), „(Klein)Unternehmer“ (§ 2 Abs. Abs. 1 S. 1 und § 19 UStG) oder ähnliche Merkmale anknüpfen. Mangels entsprechender Einschränkungen erfassen steuerrechtliche Regelungen grundsätzlich alle Wirtschaftszweige oder Branchen und damit auch das Handwerk, das in einkommen- und gewerbesteuerrechtlichen „Betrieben“ oder „Gewerbebetrieben“ („gewerblichen Unternehmen“) bzw. von umsatzsteuerrechtlichen „Unternehmern“ ausgeübt werden kann. Diese Wirtschaftszweig- und Branchenunabhängigkeit gilt auch für die steuerrechtlichen Regelungen, die Gründungen und Betriebsübergaben erleichtern sollen oder können.

Für die steuerrechtlichen Folgen der Gründung ist zwischen dem Gründungsvorgang und der „laufenden“ Besteuerung nach erfolgter Gründung und Aufnahme der betrieblichen Tätigkeit bei den unternehmensbezogenen Steuerarten zu unterscheiden.

## 1.2 Relevante steuerrechtliche Rahmenbedingungen für die Gründung von Unternehmen

### 1.2.1 Einkommen-, Körperschaft- und Gewerbesteuer

Im Rahmen des Gründungsvorgangs bei Ertragsteuern existieren weder bei Personenunternehmen noch bei Kapitalgesellschaften spezifische „Erleichterungen“ für neu gegründete Unternehmen.

Der Gründungsvorgang als solcher ist bei einer echten Neugründung durch natürliche Personen einkommen- und gewerbesteuerrechtlich unproblematisch. Die durch die Aufnahme einer steuerbaren, insbesondere einer gewerblichen, Tätigkeit veranlassten Aufwendungen können als vorweggenommene Betriebsausgaben jedoch nur bei der Einkommensteuer abgezogen werden (§ 4 Abs. 4 EStG). Die Gewerbesteuer besteuert den „stehenden Gewerbebetrieb“ als Steuerobjekt, so dass vor Beginn der werbenden Tätigkeit entstandene Betriebsausgaben bei ihr nicht den Gewerbeertrag mindern.

Werden dagegen im Rahmen der Gründung anderweitig „steuerverstrickte“ Wirtschaftsgüter im Rahmen einer unechten Neugründung überführt oder

übertragen, können aus Anlass der Betriebsgründung Steuerbelastungen entstehen. So sind ggfs. bei Gründung und in der Folge die in „umgewidmeten“ Wirtschaftsgütern ruhenden stillen Reserven (als Differenz zwischen Verkehrs- und steuerbilanziellem Buchwert) beim übertragenden Gründer aufzudecken und zu besteuern. Das Einkommen- und das Gewerbesteuerrecht enthält jedoch ein ausdifferenziertes System von Regelungen, die unter im Einzelnen normierten Voraussetzungen eine steuerneutrale Überführung bzw. Übertragung von einzelnen Wirtschaftsgütern (z.B. § 6 Abs. 5 EStG), aber auch von Sachgesamtheiten in Gestalt von (Teil-)Betrieben (z.B. § 6 Abs. 3 EStG oder Regelungen des Umwandlungssteuergesetzes) ermöglichen. In diesen Fällen kommt es teilweise schon zu keinem Rechtsträgerwechsel, etwa im Falle einer Überführung von Wirtschaftsgütern von einem in ein anderes Betriebsvermögen desselben Steuerpflichtigen (§ 6 Abs. 5 S. 1 EStG), so dass eine Besteuerung nicht sachgerecht wäre. In anderen Fällen, insbesondere durch die Regelungen des Umwandlungssteuergesetzes (UmwStG), will der Gesetzgeber betriebswirtschaftlich sinnvolle Umstrukturierungen nicht verhindern, obwohl solche Vorgänge überwiegend als Veräußerung eingeordnet werden, die nach allgemeinen Grundsätzen zur Aufdeckung und Besteuerung stiller Reserven führen würden. Ob und in welcher Höhe bei unechten Neugründungen unter Überführung oder Übertragung von bestehendem Betriebsvermögen eine Steuerbelastung durch den Gründungsvorgang anfällt, hängt mithin von der „Gründungsvorgeschichte“, der konkreten rechtlichen Gestaltung, aber auch von der Ausübung bestehender (Ansatz-)Wahlrechte ab. Allgemeine Aussagen verbieten sich insoweit.

Für die Ausübung einer gewerblichen Tätigkeit unter Einschluss eines Handwerks durch eine körperschaftsteuerpflichtige Kapitalgesellschaft (§ 1 Abs. 1 Nr. 1 KStG) gelten in Bezug auf den Gründungsvorgang grundsätzlich dieselben Regeln wie bei natürlichen Personen als Gründendem. Allerdings beginnt die sachliche Gewerbesteuerpflicht rechtsformabhängig ungeachtet der bei Personenunternehmen (Einzelunternehmen und Personengesellschaften) entscheidenden Aufnahme der werbenden Tätigkeit bereits mit der Eintragung der Kapitalgesellschaft in das Handelsregister. Darum stellt sich das

Gründungshemmnis, dass vorweggenommene Betriebsausgaben dem „gewerbesteuerlichen Niemandsland“ zugerechnet werden, bei ihnen nicht.

### 1.2.2 Umsatzsteuer

Die Umsatzsteuer ist keine Unternehmenssteuer, sondern eine indirekte Verbrauchsteuer, die den Konsum des Endverbrauchers belasten soll, aber zur Vereinfachung von Festsetzung, Erhebung und Kontrolle den Unternehmer als „Steuereinsammler“ instrumentalisiert. Der Vorgang der Gründung eines Unternehmens im umsatzsteuerrechtlichen Sinne (§ 2 Abs. 1 UStG), zu denen auch Handwerksbetriebe gehören, wirft keine umsatzsteuerrechtlichen Probleme auf, die einen solchen Vorgang erschweren. Die Unternehmereigenschaft beginnt mit dem ersten nach außen erkennbaren, auf eine Unternehmertätigkeit gerichteten Tätigwerden, wenn die spätere Ausführung entgeltlicher Leistungen beabsichtigt ist (Verwendungsabsicht) und die Ernsthaftigkeit dieser Absicht durch objektive Merkmale nachgewiesen oder glaubhaft gemacht wird. Damit kann auch die aufgrund von Vorbereitungshandlungen anfallende Vorsteuer abgezogen werden. Wegen des Grundsatzes der Unternehmenseinheit (§ 2 Abs. 1 S. 2 UStG) ist die Zuordnung einzelner Wirtschaftsgüter, die schon vor der Gründung zum umsatzsteuerrechtlichen Unternehmen des Gründenden, aber zu einer anderen Einheit gehörten, umsatzsteuerrechtlich irrelevant. War ein Wirtschaftsgut bislang nicht dem Unternehmen zugeordnet, ist eine Vorsteuerberichtigung allerdings nicht (mehr) möglich. Wird im Rahmen der Gründung eines Unternehmens ein „Unternehmen“ im umsatzsteuerrechtlichen Sinne oder ein „gesondert geführter Betrieb“ (entgeltlich oder unentgeltlich) übertragen, ist dies beim Übertragenden als Geschäftsveräußerung im Ganzen (im Sinne einer „Übertragung der wesentlichen Grundlagen eines Unternehmens“) kein steuerbarer Vorgang (§ 1 Abs. 1a S. 1 und 2 UStG).

## 1.3 Relevante steuerrechtliche Rahmenbedingungen für die „laufende“ Besteuerung von Unternehmen

Auch bei der „laufenden“ Ertrags- und Umsatzbesteuerung wirkt sich die Wirtschaftszweig- bzw. Branchenunabhängigkeit des Steuerrechts aus. Hier

finden sich jedoch verschiedene größenabhängige „Erleichterungen“, die insbesondere für Handwerksbetriebe gelten können.

### 1.3.1 Einkommen-, Körperschaft- und Gewerbesteuer

Die „laufende“, rechtsformabhängige Besteuerung von Unternehmen basierend auf dem traditionsreichen „Dualismus der Unternehmensbesteuerung“ kann und muss an dieser Stelle nicht entfaltet werden. Für die „laufende“ Besteuerung gibt es keine gründungsspezifischen Regelungen, sondern nur solche mit mittelbarer Gründungsrelevanz, wenn sie über die Steuerbelastung Auswirkungen auf die Rentabilität der unternehmerischen Betätigung haben. Mittelbar könnten dabei bestimmte, im Ausgangspunkt überwiegend rechtsformunabhängige Regelungen als „Erleichterung“ für die Unternehmensgründung verstanden werden, wenn diese an Größenmerkmale anknüpfende Differenzierungen und Sonderregelungen (etwa für Abschreibungen) enthalten. Auch wenn solche nicht speziell für neu gegründete Unternehmen begünstigende Wirkungen vorsehen, befinden sich diese häufig in einer Situation (z.B. als zunächst „kleines“ Unternehmen oder Unternehmen mit einem erhöhten Investitionsbedarf), in der sie in besonderem Maße von derartigen größenorientierten Steuerregelungen profitieren.

Größenabhängig ist schon die Bestimmung der Gewinnermittlungsart (§ 4 Abs. 1 und 3 EStG). Die weniger arbeitsintensive Überschussrechnung nach § 4 Abs. 3 EStG mit der zahlungsorientierten Gegenüberstellung von Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben kommt anstelle des aufwendigeren, auf der wirtschaftlichen Periodisierung von Erträgen und Aufwendungen (§ 252 Abs. 1 Nr. 5 HGB) aufbauenden Betriebsvermögensvergleichs nach § 4 Abs. 1 (i. V. m. mit § 5 Abs. 1) EStG in Betracht, wenn keine Buchführungspflicht besteht. Eine derivative und größenabhängige Buchführungspflicht wird namentlich durch die Kaufmannseigenschaft begründet (§ 140 AO i.V.m. § 238 Abs. 1 HGB), die nach § 1 Abs. 2 HGB grundsätzlich einen „nach Art und Umfang (…) in kaufmännischer Weise eingerichteten Gewerbebetrieb erfordert“. Für eine originäre Buchführungspflicht nach § 141 AO müssen konkret bezifferte Schwellenwerte überschritten sein (Umsätze i.H.v. 600.000 € oder ein Gewinn aus Gewerbebetrieb i.H.v. 60.000 €; § 141 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 oder 4 AO), wobei

die Finanzbehörde zuvor auf den Beginn der Buchführungspflicht hingewiesen haben muss (§ 141 Abs. 2 S. 1 AO). Werden nach der Gründung diese durch Auslegung zu bestimmenden oder bezifferten Schwellen (zunächst) nicht überschritten, können neu gegründete Unternehmen, insbesondere Handwerksbetriebe, bei der Gewinnermittlung entlastet werden.

Mit den Investitionsabzugsbeträgen und Sonderabschreibungen stehen steuerlich auch Handwerksbetrieben bestimmte Begünstigungen zur Verfügung, sofern sie die tatbestandlichen Voraussetzungen der Förderung kleiner und mittlerer Betriebe nach § 7g EStG erfüllen. Danach können Steuerpflichtige für die künftige Anschaffung oder Herstellung von abnutzbaren beweglichen Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens bis zu 40 v.H. der voraussichtlichen Anschaffungs- oder Herstellungskosten gewinnmindernd abziehen (Investitionsabzugsbeträge), wenn der Betrieb, in dem die Abzüge vorgenommen werden sollen, am Schluss des Wirtschaftsjahres bestimmte Größenmerkmale nicht überschreitet. Bei Gewerbebetrieben oder der selbständigen Arbeit dienenden Betrieben, die ihren Gewinn durch Betriebsvermögensvergleich nach § 4 Abs. 1 oder § 5 EStG ermitteln, ist dies ein Betriebsvermögen von 235.000 €, bei Betrieben, die ihren Gewinn durch eine Überschussrechnung nach § 4 Abs. 3 EStG ermitteln, ohne Berücksichtigung der Investitionsabzugsbeträge ein Gewinn von 100.000 €. Bei abnutzbaren beweglichen Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens können bei Unterschreiten derselben Größenmerkmale im Jahr der Anschaffung oder Herstellung und in den vier folgenden Jahren neben den Absetzungen für Abnutzung (AfA) nach § 7 Abs. 1 und 2 EStG Sonderabschreibungen bis zu insgesamt 20 v.H. der Anschaffungs- oder Herstellungskosten in Anspruch genommen werden. Durch Investitionsabzugsbeträge und Sonderabschreibungen wird den berechtigten Steuerpflichtigen zusätzliche Liquidität verschafft, was gerade neu gegründeten Unternehmen die Anschaffung bzw. Herstellung von betriebswichtigen Wirtschaftsgütern erleichtern kann.

### 1.3.2 Umsatzsteuer

Bei der „laufenden“ Besteuerung kennt auch das Umsatzsteuerrecht größenabhängige Differenzierungen. § 19 UStG enthält im Abschnitt V. „Besteuerung“ eine besondere Regelung zur Besteuerung als sog. Kleinunternehmer. Kleinunternehmer ist nach § 19 Abs. 1 S. 1 UStG ein Unternehmer, bei dem der (Brutto-)Umsatz weder im vorangegangenen Kalenderjahr 22.000 € überstiegen hat noch im laufenden Kalenderjahr 50.000 € voraussichtlich übersteigen wird. Die allgemeine Kleinunternehmerregelung wurde jüngst ausgeweitet, indem die Grenze des Gesamtumsatzes im vorangegangenen Jahr (von 17.500 €) auf 22.000 € erhöht wurde. Der Kleinunternehmer wird aus Praktikabilitätsgründen aus dem Umsatzsteuersystem ausgegliedert und bei Anwendung des § 19 UStG wie ein Nichtunternehmer behandelt. § 19 UStG ist eine Sondervorschrift gegenüber dem allgemeinen, größenunabhängigen Unternehmerbegriff des § 2 UStG und schließt die daran regulär anknüpfenden Umsatzsteuerfolgen aus (§ 19 Abs. 1 S. 4 UStG). Kleinunternehmer haben folgerichtig wie Nichtunternehmer kein Vorsteuerabzugsrecht. Materiell wirkt § 19 UStG wie eine umsatzabhängige Steuerbefreiung ohne Vorsteuerabzug. Die Kleinunternehmerregelung lässt sich als Vereinfachung der Steuererhebung zur Gewähr von Praktikabilität für die Verwaltung und den Kleinunternehmer rechtfertigen. Die Kleinunternehmerregelung ist Ausdruck des Verhältnismäßigkeitsgebotes, weil andernfalls kleine Unternehmen mit der Erfüllung von Unternehmerpflichten bei der Umsatzsteuer (insbesondere § 22 UStG) überfordert würden.

Auch die liquiditätsschonende Soll-Versteuerung (§ 20 UStG) statt der Regel-Ist-Versteuerung mit unternehmerischer Vorfinanzierungspflicht wurde allgemein Ende 2019 auf Unternehmen mit einem Gesamtumsatz im vorangegangenen Kalenderjahr (§ 19 Abs. 3 UStG) (von bisher 500.000 €) auf 600.000 € erweitert. Insbesondere neu gegründete Unternehmen unter Einschluss von Handwerksbetrieben können von diesen „Erleichterungen“ profitieren. Die Berechnung der Steuer nach vereinnahmten Entgelten nach § 20 UStG eröffnet unter seinen tatbestandlichen Voraussetzungen einen Antrag auf Berechnung der Umsatzsteuer nach vereinnahmten Entgelten (= Ist-

Besteuerung). Darin liegt eine Ausnahme von der Regelberechnung der Umsatzsteuer nach vereinbarten Entgelten (§ 16 Abs. 1 S. 1 UStG). Die antragsabhängige Ist-Besteuerung nach § 20 UStG vermeidet demgegenüber Liquiditätsnachteile und den Vorfinanzierungszwang des Unternehmens, weil die Steuerzahlungspflicht nicht bereits an die Leistungserbringung und die Rechnungsstellung, sondern erst an deren Begleichung anknüpft. Sie vereinfacht zudem das Verfahren, weil sie eine spätere Berichtigung der vereinbarten Entgelte bei Zahlungsausfall nach § 17 UStG vermeidet. Allerdings steht auch diese steuerentlastende und -vollzugsvereinfachende Regelung nicht allen, sondern – größenabhängig – nur den genannten Unternehmen unter Einschluss von Handwerksbetrieben offen.

## 2 Zum Rahmen des höherrangigen Rechts für die steuerrechtliche Förderung von Gründungen und Betriebsübergaben

Die steuerrechtliche Förderung bestimmter Unternehmensgrößen (insbesondere kleiner und mittlerer: „KMU“) ist gleichheits- und beihilferechtlich in Grenzen zulässig, nicht dagegen nur selektiv die Privilegierung gerade von Handwerksbetrieben. Demnach scheitert ein allgemeines steuerrechtliches Sonderrecht nur für zu gründende oder zu übertragende Handwerksbetriebe an den Vorgaben des höherrangigen Rechts. Sofern es nicht für spezielle Begünstigungen gerade von Handwerksbetrieben sachliche Rechtsfertigungsgründe gibt, die im Einzelfall eine Differenzierung erlauben können (z.B. ausbildungsspezifische Förderung, Erhalt handwerksspezifischer Kenntnisse und Techniken, pp.), muss die Regelung branchenunabhängig gelten. Für regionale Differenzierungen, etwa zur Sicherstellung einer flächendeckenden Versorgung mit bestimmten Leistungen, ist das Steuerrecht dagegen schon strukturell ungeeignet. Soweit nicht branchenspezifische Unterscheidungen punktuell zulässig sind, ist allgemein die Anknüpfung an Größenmerkmale denkbar, um Gemeinwohlziele wie die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen zu fördern. Auch das Beihilfeverbot (Art. 107 Abs. 1 AEUV) und die unionsrechtliche Beihilfenaufsicht der Europäischen Kommission zum Wettbewerbsschutz setzen der nationalen Steuerausgestaltungs- und Förderungssouveränität Grenzen.

Nur wenn steuerliche Begünstigungen allgemein ausgestaltet sind und für Unternehmen aller Branchen gelten, genügen sie unzweifelhaft den Rahmenbedingungen des höherrangigen Rechts.

## 3 Zu materiell-rechtlichen Reformoptionen für die steuerrechtliche Förderung von Gründungen und Betriebsübergaben

### 3.1 Gewährung von Gründer- und Gründungszulagen sowie temporären Steuerfreistellungen?

Das geltende Recht kennt neben der vorgreifenden (zum Teil beschränkten) Abzugsfähigkeit von Weiter- bzw. Fortbildungsaufwendungen nur einzelne Instrumente personenbezogener Gründungsförderung, wie die Steuerfreiheit des Gründungszuschusses zur Beendigung einer Arbeitslosigkeit durch die Aufnahme einer selbständigen hauptberuflichen Tätigkeit (§ 93 SGB III), der auch nicht dem Progressionsvorbehalt unterliegt (§ 3 Nr. 2 und Umkehrschluss aus § 32b Abs. 1 S. 1 Nr. 1 Buchst. a EStG). Personenbezogene Steuerbefreiungen bis zu einer gesetzlich bestimmten Grenze ließen sich als Prämie für die Neueröffnung eines Betriebs oder einer hauptberuflichen selbständigen Tätigkeit nach dem Muster der unmittelbar nach der deutschen Wiedervereinigung geltenden Regelungen (§ 58 Abs. 3 EStG) als Steuerabzugsbetrag revitalisieren.

Daneben lassen sich – aufbauend auf früheren und ausländischen Beispielen – Formen einer vorgangsbezogenen Gründungsförderung erwägen. Nach dem Muster der verschiedenen Investitionszulagengesetze, mit denen Deutschland für verschiedene Industriezweige, Wirtschaftsgüter oder Investitionsgebiete bereits reichhaltige Erfahrungen gemacht hat, ließe sich – Gleichheitsgerechtigkeit und Beihilfenkonformität vorausgesetzt – das Konzept zur Förderung der Existenzgründung auch zur Regionalförderung einsetzen. Attraktiv sind für Existenzgründer:innen die Fördermodelle, die Zuschüsse durch eine vollständige Steuerbefreiung gewähren und nicht lediglich wie beim Investitionsabzugsbetrag (§ 7g EStG) durch Steuerstundung die Besteuerung zeitlich nach hinten verschieben. Insoweit könnte sich der Gesetzgeber bei der Schaffung neuer Förderinstrumente an den früheren Investitionszulagengesetzen orientieren, die Existenzgründer:innen ohne negative steuerliche Folgen bezuschusst haben. Das frühere InvZulG war als Mittel der Investitionsförderung und Finanzierungshilfe besonders für Klein- und Mittelstandsunternehmen reizvoll, weil einerseits eine Investitionszulage

von bis zu 25 v.H. des Erstinvestitionsvorhabens gewährt wurde, aber andererseits diese weder zu den Einkünften des EStG gezählt wurde noch die Anschaffungskosten für das Investitionsgut gemindert wurden, so dass kein Abschreibungsvolumen zerstört wurde (§ 13 InvZulG 2010). Auf der anderen Seite stehen aufwendige Kontrollen zur tatsächlichen Verwendung des Investitionsgutes und die Einhaltung der Förderungsvoraussetzungen. Die Finanzverwaltung muss entsprechende Anträge prüfen. Da alle Steuervorteile zu Gestaltungen anreizen und missbrauchsanfällig sind, müssen nach der jüngeren Rechtsprechung des BVerfG hinreichende Vorkehrungen gegen absehbare Missbräuche vorgesehen werden. Darum ist dieses Instrument allenfalls dosiert und konditioniert einsetzbar.

Die gründungsbezogenen Steuerfreistellungen bis zu 100 v.H. für bis zu zehn Jahre nach dem Schweizer Förderungsmodell ermöglichen es zwar dem Neugründenden, sich frei von steuerlicher Belastung und mit deutlichen Preis- und Liquiditätsvorteilen zu entwickeln und sich auf dem Markt zu positionieren. Diese Regelungen verfälschen indes gleichheitswidrig und ggfs. auch beihilferelevant die Wettbewerbsbedingungen zu Lasten etablierter Mitbewerber. Zudem suggerieren sie Existenzgründer:innen auf Zeit steuerliche Rahmenbedingungen der Marktteilnahme, die nicht den regulären entsprechen. Neben der Wettbewerbsrelevanz sprechen darum auch der negative Gewöhnungseffekt gegen steuerliche Erleichterungen in Form von „Tax Holidays“.

Eine erwägenswerte Form der Gründungsförderung könnte demgegenüber eine am Muster von § 7g EStG a.F. orientierte Ansparrücklage für Existenzgründer:innen weit vor einer geplanten Betriebseröffnung (z.B. noch als angestellter Geselle in einem Handwerksbetrieb) sein. Dabei würden an sich anfallende Steuerzahlungen (als Angestellter) im Vorgriff auf die angestrebte Selbständigkeit gestundet. Damit wäre natürlich ein erheblicher Kontroll- und Sicherungsaufwand bei der Finanzbehörde sowie Anzeige-, Aufzeichnungs-, und Berichtspflichten des zukünftigen Gründenden verbunden.

## 3.2 Vorschlag eines mehrjährigen Gründungszeitraums bei den Ertragsteuern

Einkommen- und Körperschaftsteuer sind Jahressteuern (§ 2 Abs. 7 S. 1 EStG, § 7 Abs. 3 S. 1 KStG). Der Besteuerungszeitraum und der Ermittlungszeitraum sind grundsätzlich das Kalenderjahr. Nur bei Liquidation von Körperschaften greift ein längerer Besteuerungszeitraum (§ 11 KStG), der sich nach dem handelsrechtlichen Abwicklungszeitraum sowie den entsprechenden Maßnahmen der Finanzverwaltung richtet. Das Abschnittsprinzip wird überwiegend als rein technisches Prinzip verstanden, das zu Verzerrungen und Belastungszufälligkeiten führt, je nachdem wie sich die Erträge und Aufwendungen auf die Jahre verteilen. Gerade bei der progressiven Einkommensteuer (§ 32a EStG) hat die Verteilung der Unternehmensergebnisse auf die einzelnen Besteuerungszeiträume erhebliche Auswirkungen auf die Höhe der Gesamtsteuerlast. Das strikte Periodizitätsprinzip wird durch den intertemporalen Verlustabzug nach (§ 10d EStG) aufgebrochen, wonach Verluste i. H. v. einer Million Euro in vorangegangene Veranlagungszeiträume zurückgetragen oder in folgende Veranlagungszeiträume vorgetragen werden können. Als Reaktion auf strukturell drohende Verluste durch die Covid 19-Pandemie wurden Verlustrück- und -vortrag ohne Mindestbesteuerung in den Veranlagungszeiträumen 2020 und 2021 auf fünf Millionen Euro erhöht. Abgesehen von grundlegenden Überlegungen zur Neujustierung der steuerlichen Verlustkompensation besteht angesichts der Höhe des aktuellen Verlustvortragsvolumens in Deutschland kein drängender Anlass, über Sonderregelungen für Startup-Unternehmen beim Verlustvortrag nach dem italienischen Muster nachzudenken.

Eine weitergehende Idee zur Glättung der periodischen Unternehmensergebnisse ist eine Mehrjahresbesteuerung, wie sie in Deutschland in der Frühphase der Einkommensbesteuerung (z.B. § 30 preußisches EStG 1851: dreijähriger Durchschnitt) vorgesehen war und im Ausland in einzelnen Staaten praktiziert wurde. Da ein allgemeiner Übergang zur Mehrjahresbesteuerung erwartbaren haushaltspolitischen Widerständen ausgesetzt ist, ist ein spezieller Gründungs-Besteuerungszeitraum von drei oder

fünf Jahren ab Gründung oder Übernahme des Betriebs zu erwägen. Dieser würde neben einer Tarifglättung insbesondere einen interperiodischen Ausgleich von typischen Anlaufverlusten eröffnen. Eine derartige mehrjährige Verlustverrechnung im Gründungszeitraum wäre de lege ferenda zudem ein weniger weitreichender Lösungsansatz gegenüber der vorgeschlagenen sofortigen Verrechnung von Verlusten durch eine negative Steuer. Allerdings bedürfte die konkrete Ausgestaltung sowohl materiellrechtlich als auch verfahrensrechtlich hinsichtlich der Erklärungsabgabe und Prüfung durch die Finanzbehörde vertiefterer Überlegungen.

### 3.3 Abzug eines Gründer-Unternehmerlohnes bei der Einkommensteuer?

Ein Anreiz für Betriebsgründungen und -übernahmen könnte im steuerlichen Abzug eines Unternehmerlohnes im Gründungs- oder Übernahmezeitraum liegen. De lege lata ist ein Unternehmerlohn nicht als Betriebsausgabe nach § 4 Abs. 4 EStG abzugsfähig, weil nur tatsächliche Aufwendungen in Geld oder Geldeswert erfasst sind. Nach althergebrachter und heute allgemeiner Überzeugung ist ein Unternehmerlohn weder als eigene Arbeitsleistung noch als fiktive (kalkulatorische) Kosten bei den Ertragsteuern abzugsfähig.

Der Vorschlag des temporären Abzugs von Unternehmerlohn von Gründer:innen und Betriebsübernehmer:innen bei der Einkommensteuer wäre zweifellos innovativ, zumal ihn auch dem deutschen Steuerrecht nahestehende Steuerrechtsordnungen nicht kennen. So kann in Österreich fiktiver Unternehmerlohn weder bei einem Einzelunternehmen noch bei einer Personengesellschaft als Betriebsausgabe angesetzt werden und auch im Schweizer Steuerrecht sind Eigenlohn oder sog. Salärzahlungen bei der Gewinnermittlung nicht abziehbar. Es würden sich mithin neue Abgrenzungsfragen und Gestaltungsmöglichkeiten ergeben. Da nur ein angemessener Gründerlohn steuerlich abziehbar sein dürfte, würde sich in jedem Gründungs- und Übernahmefall die Frage der Angemessenheit der fiktiven Vergütung stellen. Dabei könnte zwar auf das erprobte Muster der Beurteilung der Vergütung von Gesellschafter-Geschäftsführern bei der Körperschaftsteuer zurückgegriffen werden, das aber aufwändig und streitintensiv ist. Noch gewichtiger ist das rechtssystematische Bedenken, dass

die ohnehin streitintensive Abgrenzung der Betriebssphäre von der Privatsphäre im Einkommenssteuerrecht aufgeweicht würde und die Grenzen zwischen Betriebsausgaben (§ 4 Abs. 4 EStG) auf der einen Seite und Entnahmen (§ 4 Abs. 1 S. 2 EStG) sowie Privataufwendungen (§ 12 Nr. 1 EStG) auf der anderen Seite auf Zeit verschwimmen würden. Daran im Gründungs- oder Übernahmezeitraum gewöhnt, wäre es anschließend umso schwerer, dem/der „gestandenen" Betriebsinhaber:in die systemtragende Grenzlinie nahe zu bringen. Wegen dieser absehbaren und berechtigten Einwände ist dieser Ansatz nicht weiter zu verfolgen.

### 3.4 Schaffung eines interpersonellen Übergangs von Aufwendungen und Verlusten bei Betriebsübernahmen?

Aufgrund des der Einkommensteuer zugrunde liegenden Grundsatzes der Individualbesteuerung und des Prinzips der Besteuerung nach der individuellen Leistungsfähigkeit gehen im Falle eines Betriebsübergangs Aufwendungen und Verluste nicht auf den/die Nachfolger:in über. Insoweit beginnt trotz der sachlichen Kontinuität für den/die Nachfolger:in steuerrechtlich ein „neues Spiel", obwohl er/sie potenziell von den erwerbsgerichteten Maßnahmen des Übergebenden profitiert, die sich bei diesem nicht (mehr) steuerlich ausgewirkt haben. Das gilt nach der geänderten Rechtsprechung selbst im Erbfall, weil Erblasser und Erbe verschiedene Rechtssubjekte sind, die jeweils für sich zur Einkommensteuer herangezogen werden und deren Einkünfte getrennt ermittelt und dem jeweiligen Einkommensteuerrechtssubjekt zugerechnet werden. Aus diesen Grundsätzen folgt, dass selbst bei der Erbfolge eines (Handwerks-) Betriebs bis zum Tod des Erblassers von diesem getätigte, aber nicht genutzte Erwerbsaufwendungen, nicht auf den Gesamtrechtsnachfolger (§ 45 AO) übergehen. Eine interpersonelle Übertragung der von einem anderen Einkommensteuerrechtssubjekt getragenen Erwerbsaufwendungen auf den/die Einkünfte erzielende(n) Nachfolger:in setzt demnach eine hinreichende gesetzliche Grundlage voraus.

Rechtspolitisch ließe sich zwar erwägen, die Unternehmensnachfolge durch eine gesetzliche Anordnung des interpersonellen Übergangs von Aufwendungen und Verlusten auf den/die Betriebsübernehmer:in zu fördern.

Ein solcher unternehmensbezogener, statt personenbezogener Ansatz wäre durch eine gesetzliche Sonderanordnung (etwa in § 6 Abs. 3 EStG für unentgeltliche Übertragungen) möglich, stünde aber quer zu den bisherigen Grundwertungen des Einkommensteuerrechts und würde darum zu Verwerfungen, Gestaltungsanreizen und neuen Auslegungsstreitigkeiten führen. Darum ist dieser Weg nicht zu empfehlen.

### 3.5 Flexibilisierung von steuerlichen Abschreibungen in der Gründungs- oder Übernahmephase

Die Ausgestaltung der steuerlichen Abschreibungen ist nicht nur Fiskal-, sondern auch Wirtschafts(-förderungs-)politik, wie das Kommen und Gehen der degressiven Abschreibung (§ 7 Abs. 2 EStG) plastisch belegt. Das Zweite Corona-Steuerhilfegesetz sieht die Wiedereinführung einer degressiven Abschreibung in Höhe von 25% (höchstens das 2,5-fache der linearen Abschreibung) für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens vor, die in den Jahren 2020 und 2021 angeschafft oder hergestellt werden. Dabei wird die volle Jahreswirkung der Steuermindereinnahmen auf 2,61 Mrd. € geschätzt. Das illustriert, dass „AfA–Politik“ für die Gesamtwirtschaft, auch wenn es nur um temporäre Steuerverlagerungen geht, entsprechende finanzpolitische Spielräume voraussetzt. Sachliche Gründe, nur bestimmten Branchen AfA–Wahlrechte zu eröffnen, sind nicht ersichtlich und müssten besonders dargelegt und fundiert werden. Eine Regionalisierung durch unterschiedliche AfA–Modelle oder -Sätze ist indes nicht anzuraten. Die frühere Investitionsförderung in Ostdeutschland belegt die Gestaltungsanfälligkeit bei nur regionalen Präferenzgebieten (mit einem Ost-West-„Tourismus“ begünstigter Wirtschaftsgüter) und den finanzbehördlichen Kontrollaufwand.

Der Rechtsvergleich mit anderen europäischen Ländern hat gezeigt, dass es neben der degressiven AfA eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten für die Ausgestaltung von Abschreibungsregeln gibt, die mitunter eine erstaunliche Flexibilität aufweisen. So gibt es in der Schweiz neben der degressiven AfA als nicht nur zeitlich befristeter Abschreibungsmethode das Sofortabschreibungsverfahren. Dieses erlaubt, je nach Kanton, die Geltendmachung des kompletten Abschreibungsbetrages im Anschaffungsjahr

von laufend zu ersetzenden Betriebsmitteln bis hin zu Gebäuden und zwar – anders als nach der deutschen Regelung in § 6 Abs. 2 EStG über den Sofortabzug bei geringwertigen Wirtschaftsgütern (GWG) – ohne Begrenzung auf einen bestimmten Betrag. Die „Zürcher Methode“ bietet unabhängig von der periodengerechten Besteuerung flexible Beträge und eine flexible Dauer, was in Deutschland in dieser Form unbekannt ist. In Italien gab es neben bestehenden und früheren Abschreibungsegeln mit funktionalen Entsprechungen in Deutschland (z.B. degressive oder leistungsbezogene Abschreibung) die Möglichkeit eines erhöhten Abschreibungsvolumens, das über die Anschaffungskosten hinaus geht. Anders als bei Investitionsabzugsbeträgen i.S.d. § 7g Abs. 1 EStG n.F., die aus deutscher Sicht am ehesten mit der italienischen Regelung vergleichbar sind, wirken sich Investitionsabzugsbeträge regelmäßig nur in einer Periode gewinnmindernd aus. Das erhöhte Abschreibungsvolumen verteilt sich dagegen über die Nutzungsdauer mit einer gewinnmindernden Auswirkung in allen Abschreibungsjahren.

Die skizzierten Formen einer Flexibilisierung von steuerlichen Abschreibungen in anderen europäischen Staaten sollten den deutschen Gesetzgeber anregen, gerade in der Aufbau- oder Übernahmephase eines Betriebs über besondere AfA–Wahlrechte für Gründer:innen oder Betriebsübernehmer:innen nachzudenken, um ohne diese entstehende Anlaufverluste zu vermeiden. Leitend könnte hierbei die Verschiebung von Abschreibungen in spätere Jahre und die Selbstbestimmung des Abschreibungsbetrages durch den Steuerpflichtigen in der Schweiz sein. Auch die (frühere) vorgezogene oder beschleunigte Abschreibung oder die einmalige „Maxi-Abschreibung“ mit einem AfA-Volumen oberhalb der tatsächlichen Anschaffungs- oder Herstellungskosten in Italien könnten Gründungs- oder Übernahmeanreize setzen. Eine kleine Lösung, die zugleich ein (bescheidener) Beitrag zur Steuervereinfachung wäre, liegt in der „halben“ AfA im Anschaffungsjahr, wie sie Italien kennt und wie sie früher in Deutschland praktiziert wurde (Halbjahres-AfA bei Anschaffung/Herstellung ab dem 1. Juli eines Jahres sonst Ganzjahres-AfA ohne monatsweise Aufteilung), zumindest für Betriebsgründer:innen. Diese Idee leitet zugleich über zu Verfahrenserleichterungen für Gründungen und Betriebsübergaben.

## 4 Zu verfahrensrechtlichen Unterstützungsmaßnahmen durch den Staat zur steuerrechtlichen Förderung von Gründungen und Betriebsübergaben

Neben materiellen Gründungs- und Übernahmeanreizen kommen – mit Überschneidungen zu materiellrechtlichen Änderungsvorschlägen – verschiedene verfahrensrechtliche Instrumente in Betracht. Der Freistaat Bayern hat darum unlängst mit Blick auf das Steuerrecht gefordert, „jungen, innovativen Unternehmen keine bürokratischen Hürden in den Weg“ zu legen. Das lenkt den Blick auf verschiedene zukünftig denkbare Erleichterungen für Gründer:innen und Betriebsübernehmer:innen beim Steuervollzug, die wegen der Vorgaben aus übergeordnetem Recht wie die rein materiellrechtlichen Vorschläge grundsätzlich wirtschaftszweigneutral sein müssen.

### 4.1 Entlastung im Steuerverfahren und Bürokratieabbau für (Handwerks-) Betriebe

#### 4.1.1 Weitere Anhebung der Buchführungsgrenzen

Ein probates und im Rahmen des Bürokratieabbaus mehrfach ergriffenes Mittel ist die Anhebung von Buchführungsschwellen in § 141 AO und § 241a HGB. Ein naheliegender Vorschlag liegt darin, diese Grenzen weiter „hochzuschrauben“, z.B. auf eine Gewinngrenze von 75.000 € und eine Umsatzgrenze von 750.000 €. Das wäre zwar eine leicht durchführbare Gesetzeskorrektur, ob sie aber tatsächlich die erhofften Erleichterungen bewirkt, sollte nicht überschätzt werden. Denn es bleibt umstritten, ob die bezweckte umfassende Deregulierung mit erheblichen Einsparungspotenzialen tatsächlich erreicht wird. Überdies fungiert eine zeitnahe Buchführung auch als internes Steuerungsinstrument, damit der Kaufmann bzw. die Kauffrau weiß, wo er/sie steht. Der Verzicht auf gesetzlichen Zwang, das lehrt die Erfahrung, wird nicht immer durch freiwillige Maßnahmen ausgeglichen. Darum gibt es ordnungspolitische Grenzen für die weitere Anhebung von Buchführungsschwellen. Dieselben Bedenken greifen gegenüber verlängerten Abgabefristen für Gründer:innen oder Betriebsübernehmer:innen. Diese sind nur ein scheinbarer (Zeit-)Gewinn und verdecken, dass die Beschleunigung des

Steuerverfahrens und die Zeitnähe des Steuervollzugs ein Ziel ist, das für beide Seiten den Vorteil schnellerer Rechts- und Planungssicherheit bringt.

### 4.1.2 Ausweitung größenabhängiger Sonderregelungen bei der Umsatzsteuer?

#### 4.1.2.1 Keine weitere Ausweitung der Kleinunternehmerregelung

Eine politisch von Zeit zu Zeit diskutierte, aber auch umstrittene Option einer Verfahrenserleichterung ist die Ausweitung der Kleinunternehmerregelung bei der Umsatzsteuer, wie sie in Österreich ab 2020 durch Anhebung der Umsatzgrenze von 30.000 € auf 35.000 € „kräftig“ erfolgt ist. Die Sonderregelung des § 19 UStG ist zwar wegen des Ausschlusses des Vorsteuerabzugs kein allgemeines Privileg für Kleinunternehmer:innen. Die Behandlung als Kleinunternehmer hat gegenüber der „allgemeinen Besteuerung“ (vgl. § 15a Abs. 7 UStG) vielmehr Vor- und Nachteile. Die Wettbewerbswirkungen der Kleinunternehmerregelung sind mikroökonomisch für den einzelnen Leistungsanbieter ambivalent. Der Wettbewerbsvorteil für den/die Kleinunternehmer:in liegt darin, seine/ihre Leistungen um den jeweiligen Umsatzsteuersatz günstiger anbieten zu können. Bei der Regelbesteuerung trifft den/die Unternehmer:in demgegenüber neben der Zahlungspflicht auch erhöhter Aufwand bei der Rechnungsstellung und der Erfüllung der Aufzeichnungs- und Erklärungspflichten, aber ihm/ihr steht materiell der Vorsteuerabzug zu. Soweit der/die Kleinunternehmer:in seine Umsätze gegenüber vorsteuerabzugsberechtigten Unternehmer:innen erbringt, schlägt der Vorteil der Steuerbefreiung in einen Wettbewerbsnachteil um, weswegen der Gesetzgeber durch § 19 Abs. 2 UStG den Verzicht auf die Kleinunternehmerregelung eröffnet. Welche Besteuerungsform für den Leistungsanbieter vorteilhaft ist, bedarf einer einzelfallbezogenen Analyse.

Gesamtwirtschaftlich führt die Regelung zu Wettbewerbsverzerrungen zwischen regelbesteuerten Unternehmer:innen und Kleinunternehmer:innen. Letztere haben einen „Preisvorsprung“ in Höhe der gesetzlichen Umsatzsteuer, die gerade in preissensiblen Segmenten zu einer erheblich besseren Marktposition führen kann. Das Wettbewerbsverzerrungspotenzial und die konkrete Relevanz für Leistungsangebote und Verbraucherpreise lässt sich

dabei allein durch ökonomische Expertise abschätzen und beurteilen. Aus steuerjuristischer Sicht sind dem persönlichen Anwendungsbereich der Kleinunternehmerregelung wegen ihrer Systemfremdheit im Verbrauchsteuerrecht als „Bagatellregelung“ Grenzen gesetzt. Denn die Kleinunternehmerregelung ist gemessen am Ziel der Endverbraucherbelastung „systemfremd“. Sie widerspricht als ein „Fremdkörper im Umsatzsteuerrecht“ dem Ziel des Verbrauchsteuerrechts, den Endverbraucher entsprechend seiner Leistungsfähigkeit zu besteuern. Eine weitere Ausweitung durch – nochmalige – Anhebung der Kleinunternehmerschwelle würde den Ausnahme- und Bagatellcharakter der Regelung gefährden und zugleich verzerrende Wettbewerbswirkungen intensivieren. Gerade nach der jüngsten Anhebung der Umsatzgrenze auf 22.000 € ist eine weitere Ausdehnung der Kleinunternehmerregelung nicht anzuraten. Insoweit sollte nicht dem Beispiel Österreichs gefolgt werden.

#### 4.1.2.2 Ausweitung der Ist-Besteuerung bei der Umsatzsteuer

Positiv, weil systemgerecht, wäre demgegenüber die Zurückdrängung der Sollbesteuerung als Grundregel der Steuerberechnung. Denn das Unternehmen fungiert zwar als Steuereinsammler, aber nicht als Kreditinstitut und Vorfinanzierer. Die Soll-Besteuerung zwingt das leistende Unternehmen zur Vorfinanzierung der Steuer mit Liquiditätsnachteilen durch den „Zwangskredit“ an den Staat. Sie wird vereinzelt als rein fiskalische Maßnahme eingestuft, die unverhältnismäßig und sowohl unionsrechtswidrig als auch verfassungswidrig sein soll. Angesichts dieser – im Kern berechtigten – Kritik ist insoweit jede Ausdehnung der Ist-Besteuerung bei der Umsatzsteuer willkommen, am besten wäre jedoch die Erhebung von § 20 UStG zur allgemeinen und unkonditionierten Regelform der Steuererhebung. Freilich wird der Gesetzgeber wegen der einmaligen, aber immensen Haushaltswirkungen einer Umstellung auf das Ist-Prinzip – gerade in der aktuellen Corona-bedingten Finanzlage – nicht ohne Not einen Systemwechsel bei der Umsatzsteuerberechnung vollziehen. Nach der „deeskalierenden Detaillösung“ des EuGH für ratenweise vergütete Vermittlungsleistungen ist – zumindest auf Zeit – neuer judizieller Druck gegenüber der fragwürdigen Sollbesteuerung nicht zu erwarten.

## 4.2 Betriebsausgabenpauschalierung bei den Ertragsteuern

Die österreichische Betriebsausgabenpauschalierung eröffnet kleineren Unternehmen, die vielfach nicht buchführungspflichtig sind, Erleichterungen, weil auf genaue Aufzeichnungen der Betriebsausgaben für die Besteuerung verzichtet werden kann. Die Pauschalierung ist zwar eine materiellrechtliche Regelung, weil sie die Abkehr vom Abzug der Ist-Aufwendungen (§ 4 Abs. 4 EStG) bewirkt, ist aber nach Ziel und Wirkung eine Verfahrenserleichterung für beide Seiten. Das deutsche Recht kennt derzeit eine Vorsteuerpauschalierung für bestimmte Branchen nach Erfahrungswerten der Finanzverwaltung (§ 70 UStDV mit Anlage), aber keine allgemeine Betriebsausgabenpauschalierung. Für eine solche Pauschalierung existiert zwar seit Jahren in § 51 Abs. 1 Nr. 1 Buchst. c) EStG eine Verordnungsermächtigung, von der bislang aber kein Gebrauch gemacht wurde. Dabei könnte die Ermächtigung – ggf. auch ohne einzelne der bisher vorgesehenen Einschränkungen – als eine Modelnorm für Vereinfachungspauschbeträge dienen. Insbesondere für § 51 Abs. 1 Nr. 1 Buchst. c) S. 2 EStG sollte bei einer gesetzlichen Reform die Koppelung an die Art der Gewinnermittlung, die zwar auch größenorientiert ist, überdacht und eine direkte Größenorientierung wie bei § 7g EStG erwogen werden. Bereits de lege lata könnte die Bundesregierung mit Zustimmung des Bundesrates die bestehende Ermächtigung zum Erlass einer Rechtsverordnung ausfüllen und eine Betriebsausgabenpauschalierung auch in Deutschland ins Werk setzen. Das würde zwar eine Verfahrenserleichterung für die umfassten Betriebe eröffnen, aber jede Pauschalierung nimmt zugleich eine Abweichung gegenüber den tatsächlichen Betriebsausgaben in Kauf. Da die Pauschalierung für den Unternehmer günstiger und aber ungünstiger sein kann, wird er häufig eine Schattenrechnung zur Wahlrechtsoptimierung vornehmen. Wenn – wie in Österreich – die Wahlrechtsausübung bis zur Bestandskraft der Bescheide das Wahlrecht jedes Jahr – auch nach einer Außenprüfung – noch geändert werden könnte, wäre der Beitrag zur Verfahrenserleichterung mehr als überschaubar. Im Fall einer längeren Bindung an die gewählte Pauschalierung nach dem Muster der Kleinunternehmerregelung bei der Umsatzsteuer (für fünf Kalenderjahre, § 19 Abs. 2 S. 2 UStG), würde das Recht auf

Betriebsausgabenpauschalierung erheblich an Attraktivität verlieren. Insgesamt sollte diese Option nicht überschätzt werden.

## 4.3 Gründungs- und Übernahmeberatung durch die Finanzverwaltung

Neben der materiellen Steuerpflicht sieht das Steuerecht zahlreiche Mitwirkungspflichten des Steuerpflichtigen in Form von Anzeige- und Anmeldungspflichten (§§ 138 ff. AO), Deklarationspflichten (§§ 149 f. AO) und Steuerabzugspflichten insbesondere für Arbeitnehmer (§ 38 EStG) vor. Diese Pflichten haben eine Intensität und zum Teil eine Komplexität erreicht, dass die Entrichtungs- oder Befolgungskosten als „Steuer neben der Steuer“ gelten. Gerade bei Gründer:innen oder Betriebsübernehmer:innen muss neben der Steuerzahlungsfähigkeit auch eine Verfahrensleistungsfähigkeit entwickelt und gefördert werden. Hierbei kommt der Finanzbehörde eine entscheidende Funktion zu. Sie ist zur allgemeinen Beratung des Steuerpflichtigen im Rahmen der Verfahrensfürsorge nach § 89 Abs. 1 AO verpflichtet. Aufbauend auf ausländischen Beispielen (z.B. der „Begrüßungs-Besuch“ in Österreich oder die „Startersbezoeken“ und „Starterandaacht“ in den Niederlanden) könnten Instrumente der besonderen Verfahrensfürsorge für Gründer:innen oder Betriebsübernehmer:innen eingeführt werden, die nicht in Konkurrenz zu kommerzieller Gründungsförderung und -beratung stehen. Finanzbeamte könnten Gründer:innen oder Betriebsübernehmer:innen frühzeitig und in zeitlichen Abständen besuchen und mit ihnen unter Hinzuziehung eines Steuerberaters Anfangsprobleme bei der Erfüllung der zahlreichen steuerrechtlichen Pflichten besprechen und lösen, anstatt erst nach geraumer Zeit im Rahmen der Sonderprüfung der Umsatz- oder Lohnsteuer oder einer häufig erst nach Jahrzehnten stattfindenden Betriebsprüfung die Verletzung von Mitwirkungspflichten festzustellen und zu sanktionieren. Stattdessen sollten die neuen Unternehmensleiter:innen frühzeitig auf ihre konkreten Pflichten, gerade ihre vielfältigen Mitwirkungspflichten im Rahmen der Außenprüfung und anderer Maßnahmen der Steueraufsicht aus der Perspektive der Finanzverwaltung vorbereitet werden, um erst keine Diskrepanz von Handlungs- und Kontrollnormen aufkommen zu lassen. Insoweit besteht in Deutschland Nachholbedarf. Bislang wird nur der erhöhte Überwachungsbedarf

bei neugegründeten Unternehmen erkannt und darauf mit der Pflicht zur Abgabe monatlicher Umsatzsteueranmeldungen im Gründungs- und im Folgejahr reagiert (§ 18 Abs. 2 S. 4 UStG). Immerhin wird diese zusätzliche Belastung für Unternehmensneugründer:innen temporär für sechs Besteuerungszeiträume vom 1.1.2021 bis 31.12.2026 ausgesetzt. Allgemein wird – im Gegensatz zu ausländischen Modellen eines kooperativen Steuervollzugs – nicht hinreichend berücksichtigt, dass die Verbindung von kontroll- und finanzbehördlichen Serviceelementen zu einer doppelten Gewinnsituation führt. Eine Maßnahme, Steueraufsicht und Verfahrensfürsorge zu verbinden, besteht darin, steuerlich unerfahrene Existenzgründer:innen und Betriebsübernehmer:innen nicht allein (und später der Verwaltungsvollstreckung) zu (über-)lassen, sondern von Beginn an zu begleiten („begleitende Steuerkontrolle"). Institutionell wäre eine von der normalen laufenden Verwaltungszuständigkeit getrennte und geschulte Stelle zur Begleitung von Gründer:innen oder Betriebsübernehmer:innen („Gründer-Lotse") auf Zeit (z.B. 2-3 Jahre) hilfreich. Ein regionales „Gründerzentrum" der Finanzverwaltung könnte die Funktion als erste und zentrale Anlauf- und Beratungsstelle für Gründer:innen und Betriebsübernehmer:innen zu allgemeinen und spezifisch gründungs- und übernahmespezifischen Steuerfragen übernehmen, ohne freilich herkömmliche Steuerberatung zu leisten oder zu ersetzen. Mit fortschreitenden Erfahrungen sollte die erforderliche Verfahrensleistungsfähigkeit (durch „Hilfe zur Selbsthilfe") hinreichend ausgebildet sein, um den Pflichtenkreis auch ohne besondere Begleitung richtig und zeitgerecht erfüllen zu können. Dieser Begleitungsaufwand durch die Finanzverwaltung bedeutet zwar einen Mehraufwand am Beginn, erspart aber in der Folge Sanktionierungs-, Schätzungs-, und Vollstreckungsaufwand sowie Rechtsbehelfsverfahren. Zudem sollte bei einer Gesamtbetrachtung die Akzeptanzsteigerung durch die Sozialisation beider Seiten an einen kooperativen Steuervollzug nicht unterschätzt werden.

Da die zu erfüllenden steuerrechtlichen Pflichten branchenunabhängig sind, wäre eine Beschränkung der Förderung des Aufbaus der Verfahrensleistungsfähigkeit auf Gründungen und Übernahmen im Handwerk

aus den aufgezeigten Gründen weder sachlich angezeigt noch sachlich durch besonderen Fürsorgebedarf zu rechtfertigen.

### 4.4 Steuerkreditkonto für Gründer:innen und Betriebsübernehmer:innen

Ein weiterer Vorschlag zielt darauf ab, bei Gründungen und Betriebsübernahmen auf Zeit (z.B. für drei Jahre ab Gründung oder Betriebsübernahme) Kleinbetragszahlungen zu vermeiden, die Zahlungsströme an und vom Finanzamt zu bündeln und auch die Liquidität der begünstigten Unternehmen zu schonen. Fällige Zahlungen wären danach erst dann an das Finanzamt zu entrichten, wenn eine gesetzlich anzugebende Grenze (z.B. 5.000 €) erreicht ist. Das Steuerkreditkonto würde wie ein Kontokorrent laufend von der Finanzbehörde fortgeschrieben und eine (digitale) Zahlungsanforderung würde nach der Verrechnung mit Erstattungs- und Vergütungsansprüchen erst bei Erreichen der Zahlungsgrenze angefordert werden. Zwischenzeitlich würde die Fälligkeit von Zahlungsansprüchen des Fiskus ausgesetzt und erst wieder einsetzen, wenn die Grenze überstiegen wird. Dadurch würden die sonst anfallenden hohen Steuerzinsen bei Stundung (6 v.H. p.a., § 238 AO) und die noch höheren Säumniszuschläge bei Nichtzahlung trotz Fälligkeit (12 v.H. p.a., § 240 AO) bei Gründung und Betriebsübernahme vermieden. Allerdings wäre eine allgemeine Anpassung der Zinshöhe beim Steuervollzug vorzugswürdig. Denn die Forderung nach marktgerechten Steuerzinsen ist (wiederum) eine allgemeine Forderung, die nicht allein für einen bestimmten Ausschnitt der Steuerpflichtigen umgesetzt werden sollte.

# 5 Gesamtresümee zur steuerrechtlichen Studie

Das geltende Steuerrecht in Deutschland enthält bereits verschiedene Regelungen, die die Gründung und Übergabe von (Handwerks-)Betrieben erleichtern (z.B. Investitionsabzugsbetrag bei kleinen und mittleren Betrieben nach § 7g EStG; Kleinunternehmerregelung nach § 19 UStG und Soll-Versteuerung nach § 20 UStG). Ein interperiodischer Rechtsvergleich mit früheren branchen- und größenabhängigen Steuerregelungen in Deutschland (insbesondere die frühere Existenzgründerforderung nach § 7g EStG a.F.) und ein (selektiver) europäischer Rechtsvergleich mit Österreich, der Schweiz und Italien liefern weitere steuerrechtliche Fördermodelle und Anreize für Unternehmensgründungen und -übergaben. Es bestehen durchaus noch nicht ausgeschöpfte Potenziale, Selbständigkeit und Betriebsnachfolge auch steuerrechtlich de lege ferenda zu erleichtern. Ein Sonderrecht nur für zu gründende oder zu übertragende Handwerksbetriebe muss allerdings den Rahmenbedingungen des höherrangigen Rechts genügen. Neben gleichheitsrechtlichen Anforderungen müssen steuerrechtliche Anreize für kleine und mittlere Unternehmen den Rahmen des europäischen Beihilferechts einhalten.

Diese Studie zeigt Ideen auf und erwägt zum Teil auch konkrete Vorschläge zum materiellen Steuerrecht (Gewährung von Gründer:innen- und Gründungszulagen sowie temporäre Steuerfreistellungen, mehrjähriger Gründungszeitraum bei den Ertragsteuern, Abzug eines Gründer-Unternehmerlohnes bei der Einkommensteuer, interpersoneller Übergang von Aufwendungen und Verlusten bei Betriebsübernahmen sowie Flexibilisierung von steuerlichen Abschreibungen in der Gründungs- oder Übernahmephase) und zum Steuervollzug (Entlastung im Steuerverfahren und Bürokratieabbau insbesondere durch weitere Anhebung der Buchführungsgrenzen und Ausweitung größenabhängiger Sonderregelungen bei der Umsatzsteuer, eine Betriebsausgabenpauschalierung bei den Ertragsteuern, Gründungs- und Übernahmeberatung durch die Finanzverwaltung und ein neuartiges Steuerkreditkonto für Gründer:innen und Betriebsübernehmer:innen), die das Steuerrecht noch gründer- und übernahmefreundlicher ausgestalten können.

Selbstverständlich hängt die Beurteilung der konkreten Fördermaßnahme hinsichtlich ihrer Vereinbarkeit mit dem höherrangigen Recht von der jeweils gewählten Ausgestaltung ab. Die Grundlinien hierfür sind aber in dieser Studie aufgezeigt.

Insgesamt besteht ein deutlicher Impuls, keine Privilegierungen im Steuergesetz und beim Steuervollzug nur für eine bestimmte Gruppe von Steuerpflichtigen zu schaffen. Die in dieser Studie erkannten Schwachpunkte und Verbesserungsmöglichkeiten sollten vielmehr allgemein ausgeräumt bzw. umgesetzt werden. Die allgemeine Ausweitung der Angebote für die Gründung und Übergabe von Betrieben ist der vorzugswürdige Weg, der allen Wirtschaftsteilnehmern und auch Handwerksbetrieben zugutekommen wird.

5. Beitrag

# Betriebsübernahme und Neugründung: Analyse der bestehenden (handwerksorganisatorischen) Unterstützungsstrukturen

Karen Bartelt-Urich, Regina Abendroth, Jens Bille und Hermann Pook

Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover

# 1 Einleitung

Die Handwerksorganisationen unterstützen ihre Mitgliedsbetriebe mit einer Vielzahl an Angeboten zu den unterschiedlichsten Fragestellungen. Ein zentraler Bereich sind hierbei die verschiedenen Hilfestellungen rund um die Existenzgründung, wie Betriebsberatungsstellen, Betriebsvermittlungsservices sowie verschiedene Informationsformate wie Übergabewerkstätten, Seminare oder Workshops. Mit diesen Angeboten stellt die Handwerksorganisation einen grundlegenden Baustein zur Förderung und Steigerung des Gründungsgeschehens sowie betrieblicher Übernahmetätigkeiten im Handwerk zur Verfügung.

Genau wie die Gesamtwirtschaft, sieht sich das Handwerk mit der konstanten Zunahme der Anzahl an Personen, die vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, konfrontiert. Damit einhergehend rücken Betriebsübernahmen und -neugründungen in den zukünftigen Betrachtungsfokus für den Erhalt des Wirtschaftssegments. Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits dargestellt, steht das Handwerk vor der Herausforderung, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre voraussichtlich ca. 125.000 Handwerksbetriebe bzw. 78.000 Unternehmen zur Übergabe anstehen, dieses Angebot jedoch nicht annähernd durch eine entsprechende Nachfrage gedeckt werden kann (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021a, S. 2).

Mit dem folgenden Artikel soll daher die Bedeutung der handwerksorganisationseigenen Unterstützungsleistungen im Prozess der Betriebsgründung und Übergabe beleuchtet werden. Darüber hinaus soll der Frage nachgegangen werden, welchen Beitrag die Handwerksorganisation liefern kann, um das Gründungs- und Übergabegeschehen im Handwerk anzuregen und weiter zu unterstützen.

Neben der Betrachtung genereller Unterstützungsangebote zum Thema Existenzgründung, wie verschiedene Förderprogramme oder Beratungsleistungen auf Bundes-, Landes und kommerzieller Ebene, werden die handwerksorganisationseigenen Strukturen besonders in den Fokus gerückt. Zunächst wurden eine generelle Recherche und Bestandsaufnahmen der

Unterstützungsleistungen der 53 Handwerkskammern durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse sind im 2. Kapitel dieses Beitrags dargestellt. Um die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Gründungs- und Übergabegeschehen zu identifizieren und die Rolle der Betriebsberaterinnen und -berater in diesem zu beleuchten, wurde im nächsten Schritt eine empirische Erhebung durchgeführt, die fünf konkrete Gründungs- und Übernahmevorhaben beleuchtet. Hierzu wurden Interviews mit den aktuellen Inhaberinnen und Inhabern der jeweiligen Betriebe und ausgewählten Beratenden der Handwerksorganisationen, die diese Betriebe mit unterschiedlichen Leistungen unterstützt haben, geführt.

Anhand der Ergebnisse aus der empirischen Erhebung wurde herausgearbeitet, welche Motive für die Neugründung und die Übernahme von bestehenden Betrieben vorliegen, welche Hemmnisse Übernahmen und Neugründungen erschweren und welche Faktoren erfolgreichen Übernahmen und Gründungsvorhaben zugrunde liegen. Darüber hinaus wird der Beitrag der organisationseigenen Unterstützungsstrukturen im Gründungs- und Übergabeprozess beleuchtet.

## 2 Bestehende Unterstützungslandschaft

Betriebsübernahmen und -neugründungen bilden einen gemeinsamen Themenkomplex, da durch sie Betriebswerte erhalten bzw. aufgebaut werden. Betriebsübernahmen lassen sich dabei in ihrem Grad der Herausforderung mit einer Betriebsneugründung vergleichen. Trotz bestehender Betriebsstruktur gilt es, innovative, konzeptionelle Vorarbeit zu leisten, um stringente Betriebsabläufe und -ausrichtungen zu planen (Zentralverband des Deutschen Handwerks 2021b).

Bei der Betriebsübernahme ist die innerhandwerkliche Übergabe zentral. Die Nachfrage nach potenziellen Personen, die die Betriebe weiterführen sollen, wird hauptsächlich durch Familienmitglieder oder die eigene Belegschaft gedeckt. Gerade mittlere und große Handwerksbetriebe blicken der Übergabe positiv entgegen, wohingegen Kleinstbetriebe ihre Übergabechancen deutlich kritischer beurteilen (ebd. S. 2 & S. 5f.; Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021b; Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2015, S. 4f.; Müller, 2014, S. 30). Nur in wenigen Fällen führt der Verkauf des Betriebes zu einer Übernahme durch andere Marktteilnehmende oder weitere Dritte (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021a, S. 5). Vor diesem Hintergrund zeigt sich deutlich die Differenzierung in die Übergabeabsicht und in tatsächlich erfolgte Betriebsübergaben: „Für einen nicht unerheblichen Teil der Betriebe mit Übergabeabsicht wird sich kein Nachfolger finden“ (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021a, S. 4). Insbesondere fehlen Übernahmeinteressierte, die entsprechend ausreichende Qualifikationen vorweisen können. Darüber hinaus reicht die wirtschaftliche Attraktivität einer großen Anzahl an Betrieben nicht aus, um potenzielle Übernehmende von sich zu überzeugen (ebd., S. 4). Weitere Übergabehemmnisse sind vielfältig und erstrecken sich z.B. von der hohen Abhängigkeit des Betriebs von der innehabenden Person (Cordes, 2020, S. 51), über Steueraspekte im Rahmen von Schenkungen oder Erbschaften bis hin zu der Ausgestaltung von Übernahmepreisen oder dem Übernahmeumfang (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021b; Bauer et al., 2017, S. 55).

Neben den dargestellten Herausforderungen bildet die Existenzgründung im Handwerk aufgrund der guten wirtschaftlichen Gesamtlage des Handwerks einerseits und des enormen Angebots an zu übergebenden Betrieben andererseits ein attraktives Feld für zukünftige Selbständige. Dieser Entscheidung müssen jedoch verschiedene, gut durchdachte Kalkulationen und Vorüberlegungen vorausgehen. Hierbei muss zunächst die grundsätzliche Frage geklärt werden, ob eine Neugründung oder die Übernahme eines bestehenden Betriebes das richtige Modell ist. In Abhängigkeit davon müssen verschiedene Fragen geklärt werden. Soll ein bestehender Betrieb übernommen werden, gilt es ein passendes Angebot zu finden und den in Frage kommenden Betrieb hinsichtlich der eigenen Vorstellungen genau zu analysieren. Neben bestehenden Personal-, Kunden- und Leistungsstrukturen, ist die Betrachtung des Standortes der zu erwerbenden Immobilie, juristischer und steuerlicher Fragen sowie des Kaufpreises und dessen Finanzierung notwendig und bedarf einer genauen Analyse (Falk et al., 2015, S. 6 ff.). Wird die Entscheidung in Richtung Neugründung gefällt, müssen Märkte analysiert, Konzepte erstellt, passende Immobilien gefunden und ebenfalls rechtliche und finanzielle Fragen geklärt werden (BMWi, 2019, S. 23).

Um (zukünftige) Unternehmerinnen und Unternehmer bei diesen komplexen Entscheidungsprozessen zu unterstützen, werden verschiedene Hilfestellungen auf öffentlicher und kommerzieller Seite angeboten. Neben kostenpflichtigen Gründungsberatungen, die länderseitig bezuschusst werden, bieten verschiedene Institutionen wie die Arbeitsagenturen, Berufsverbände, Technologie-, Gründer- und Starterzentren, Kommunen und die Industrie- und Handelskammern sowie insbesondere die Handwerkskammern und -verbände diverse Unterstützungsleistungen an (BMWi, 2019, S. 14).

Im Rahmen der regelmäßigen Sonderumfragen hat sich der ZDH im Jahr 2021 mit der Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen im Existenzgründungsprozess beschäftigt. Es zeigt sich, dass in dessen Verlauf ein hoher Bedarf nach Beratung und Unterstützung besteht. Sofern Unterstützungsangebote wahrgenommen werden, ist die Zufriedenheit mit den Leistungen der Steuerberatungen und den Beratungen durch

Handwerksverbände und -kammern besonders hoch (vgl. Abbildung 1). Die tatsächliche Inanspruchnahme der Leistungen variiert jedoch stark. 48% der Befragten geben an, die Beratungsangebote der Kammern bisher nicht in Anspruch genommen zu haben. An dieser Stelle bleibt die Frage offen, ob die Betriebe bereits an einem Punkt in ihren Überlegungen zur Übergabe angekommen sind, an dem die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen sinnvoll und notwendig erscheint. Hier lohnt ein Blick auf die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen anderer Institutionen. Im Vergleich zu externen Beratungsunternehmen, die von 61% der befragten Betriebe bisher nicht in Anspruch genommen wurden, werden die Angebote der Handwerksorganisationen stärker nachgefragt. Steuerberatungen stellen jedoch in der Regel die erste Anlaufstelle für Betriebe dar und wurden nur von 26% der Befragten bisher nicht in Anspruch genommen (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2015, S. 5). Ein Ansatzpunkt für die hohe Inanspruchnahme und positive Bewertung der Dienstleistung von Steuerberatungen (vgl. Abbildung 1) lässt sich in deren Nähe zu den alltäglichen Betriebsabläufen und dem regelmäßig notwendigen Kontakt zu diesen vermuten (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021a, S. 8).

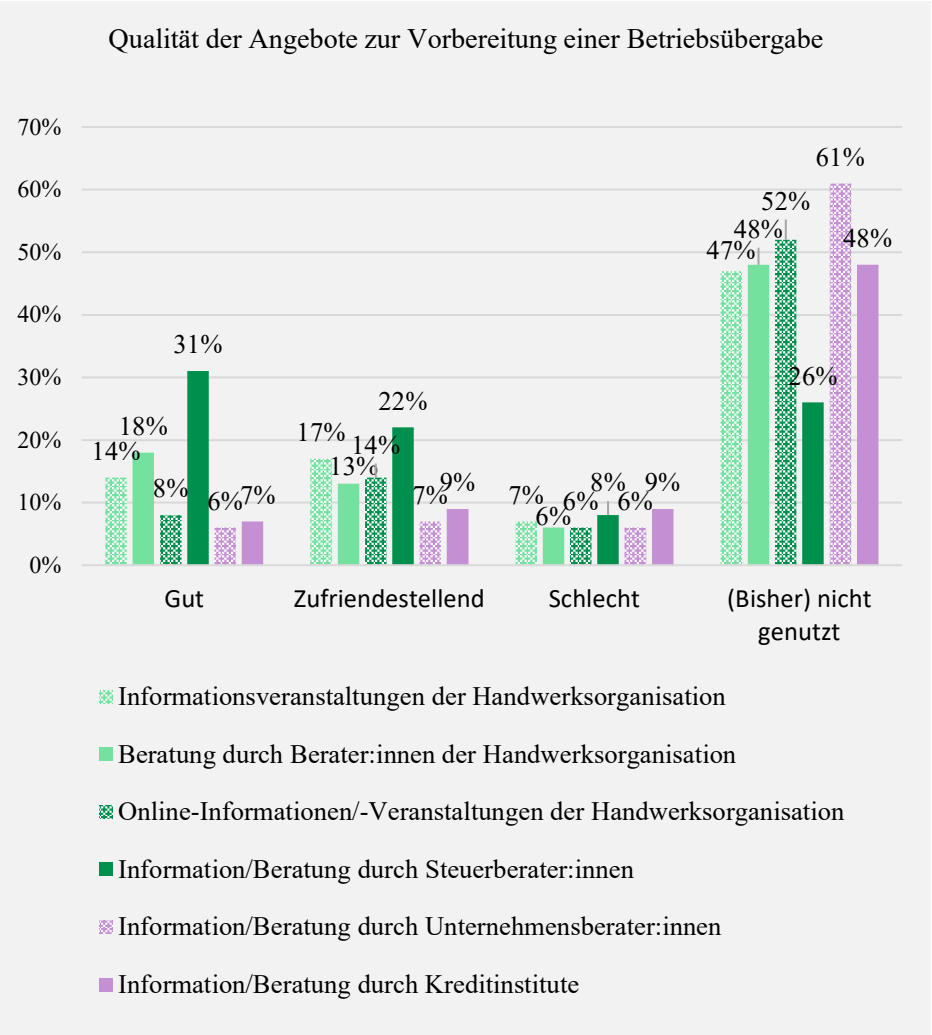


**Abbildung 1:** Wie bewerten Sie die Qualität der Angebote zur Vorbereitung einer Betriebsübergabe?[14]

Im Folgenden sollen die bestehenden Unterstützungsstrukturen insbesondere seitens der Handwerksorganisation noch näher betrachtet werden. Hierzu

[14] In Anlehnung an Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021a, S. 7.

wurden zunächst die Webseiten der bundesweit 53 Handwerkskammern mit dem Ziel analysiert, die verschiedenen Angebote zur Begleitung im Gründungs- und Übernahmeprozess systematisch auszuwerten. Die Angebote der Kammern richten sich hierbei nicht nur an die zukünftigen Unternehmerinnen und Unternehmer, sondern auch an Inhaberinnen und Inhaber, die auf der Suche nach geeigneten Nachfolgenden sind.

Die Analyse hat ergeben, dass alle 53 Handwerkskammern mit unterschiedlichen Schwerpunkten Unterstützungsleistungen zum Thema Gründung und Nachfolge anbieten. Von allen Kammern wird hierbei die klassische Beratung zum Thema Existenzgründung durchgeführt. Dieses Beratungsangebot wird vornehmlich von den betriebswirtschaftlichen Beraterinnen und Beratern zur Verfügung gestellt. Abbildung 2 und Abbildung 3 zeigen die jeweilige absolute Anzahl der Beratenden mit dem Schwerpunkt Gründung und Übernahme aggregiert für alle Kammern im entsprechenden Bundesland sowie das relative Verhältnis von Gründungs- und Nachfolgeberatenden zu Betrieben im jeweiligen Land. Die Zahlen basieren auf einer Abfrage, die an die Beratungsstellenleiterinnen und -leiter aller 53 Handwerkskammern versendet wurde. 39 angeschriebene Kammern haben die Abfrage beantwortet. Die Anzahl der Beraterinnen und Berater der fehlenden 14 Handwerkskammern wurden anhand der Angaben auf den Webseiten der jeweiligen Kammern ergänzt. Diese Zahlen spiegeln somit nur die Anzahl der Berater und Beraterinnen wider, die auf den Webseiten explizit das Thema Gründung oder Nachfolgeberatung als Schwerpunkt ausgewiesen haben und können von den tatsächlichen Angeboten abweichen.

Insgesamt bieten laut der Recherche rund 282 Beraterinnen und Berater den Betrieben Unterstützungsleistungen zum Thema Gründung und Nachfolge in den Kammerbezirken an. In Vollzeitäquivalenten (VZÄ) entspricht dies in etwa 252,72[15].

[15] Von 14 Kammern wurden keine Daten zur Verfügung gestellt. In diesen Fällen wurde die Anzahl der Berater:innen online recherchiert und je 1 VZÄ pro Berater:in angenommen.

In den meisten Fällen erfolgt die Beratung zu den beiden Schwerpunktthemen Neugründung und Nachfolge in Personalunion. Laut der Onlinerecherche werden von den Ansprechpartnerinnen und –partnern jedoch nicht immer sowohl Gründungs- als auch Nachfolgeberatungen angeboten, sondern teilweise der Schwerpunkt auf eines der beiden Themen gelegt. Die Abfrage unter den Beratungsstellen hat ergeben, dass von den 282 in der Gründungsberatung tätigen Personen 43 (35,07 VZÄ) ausschließlich im Gründungsbereich tätig sind und 50 (41,6 VZÄ) im Bereich Nachfolge.

Die fünf einwohnerstärksten Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen und Hessen verfügen auch über die meisten Beraterinnen und Berater zu den Themen Nachfolge und Gründung (vgl. Abbildung 2). Setzt man die Anzahl an Beraterinnen und Beratern in Relation zur Anzahl an Handwerksbetrieben[16] im jeweiligen Bundesland kommen durchschnittlich 3.652,71 Betriebe auf eine/n Gründungsberater:in. Insgesamt liegt das Verhältnis von Beraterinnen und Beratern zu Betrieben bei den meisten Bundesländern zwischen 2.500 - 4.500 Betrieben pro VZÄ. Sachsen-Anhalt verfügt über die meisten Beraterinnen und Berater pro Betrieb und kommt auf 1.788,44 Betriebe pro VZÄ. Bremen betreut mit einem VZÄ 5.400 Betriebe. In Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Schleswig-Holstein liegt das Verhältnis bei unter 3.000 Betrieben pro VZÄ (vgl. Abbildung 3).

In der Umfrage unter den Beratungsstellenleiterinnen und –leitern wurden neben der Anzahl der Gründungsberaterinnen und –beratern und den Vollzeitäquivalenten auch abgefragt, wie viele weitere Beschäftigte in die Gründungsberatung einbezogen werden. Die in Abbildung 2 aufgeführten Beraterinnen und Berater werden durch 71 weitere Kolleginnen und Kollegen (47,2 VZÄ) unterstützt.

[16] Anzahl der Handwerksbetrieb zum Zeitpunkt 31.12.2020 laut ZDH Statistikdatenbank.

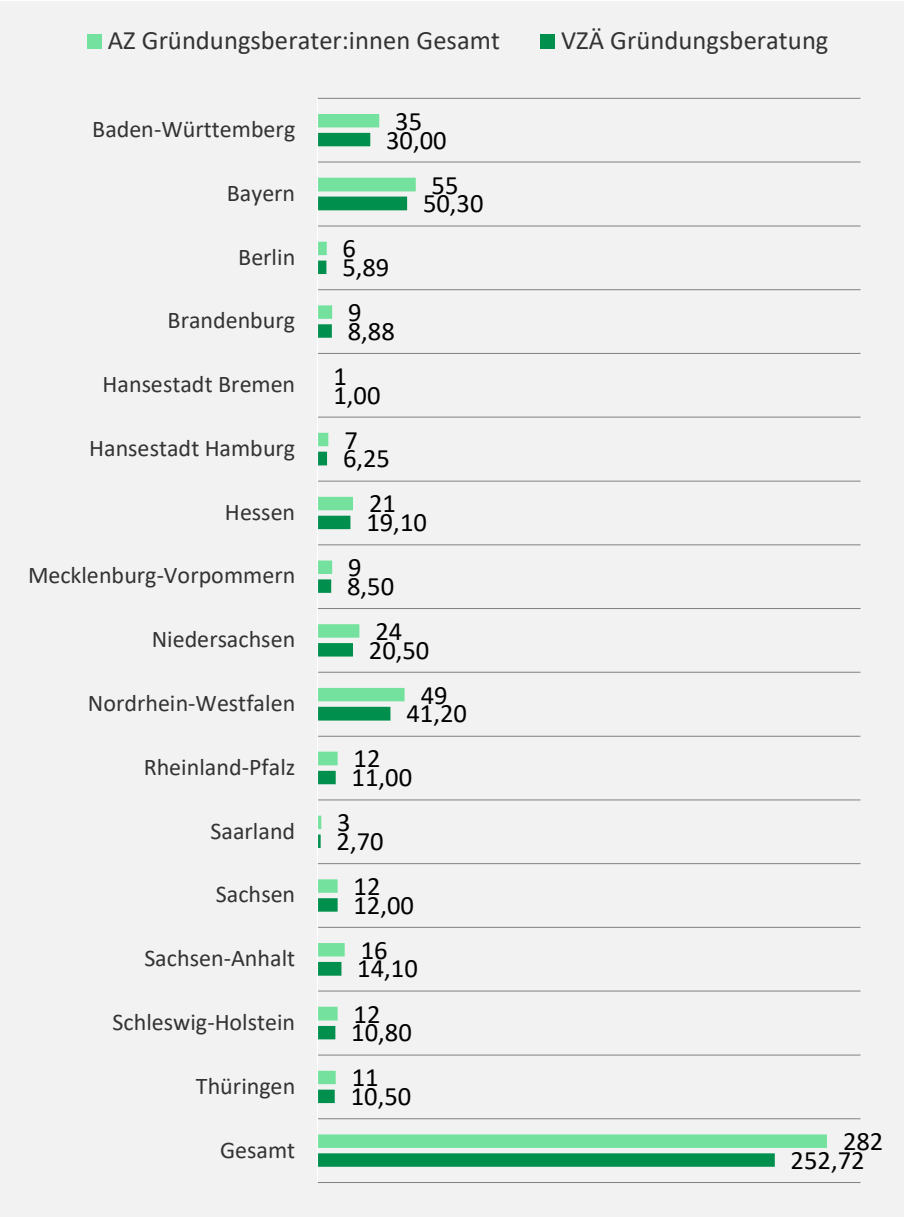


**Abbildung 2:** Anzahl und VZÄ der Gründungsberater:innen nach Bundesländern.

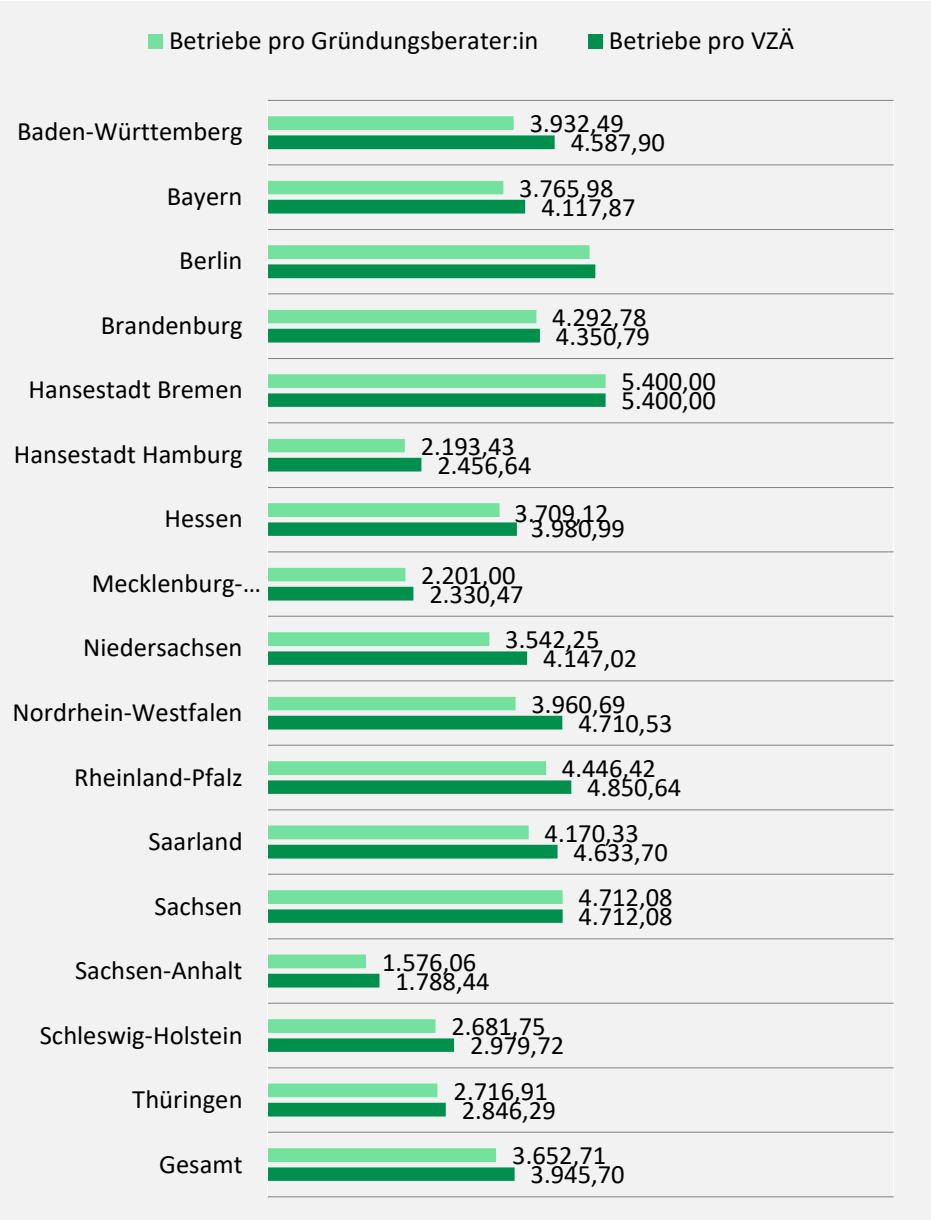


**Abbildung 3:** Betriebe (Bestand Ende 2020) pro Berater:in nach Bundesländern.

Neben den klassischen Beratungsstrukturen bündeln zahlreiche Kammern in sogenannten Starter Centern ihren Service für Existenzgründer:innen. Das Prinzip des One-Stop-Shops, in dem alle administrativen Gründungsformalitäten gebündelt werden, zielt auf eine rasche Erledigung der notwendigen Prozessschritte. Somit führen diese für die Kundschaft und die beteiligten Organisationen gleichermaßen zu einer Optimierung verwaltungstechnischer Aufgaben. Darüber hinaus informieren die Starter Center über Fördermöglichkeiten, Geschäftsplanentwicklung, Rechts- und Vertragsangelegenheiten. Dazu unterstützen weitere Initiativen wie bspw. die Unternehmensbörse „nexxt change“ oder die „Gründerplattform“ Gründungs- oder Übernahmewillige durch attraktive und zeitgemäße Angebote. Hierbei handelt es sich um Online-Unternehmensnachfolgebörsen, die darauf abzielen, Existenzgründer:innen sowie an Betriebsübergabe interessierte Unternehmer:innen zusammen zu bringen (BMWi, 2021). Zahlreiche Handwerkskammern weisen auf diese hin und bieten zudem eigene Betriebsbörsen zur Vermittlung zwischen Übergabeinteressierten und potenziellen Selbständigen an.

Über die Beratungen zur Neugründung sowie Übernahme und Starter Center hinaus stellen die Kammern umfangreiche Informationen und Unterstützungsleistungen in Form von Broschüren, Informationsveranstaltungen, Workshops oder Nachfolgemoderationen zur Verfügung.

Des Weiteren sind in verschiedenen Bundesländern Projekte und Initiativen aktiv, die auf die Unterstützung von Gründungswilligen und Nachfolgesuchenden ausgerichtet sind. So gibt es zahlreiche Zusammenschlüsse von Handwerkskammern und weiteren Partnern, die regional oder bundesweit Hilfestellungen anbieten. Die Arbeitsgemeinschaft der Hessischen Handwerkskammern betreibt beispielweise in Kooperation mit dem Hessischen Industrie- und Handelskammertag die Plattform „Gründungswerkstatt Hessen“. Auf dieser kann gemeinsam mit anderen Gründern an den Gründungsideen gearbeitet und die erstellten Unterlagen wie Business- oder Finanzpläne zentral über die Plattform mit Beraterinnen und

Beratern, Banken oder Investorinnen und Investoren geteilt werden (IHK Kassel-Marburg, 2021). Ein weiteres Beispiel ist das Gemeinschaftsprojekt der acht baden-württembergischen Handwerkskammern „Selbständige im Handwerk Baden-Württemberg“. Dieses bietet über ein Portal umfangreiche Informationen zu den Themen Gründung und Betriebsübernahme im Handwerk. Neben Planungs- und Kalkulationshilfen werden umfangreiche Informationen zu relevanten Fragen um Gründung und Nachfolge bereitgestellt und auf weiterführende Veranstaltungen sowie passende Ansprechpartnerinnen und -partner verwiesen (Handwerkskammer Region Stuttgart, 2021). Eine ähnliche Initiative wurde mit der „Offensive Unternehmensnachfolge in Bayern“ durch das bayerische Wirtschaftsministerium, gemeinsam mit dem bayerischen Industrie- und Handelskammertag und der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern, initiiert (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, 2021). Beispiele für weitere Initiativen, die regional initiiert wurden, sind „Nachfolge im Handwerk meistern!“ der Handwerkskammern für Ostfriesland, Oldenburg und Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim, „Unternehmen machen Schule“ der Handwerkskammer Halle oder „ThEx“ der thüringischen Handwerkskammern.

Neben Initiativen auf Landesebene werden auf Bundesebene mit der Initiative „Unternehmensnachfolge - aus der Praxis für die Praxis“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie 18 Vorhaben der Handwerksorganisationen gefördert, die innovative Wege zur Ansprache und Unterstützung von potenziellen Übernehmenden erproben wollen. Hierdurch werden neue Zielgruppen für die Unternehmensnachfolge im Handwerk sensibilisiert und qualifiziert sowie in den Übernahmevorhaben betreut. Neben der Einrichtung von Nachfolgelotsen und -coaches, Meisterclubs, Übernahme-Akademien und Nachfolgewerkstätten werden gezielt Nachfolgnetzwerke aufgebaut und bereits bestehende Angebote in die regionalen intergiert (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021d). Zu den 18 Projekten, unter Federführung von Handwerksorganisationen, zählen unter anderem die „Unternehmensnachfolge im Handwerk Schritt für Schritt“ der Handwerkskammer Münster, die „Nachfolgewerkstatt Handwerkskammer zu

Köln“, „Nachfolgelotsen für das Hamburger Handwerk“ und das „Nachfolgenetzwerk Baden-Württemberg“.

Daneben sprechen zahlreiche Netzwerke (potenzielle) Existenzgründende an, um diesen den Weg in die Selbständigkeit zu bereiten und für die Möglichkeiten der Nachfolge zu sensibilisieren. Zu diesen gehören beispielsweise das „Gründungsnetz Brandenburg“, die „Nachfolgezentrale Mecklenburg-Vorpommern“, die „Saarland Offensive für Gründer (SOG)“ oder das „Netzwerk Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt“, an denen die Handwerkskammern, meist in Kooperation mit den örtlichen Industrie- und Handelskammern, als Partner beteiligt sind.

Die Handwerkskammern weisen zudem gezielt auf Förderprogramme für Gründungsvorhaben hin. Zu den Fördermöglichkeiten zählen der Gründungszuschuss der Bundesagentur für Arbeit sowie spezielle Förderkredite der KfW für Gründung und Nachfolge auf Bundesebene. Daneben bieten die jeweiligen Länder unterschiedliche Förderprogramme und Zuschüsse für Existenzgründerinnen und -gründer an. Speziell für das Handwerk wurde die sogenannte Meistergründungsprämie entwickelt. Im Falle einer Existenzgründung, sei es Neugründung oder Übernahme, zahlen neun der 16 Bundesländer (Stand Juni 2021) Existenzgründerinnen und -gründern mit abgeschlossener Meisterprüfung einen Zuschuss, der in seiner Höhe von Land zu Land variiert und zwischen 2.500 - 19.000 Euro liegt (vgl. Tabelle 1).

In den übrigen sieben Bundesländern werden Prämien für die bestandene Meisterprüfung in Höhe von 1.000 - 4.000 Euro ausgezahlt. Beide Zuschüsse sind in Abhängigkeit vom jeweiligen Bundesland an unterschiedliche Bedingungen und Vorgaben geknüpft (KfW, BMWi, 2021). In Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg werden sowohl die Meisterprämie als auch die Meistergründungsprämie ausgezahlt. Die Meistergründungsprämie richtet sich ausschließlich an geprüfte Meisterinnen und Meister.

| Bundesland | Meistergründungs-prämie | Meisterprämie/ bonus |
|---|---|---|
| **Baden-Württemberg** | bis zu 10.000 | 1.500 |
| **Bayern** | | 2.000 |
| **Berlin** | bis zu 15.000 | |
| **Brandenburg** | bis zu 19.000 | |
| **Bremen** | | 4.000 |
| **Hamburg** | | 1.000 |
| **Hessen** | | 1.000 |
| **Mecklenburg-Vorpommern** | 7.500 | 2.000 |
| **Niedersachsen** | 10.000 | 4.000 |
| **Nordrhein-Westfalen** | 10.500 | |
| **Rheinland-Pfalz** | 2.500 | 2.000 |
| **Saarland** | | 1.000 |
| **Sachsen** | | 1.000 |
| **Sachsen-Anhalt** | 10.000 | |
| **Schleswig-Holstein** | bis zu 10.000 | |
| **Thüringen** | | 1.000 |

**Tabelle 1:** Fördermöglichkeiten zur Existenzgründung und von Aufstiegsfortbildung.[17]

[17] Die Daten basieren auf Recherchen auf handwerk.com und gruenderplattform.de. Sie wurden mit den Informationen auf den Websites der ortsansässigen Handwerkskammern und denen der jeweiligen Fördermittelgeber abgeglichen und entsprechen dem Stand am 25.06.2021.

# 3 Beitrag der Handwerksorganisationen an erfolgreichen Gründungen und Übernahmen: Fallbeispiele

Die Handwerksorganisation bietet ihren Mitgliedsbetrieben und Existenzgründenden vielfältige Unterstützungsleistungen, die bei den Vorhaben Gründung und Übergabe von zentraler Bedeutung sind. Im Folgenden soll konkret anhand von Fallbeispielen nachgezeichnet werden, welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Existenzgründung im Handwerk von Bedeutung sind und welche Rolle die Unterstützungsstrukturen der Handwerksorganisationen hierbei spielen.

Zur Betrachtung konkreter Übernahme- und Gründungsvorhaben wurden fünf Fallbeispiele genauer untersucht. Hierbei wurden zwei Neugründungen und drei Übernahmen bestehender Betriebe analysiert. Die Fallstudien zielen darauf ab, die Wirkung der Betriebsberatung im Übergabe- und Gründungsprozess darzustellen sowie generelle Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Prozess abzuleiten. Hierzu wurden leitfadengestützte Interviews mit den aktuellen Inhaberinnen und Inhabern der Betriebe geführt. In allen Fällen bestand in verschiedenen Formen Kontakt zur jeweiligen Handwerkskammer. Zusätzlich wurden drei Experteninterviews mit Beraterinnen und Beratern aus der Handwerksorganisation geführt, die in drei der Vorhaben aktiv involviert waren.

Die folgende Kurzbeschreibung sowie die Tabelle 2 geben einen ersten Einblick in die betrieblichen Fallbeispiele. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die befragten Expertinnen und Experten aus der Handwerksorganisation.

Im darauffolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der acht Interviews dargestellt. Zunächst werden die Anlässe und Motive zur Existenzgründung aus Sicht der aktuellen Inhaberinnen und Inhaber aufgezeigt, gefolgt von den im Prozess entstandenen Problemstellungen und der Identifizierung von Erfolgsfaktoren. Zum Abschluss wird die Unterstützungsstruktur der Handwerksorganisation und ihr Beitrag zu einem erfolgreichen Gründungsprozess in den Fokus gerückt.

Fall 1

Die langjährig am Markt erfolgreiche Zimmerei des Schwiegervaters wird vom Jungmeister übernommen, um diese fortzuführen. Hierbei werden Angebote der Handwerksorganisation kontinuierlich genutzt.

Fall 2

Zwei handwerksferne Quereinsteigerinnen gründen einen Betrieb im Bereich Gebäudereinigung neu. Sie legen besonderen Wert auf ökologische Reinigungsmittel und faire Arbeitsbedingungen. Erst im Gründungsprozess erfahren sie, dass ihre Dienstleistung im Handwerk angesiedelt ist. Vorher gab es noch keine Berührungspunkte mit der Handwerksorganisation.

Fall 3

Nach einer gescheiterten Übernahme des Betriebes, in dem der Meister beschäftigt war, entschließt er sich zum Schritt in die Selbständigkeit. Um den guten Ruf und Service bei den bestehenden Kunden weiterhin optimal zu bedienen und den Wunsch nach selbstbestimmten Arbeiten zu realisieren, gründet er einen Betrieb im Bereich Feinwerkmechanik.

Fall 4

Auf Grund des plötzlichen Todes des Inhabers der Zimmerei entschließt sich die Tochter des Inhabers den Betrieb weiterzuführen. Da sie sich zum Zeitpunkt der Übernahme noch in einer handwerksfernen Ausbildung befindet, steht sie vor der Herausforderung, die plötzliche neue Situation zu meistern.

Fall 5

Der etablierte SHK-Betrieb soll vom Sohn übernommen und weitergeführt werden. Hierzu werden von Anfang an die Unterstützungsleistungen der Handwerkskammer in Anspruch genommen.

| Befragte Betriebe | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Fall 1 | Fall 2 | Fall 3 | Fall 4 | Fall 5 |
| Gewerk | Zimmerer | Gebäudereiniger | Feinwerk-mechaniker | Holzbau | SHK |
| MA-Anzahl | 17 | 5 | 3 | 18 | N.N. |
| Bundesland | Hessen | Berlin | Niedersachsen | Hessen | Berlin |
| Art | Übernahme | Gründung | Gründung | Übernahme | Übernahme |
| Gründungsjahr | 2020 | 2019 | 2020 | 2020 | 2020 |
| Gründungsmit-glieder/ Inhaber:innen | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Anlass zur Gründung/Über-nahme | Weiterführung des Betriebes des Schwiegervaters | Produkte am Markt entsprachen nicht Ansprüchen an Qualität und Ökologie | Erarbeiteter, guter Ruf und Service bei Kunden fort-führen. Sein eigener Chef sein. | Weiterführung des Betriebes des Vaters | Weiterführung des Betriebes des Vaters |
| Art der in Anspruch genommenen Unterstützung | Zukunftswerkstatt und Beratung | Vernetzung | Beratung | Beratung | Beratung |
| Sonstiges | | Beide Gründerin-nen sind Querein-steigerinnen | | Tod des Vaters, Inhaberin noch in Ausbildung in anderem Betrieb | |

**Tabelle 2:** Übersicht der betrieblichen Fallbeispiele.

| Befragte Berater:innen | | | |
|---|---|---|---|
| | Berater:in 1 | Berater:in 2 | Berater:in 3 |
| Beratungsschwerpunkt | Innovationen, Digitalisierung, Netzwerkbildung | Digitale Geschäftsprozesse und -modelle, digitale Technologie, Patente, Normen | Gründungsberatung |
| Bundesland | Hessen | Berlin | Niedersachsen |
| Begleiteter Fall | Fall 1, (Fall 4: Von Beratungsstellen Kolleg:innen) | Fall 2, (Fall 5: Von Beratungsstellen Kolleg:innen) | Fall 3 |
| Vorgehen Beratungsprozess | Kontaktaufnahme in Meisterschule, Seminarangebote in Meisterschule, Übernahmecoaching | Hinzuziehen von Betriebsberatungskolleginnen und -kollegen bei technischen oder innovativen Themen | Oft initiiert durch Gründer selbst. z.T. Meisterskurse und Gewerbemeldestellen, Ersteinordnung Industrie oder Handwerk. |

**Tabelle 3:** Übersicht der befragten Berater:innen.

## 3.1 Motive und Anlässe zur Übernahme oder Neugründung

In den fünf betrachteten Fallbeispielen wird deutlich, dass die jeweiligen Motivlagen, die Anlässe zum Weg in die Selbständigkeit sowie die individuellen Voraussetzungen der Unternehmerinnen und Unternehmer deutlich divergieren. Bei zwei der Fälle (Fall 2 und Fall 3) handelt es sich um Neugründungen, die restlichen drei (Fall 1, Fall 4 und Fall 5) sind Übernahmen im Familienkreis.

*Neugründungen*

In Fall 3 entschließt sich ein etablierter Handwerksmeister, aus einer festen Beschäftigung heraus einen eigenen Betrieb zu gründen. Mit diesem will er die hohen Qualitätserwartungen seiner Kunden weiter bedienen und gleichzeitig den Betrieb sowie die angebotenen Leistungen nach den eigenen Vorstellungen formen. Fall 2 könnte sich von den Voraussetzungen der Gründenden nicht stärker von Fall 3 unterscheiden. Hier entscheiden sich zwei gänzlich Handwerksferne zum Weg in die Selbständigkeit und gründen ein klassisches Startup, welches mit einer hohen ökologischen Awareness im Gebäudereinigungsbereich, weg vom Billiglohnsektor, eine Marktlücke schließen soll.

*„Aus der Kundenbrille heraus kam die Entscheidung. Wir suchten für Privathaushalte eine Reinigung. Angebote am Markt entsprachen nicht unseren Vorstellungen (ökologische und soziale Aspekte).“ [Betrieb Fall 2]*

Trotz der gänzlich gegensätzlichen Voraussetzungen der Gründenden ähneln sich die Motive zum Weg in die Selbständigkeit. Die zwei Fälle der Neugründungen verbindet hierbei der hohe Qualitätsanspruch der Gründerinnen und Gründer an die eigene Dienstleistung und Geschäftsidee. Der Wunsch nach qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen und die eigenbestimmte Ausrichtung des eigenen Betriebes sind hier die zentralen Triebfedern.

*Übernahmen*

In den drei Fällen der Betriebsübernahmen kommen zu den Motiven wie Eigenverantwortlichkeit und selbstbestimmtes Arbeiten, weitere Anlässe hinzu. Besonders der Faktor Verantwortung, sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch gegenüber dem Lebenswerk des ehemaligen Inhabers, werden von den Interviewten betont.

*„Also, da ich denke, dass mir das Arbeiten als Selbständiger liegt. Mit all den Freiheiten, die man hat. Aber auch mit den Verpflichtungen oder dem Mehraufwand den man betreiben muss. Zum anderen ist es eben eine Verantwortung gegenüber den Angestellten. Dass war für mich kein Thema es nicht zu machen." [Betrieb Fall 1]*

Daneben werden die persönlichen Wünsche wie Selbstverwirklichung und das Bedürfnis nach selbstbestimmter Arbeit angeführt, dies jedoch auch gekoppelt mit der Sicherheit eines familiengeführten und regional etablierten Betriebs mit festem Kundenstamm.

*„Die Motivation ist ja wohl klar. Mein Vater hat 1986 die Firma gegründet. Seitdem besteht die Firma […] und ja er hat sich einen großen Stand aufgebaut mit Kunden und Gesellschaften, Wohnungsbaugesellschaften. Die Frage war schon klar. Man übernimmt es und kommt in ein gutes Verhältnis hinein. Man fängt nicht von vorne an und er hat es sich auch gewünscht, ganz klar, dass es weitergeht. So sollte es auch sein. Ich freue mich, dass ich es übernommen habe und bin jetzt stolz darauf." [Betrieb Fall 5]*

In Fall 4 musste nach dem plötzlichen Todesfall in der Geschäftsführung die Fortführung des Betriebes organisiert und sichergestellt werden. Hier war die Tochter kurzfristig vor die Herausforderung gestellt, den väterlichen Betrieb fortzuführen und sich in ihrer neuen Rolle einzufinden.

Die drei betrachteten Betriebsübernahmen erfolgten familienintern an die Kinder (Fall 4 und 5) beziehungsweise den Schwiegersohn (Fall 1). Dies unterstreicht auch die quantitativen Ergebnisse der jüngst vom ZDH veröffentlichten Sonderumfrage zum Thema. Danach sehen 36% der

Inhaberinnen und Inhaber vor, ihren Betrieb an ein Familienmitglied zu übergeben. Weitere 12% der in den nächsten fünf Jahren zur Übernahme anstehenden Betriebe sollen an Mitarbeitende übergeben werden (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021a, S. 5).

In Fall 3 wird ein gescheitertes Vorhaben zur Übernahme eines Unternehmens geschildert, in welchem der Interviewte zu einem früheren Zeitpunkt als angestellter Meister tätig war. Die Übernahme scheiterte an Differenzen mit dem Sohn des damaligen Inhabers und ging der Gründung eines eigenen Betriebes voraus.

Die Statistiken des ZDH finden sich somit auch in den Fallbeispielen wieder. Alle dargestellten Betriebsübernahmevorhaben erfolgten innerhalb der Familien oder waren im Kreis der Mitarbeitenden geplant.

Die Ergebnisse decken sich darüber hinaus mit den Erkenntnissen zu Gründungsmotiven, die in den Beiträgen des ifh (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band) und des itb (Hamburger, 2021, in diesem Band) dargestellt wurden. Wie von Runst und Thomä (2021, in diesem Band) erläutert, bilden laut IAB/ZEW-Gründungspanel der Wunsch nach selbstbestimmten Arbeiten sowie das Umsetzen einer konkreten Geschäftsidee die zentralen Motive zum Weg in die Selbständigkeit sowohl im Handwerk als auch im Nicht-Handwerk. Wobei dem Wunsch nach dem selbstbestimmten Arbeiten speziell im Handwerk eine besondere Rolle zukommt.

Sowohl den dargestellten Neugründungen als auch den Betriebsübernahmen liegen somit eher intrinsische Motive[18] zugrunde. In Fall 4 kommt mit der Notlage durch den plötzlichen Tod des Inhabers ein Push-Faktor[19] von außen hinzu, der die Übernahme zusätzlich extrinsisch motiviert.

---

[18] Siehe hierzu ebenfalls Hamburger, 2021, in diesem Band.
[19] Siehe hierzu ebenfalls Hamburger, 2021, in diesem Band.

## 3.2 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in Neugründungs- und Übernahmeprozessen aus betrieblicher Sicht

Als zentrale Herausforderungen sowohl im Nachfolge- als auch im Übernahmeprozess wurden die Finanzierung und bürokratische Anforderungen genannt. Um diese zu erfüllen, musste beispielsweise viel Zeit in das Erstellen und Überarbeiten von Businessplänen investiert werden. Alle Interviewten betonen den hohen Zeitaufwand, der in die benötigte Dokumentation fließt. Zudem wurde der Prozess als hoch bürokratisch und wenig flexibel beschrieben. Hilfreich bei der Erledigung dieser Aufgaben war laut den befragten Personen die familiäre Unterstützung.

Die Vielfältigkeit der Anforderungen sehen auch die befragten Beraterinnen und Berater als Herausforderung für die Unternehmen: Zwischen Kreditanfragen und organisatorischen Prozessen der einzelnen Betriebe stehen leicht zu übersehende Themen wie die Anmeldung bei verschiedenen Stellen oder die Klärung des Verhältnisses zur ehemaligen Geschäftsführung. Gerade letzterer Punkt ist differenziert zu betrachten. Eine Betriebsübergabe innerhalb der Familie birgt großes Konfliktpotenzial, da die Situation deutlich stärker mit Emotionen beladen ist. Andererseits ist hier der Übergabewert des Unternehmens oft weniger kontrovers als bei nicht-familiären Übergaben, wo das Lebenswerk auch im Sinne der Altersvorsorge zu sehen ist, die Kosten für den Übernehmenden jedoch dennoch tragbar bleiben müssen.

Besonders in diesen Prozessen können die Betriebsberatungsstellen der Handwerksorganisation wertvolle Unterstützung bieten. Hier zeigt sich, dass insbesondere in den Betriebsübergabefällen aufgrund der langjährigen Mitgliedschaft in der Handwerkskammer deren Leistungsangebote bekannt sind und genutzt werden.

Im Falle von Neugründungen von handwerksfernen Personen, ergibt sich hingegen die Herausforderung, dass diese über keine Kenntnisse zur Funktion und den Leistungen der Kammern verfügen.

*„Es hatte ja keine Relevanz für uns, dass es die Handwerkskammer gibt, in den vorherigen Berufen. Da hat es für uns natürlich auch gedauert und dann bin ich ehrlich bis heute noch dran, zu verstehen wer macht eigentlich was in der Handwerkskammer“ [Betrieb Fall 2]*

Bei Gründungen erfolgt die Anfrage zum einen durch die Gründerinnen und Gründer in Abhängigkeit von der Bekanntheit der Handwerksorganisationen und ihrer Angebote, beispielsweise zu grundsätzlichen Fragen und finanziellen Fördermöglichkeiten. Andererseits werden gezielt Beratungsangebote am Rande der Meistervorbereitung unterbreitet, um diese Zielgruppe zu erreichen.

### 3.3 Beitrag der Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Handwerksorganisationen

Bei Betriebsübernahmen sind die betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen der Handwerksorganisation neben Steuerberater:innen eine wichtige Anlaufstelle (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021a, S. 7). Der Beratungsprozess ist hierbei nicht standardisiert, sondern auf die individuellen Erfordernisse des jeweiligen Beratungsfalls ausgerichtet. Die hohe Variabilität der Anforderungen seitens der Betriebe erfordert eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Anlaufstellen der Handwerksorganisationen. Neben den betriebswirtschaftlichen und juristischen Fragen, die von den Gründungs- bzw. Nachfolgeberater:innen kompetent beantwortet werden können, spielen auch detaillierte technische Fragestellungen des jeweiligen Gewerks und Organisationsentwicklungsfragen eine Rolle.

Für Betriebsübernahmen wird von einigen Kammern das Instrument der Zukunftswerkstatt eingesetzt, um die Belegschaft des jeweiligen Betriebs aktiv in den Prozess der Übergabe zu integrieren. Bei diesen innovativen Formaten wird auf die Expertise der ebenfalls bei den Handwerksorganisationen beschäftigten Beauftragten für Innovation und Technologie zurückgegriffen, die hier die Arbeit der Gründungsberatungsstellen sinnvoll ergänzen können.

Betriebsgründungen und -übernahmen weisen häufig verschiedene Anforderungen auf. Ein zu übernehmender Betrieb bietet die Vorteile regionaler

Bekanntheit, eines etablierten Kund:innenstamms sowie bereits vorhandener Strukturen. Genau diese können jedoch zum Nachteil werden, wenn notwendige Veränderungen nur schwer umsetzbar werden oder familiäre und betriebliche Bindungen zwischen den Übergabeparteien, Interessen kollidieren lassen. Auch in diesen Fällen bieten sich integrative Workshopformate an, die die gesamte Belegschaft in den Prozess einbeziehen.

Die Einbindung der vorhandenen Belegschaft und aktives Change-Management wird auch im betrieblichen Fallbeispiel 4 als wichtiger Erfolgsfaktor herausgestellt:

*„Erfolgsentscheidend war im Prinzip, dass wir die Unterstützung von den Mitarbeitern bekommen haben, die im Unternehmen sind. Es war von Anfang an klar, dass es ohne die Mitarbeiter, die jetzt im Betrieb sind, nicht funktioniert." [Betrieb Fall 4]*

Insbesondere im Fall der Gründung von zuvor Handwerksfernen wurde die Vernetzung in die Handwerkswelt als Leistung der Kammer als enormer Vorteil gewertet.

Die Beratungs- und Unterstützungsangebote der Handwerkskammer werden als große Hilfe gesehen. Alle Befragten teilen eine große Zufriedenheit mit den angebotenen Unterstützungsleistungen und -angeboten der Kammern. Beratungs- und Coachingangebote stoßen auf großes Interesse, da neben dem hilfreichen fachlichen Input auch Kontakte zu weiteren Existenzgründer:innen hergestellt wurden.

*„Wir wurden super betreut. Als Schulnote würde ich auf jeden Fall sagen eine Eins, muss ich Ihnen sagen. Es hat alles gepasst." [Betrieb Fall 5]*

# 4 Fazit

Ob Neugründung oder Betriebsübernahme, die Existenzgründerinnen und –gründer sind mit einer Vielzahl von An- und Herausforderungen konfrontiert. Die Handwerksorganisation bietet hierbei ein großes Angebot an Unterstützungsformaten, die vom Bereitstellen von Informationsmaterialien und Hinweisen auf Fördermöglichkeiten, über die Durchführung von Informationsveranstaltungen, Workshops und Nachfolgemoderationen bis hin zu Betriebsberatung zu allen Fragen rund um Neugründung und Übernahme reichen. Die Ausgestaltung der Existenzgründung muss für jeden einzelnen Betrieb individuell erarbeitet werden, oft auch unter Einbindung einer Steuerberatungskanzlei oder juristischer Expertise. Die Beratenden der Handwerksorganisation berücksichtigen vor allem wirtschaftliche, fachliche und persönliche Belange der Existenzgründerinnen und -gründer, ohne hierbei steuerliche und rechtliche Aspekte zu vernachlässigen.

Der empirische Teil dieses Beitrags zeichnet ein positives Bild der Angebote der Handwerksorganisation. Als besonders hilfreich wurde hierbei der organisierte Erfahrungsaustausch mit anderen Existenzgründerinnen und –gründern hervorgehoben. Es zeigte sich jedoch, dass insbesondere im Fall von handwerksfremden Gründungen, die Angebote der jeweiligen Handwerkskammer weitgehend unbekannt sind. Es sollten daher zukünftig Wege gefunden werden, um handwerksferne Gründerinnen und Gründer nicht nur für die Inanspruchnahme der Leistungen der Handwerksorganisationen zu gewinnen, sondern diese auch für die Möglichkeiten und Vorteile einer Übernahme eines bestehenden Handwerksbetriebes zu öffnen. Hierzu bieten sich regionale Kooperationen beispielsweise mit Hochschulen an, um den Kontakt von Absolventinnen und Absolventen mit ortsansässigen Handwerksbetrieben herzustellen.

Sowohl die erfolgte Literaturrecherche als auch die geführten Interviews zeigen, dass eine familieninterne Betriebsübergabe im Handwerk den häufigsten Fall darstellt. Generell scheint die Möglichkeit, den eigenen Betrieb von einer handwerksfremden Person übernehmen zu lassen, für Übergebende unattraktiv zu sein. Dieser Möglichkeit steht eine große Anzahl von zu übergebenden

Betrieben im Handwerk gegenüber, für die die Option einer familieninternen Übernahmelösung nicht immer besteht. Um diese Differenz auszugleichen, sollten Kontaktmöglichkeiten zwischen Übergebenden und handwerksfremden Übernehmenden erarbeitet werden. Das Heinz-Piest-Institut ist zur Lösungsfindung eine Kooperation mit dem Entrepreneurship-Center der Hochschule Hannover eingegangen. Gemeinsam sollen neue Wege aufgezeigt werden, wie Hochschulabsolventinnen und –absolventen und weitere handwerksferne Zielgruppen für die Übernahme eines bestehenden Handwerksbetriebes aufgeschlossen und auf die Übernahme vorbereitet werden können.

Literaturverzeichnis

Bauer, J. M., Schliephake, J., Hauser, A. (2017): Die Bedeutung mitarbeitender Unternehmerfrauen für ein zukunftsfähiges Handwerk. Eine empirische Studie der Lebens- und Erwerbsverläufe, Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V., Karlsruhe.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (2021): Offensive Unternehmensnachfolge, URL: https://www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de/, 14.07.2021.

Bleibl, T. (2020): Analyse der Merkmale und Eigenschaften eines Handwerkers als Indikatoren für ein erfolgreiches Gründungsvorhaben - Entwicklung eines Tools für die Beratung der Handwerkskammern, Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.

BMWi (2021): Über die Börse nexxt-change, URL: https://www.nexxt-change.org/DE/Service/Ueber-die-Boerse/inhalt.html;jsessionid=8DDDD7045832A9B593139AE102D98169, 13.04.2021.

Cordes, A. (2020): Soloselbstständige im Handwerk: Erwerbsverläufe soloselbstständiger Personen und die Situation sozialer Absicherung – Ergebnisse einer qualitativen Studie und Empfehlungen für das Handwerk, Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung, Band 02, Institut für Betriebsführung im DHI e.V., Karlsruhe.

Dürig, W., Weingarten, J., Zamorano-Fischer, S. (2016): Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk: Projektbericht zum Forschungsvorhaben der Enquetekommission VI des nordrhein-westfälischen Landtags. RWI Projektberichte, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen.

Falk, F., Fuchs, J., Gmyrek, T., Juhl, B., Koch, R., Mietz, U., Rieger, T., Weinhold, S. (2015): Betriebsübernahme im Handwerk. Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld (Hrsg.).

Handwerkskammer Region Stuttgart (Hrsg.) (2021): Selbständig im Handwerk, URL: https://www.selbstaendig-im-handwerk.de/, 31.08.2021.

Haverkamp, K., Proeger, T., Runst, P. (2020): Betriebsdynamik und Resilienz des Handwerks in der Corona-Krise, Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung Heft 37, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V., Göttingen.

Haverkamp, K. (2013): Sektorübergreifende Mobilität: Eine Option der Fachkräftesicherung für das Handwerk. Fachkräftesicherung im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, 90, 107-126, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V., Göttingen.

Industrie- und Handelskammer Kassel-Marburg (Hrsg.) (2021): Gründungswerkstatt Hessen, URL: https://www.gruendungswerkstatt-hessen.de/, 31.08.2021.

KfW, BMWi (2021): Bau dir deine Existenz im Handwerk auf – Meistergründungsprämie, URL: https://gruenderplattform.de/unternehmen-gruenden/meistergruendungspraemie, 13.04.2021.

Leupold, A.M. (2021): Diese Förderungen gibt es für Meister in Deutschland, erschienen auf handwerk.com, URL: https://www.handwerk.com/meisterpraemie-co-diese-foerderungen-gibt-es-fuer-meister?part=6, 25.06.2021.

Müller, K. (2014): Stabilität und Ausbildungsbereitschaft von Existenzgründungen im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, 94, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V., Göttingen.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2002): Betriebsnachfolge im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2002. Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015): Betriebsnachfolge im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2015. Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2019): "Selbständigkeit attraktiv gestalten": Gründungspolitik aus Sicht des Handwerks. Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021): Statstikdatenbank. Zahlen abgerufen in der Recherchemaske unter https://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=63, 13.04.2021.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021a): Betriebsnachfolge im Handwerk. Ergebnisse einer Befragung unter Handwerksbetrieben im dritten Quartal 2020. Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021b): Betriebsnachfolge – Chancen und Herausforderungen im Handwerk, URL: https://www.zdh.de/fachbereiche/gewerbefoerderung/betriebsnachfolge/, 28.04.2021.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021c): Existenzgründungen im Handwerk 1996 – 2019, Schätzungen Anlagen A, B1 und B2, URL: https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/_Relaunch/Wirtschaft_Energie_Umwelt/Kennzahlen/11-9-Existenzgruendung_97-19.pdf, 28.04.2021.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021d): Initiative Unternehmensnachfolge, URL: https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-gewerbefoerderung/betriebsnachfolge/initiative-unternehmensnachfolge/, 14.07.2021.

6. Beitrag

# Unternehmerin oder Unternehmer sein – Subjektive Vorstellungen über das Unternehmertum im Handwerk als Ausgangspunkt für Unterstützung und Förderung

Rolf R. Rehbold[20]

Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln

[20] Ich danke Aline Berger herzlich für die Unterstützung bei der Erhebung und Auswertung der Daten für den Handwerkskammerbezirk Dresden.

# 1 Warum subjektive Vorstellungen in den Blick nehmen?

## 1.1 Herleitung der Fragestellungen und deren Relevanz

Die Vorstellung, vielleicht einmal Unternehmerin oder Unternehmer werden zu wollen, hängt ab von der subjektiven Erwartung, wie es ist, Unternehmerin und Unternehmer zu sein. Diese simple Prämisse prägt den Beitrag, nämlich dass das Gründungs- und Übergabegeschehen im Handwerk maßgeblich das Ergebnis der Kombination von subjektiven Eindrücken und Erfahrungen sowie deren subjektiven Bewertungen und Entscheidungen ist. Also muss eben auch die Perspektive des Subjektes eingenommen werden im Rahmen des Versuches, die Bereitschaft zum Unternehmertum zu fördern und zu unterstützen. Die Perspektive des Subjektes einzunehmen und dessen Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern ist eine ureigene pädagogische Aufgabe, hier insbesondere eine berufspädagogische Aufgabe. Die berufspädagogische Perspektive wird im Verbund des DHI von dem FBH vertreten und begründet die Positionierung des Beitrages in diesem Sammelband.

Wenn die Handwerksorganisation oder politische Akteure Anreize für mehr Gründungen und Betriebsübernahmen schaffen möchten, setzen diese notwendigerweise an den Mechanismen zum Zustandekommen von Entscheidungen der Individuen an. Deshalb erscheint es wichtig, das Bild von Selbständigkeit im Vergleich zu anderen Karriereoptionen sowie etwaige Unterstützungsbedarfe zu verstehen. Subjektive Entscheidungen resultieren aus der subjektiven Bewertung der Entscheidungsalternativen. Aus einem so illustrierten Bild von Selbständigkeit können Hinweise für Handlungsempfehlungen für die Unterstützung und Anreizsetzung herausgearbeitet werden.

Besondere Fragestellungen für diese Untersuchung lauten demnach:

1. Welches Bild verbinden Menschen im Handwerk mit Selbständigkeit?
2. Wie kommt dieses Bild zustande?
3. Wann fällt üblicherweise die Entscheidung über den Schritt in die Selbständigkeit?

4. Wie vorbereitet fühlen sich Meisterabsolvent:innen nach Ablegen der Prüfung für die Aufgaben eines Selbständigen?
5. Welcher Bedarf hinsichtlich Unterstützung besteht und wie werden verschiedene Ansätze bewertet?

Eine besondere Relevanz erhalten die Überlegungen dadurch, dass demografiebedingt in einer großen Zahl an Unternehmen Betriebsinhaber:innen in den kommenden Jahren einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin benötigen. Im Handwerk sind es ca. 125.000 Betriebe in den nächsten fünf Jahren (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021a; vgl. dazu auch Runst & Thomä, 2021, S. 10). Stellt man diesem Bedarf die Anzahl der jährlichen Meisterabschlüsse gegenüber (2020: 18.259, 2019: 20.080, 2018: 20.047; vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021b) und berücksichtigt man dabei, dass in den ersten 4-6 Jahren lediglich 33,1% (Rasch, 2021, S. 28) der Meisterabsolvent:innen selbständig werden, erkennt man das Problem: Mit den derzeit gründungswilligen Meisterabsolvent:innen stehen für die anstehenden Betriebsübergaben nicht ausreichend Nachfolger:innen zur Verfügung. Neben diesen existieren als potenzielle Zielgruppen einerseits Meister:innen in Angestelltenverhältnissen, sowie Akademiker, insbesondere mit einschlägigen Qualifikationen im Handwerk. In Betracht kommen könnte auch, Soloselbständige zu motivieren, sich zu vergrößern oder sich in Verbünden zusammenzuschließen.

Das Handwerk ist ein wichtiger Wirtschaftssektor in Deutschland – im Jahr 2020 waren hier 1.019.638 Unternehmen registriert, die rund 5,6 Millionen Menschen beschäftigten und insgesamt mehr als 650 Milliarden Euro Umsatz erwirtschafteten (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021c). Die 125.000 zur Nachfolge stehenden Betriebe könnten also für ein Umsatzvolumen von über 80 Milliarden Euro stehen.

In den letzten Jahren zeigt die Statistik, dass die Anzahl der in Anlage A registrierten Handwerksbetriebe immer weiter abnimmt: existierten bspw. im Jahr 2012 noch rund 716.000 Betriebe der Anlage A in Deutschland, so sank die Anzahl im Jahr 2015 auf rund 700.000, im Jahr 2018 auf rund 693.000 und im

vergangenen Jahr auf 688.000 (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021d). Auch auf regionaler Ebene ist die Entwicklung ähnlich.[21]

Der Bezugspunkt Meister dieser Untersuchung wird nur einen Teil dieser quantitativen Relevanz lösen können, dennoch erscheint die Qualifizierung zum Meister als der ursprüngliche Ausgangspunkt, als der mit einem unmittelbaren Zugriff. Nicht zu vernachlässigen sind die weiteren Zielgruppen und Ansätze für Unternehmensgründungen oder -übernahmen. Diese werden im Beitrag jedoch nicht fokussiert.

## 1.2 Vorgehensweise und Aufbau dieses Beitrags

Basis der Herangehensweise ist die Exploration der Entscheidungsgrundlagen bzw. der individuellen Sichtweise der Menschen im Handwerk auf ihre von vielen unterschiedlichen Umständen geprägten Lebensperspektiven. Den Zugang zu dieser Perspektive bieten:

a) eine quantitativ angelegte „Absolventenbefragung“ des FBH in Zusammenarbeit mit verschiedenen Handwerkskammern aus den Jahren 2017 und 2019.
b) eine qualitativ angelegte Befragung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern (Grundgesamtheit N= 79) der Meisterkurse.

Als ein bereits erwähntes Ergebnis der Absolventenbefragung kann festgehalten werden, dass der überwiegende Teil der Befragten nicht selbständig tätig ist, sondern als „angestellte“ Meisterin oder „angestellter“ Meister in teils führenden Positionen in (Handwerks-)Unternehmen beschäftigt ist. In einer Sekundarauswertung der vorhandenen Datensätze werden spezifische Einschätzungen der Befragten-Teilgruppen „unternehmerische Tätigkeiten“ und „angestellte Meisterpositionen“ mit Blick auf die „Einschätzung des oder die Vorbereitung auf das Unternehmertum“ genauer untersucht. Zudem wird dadurch deutlich, dass sich im Bereich der „angestellt tätigen Meister“ eine

[21] Diese Angaben wurden durch zusätzliche Auswahl der entsprechenden Region „Sachsen“ bzw. „Dresden, Stadt“ sowie der Referenz-Jahre 2015, 2018 und 2020 erzeugt.

gesonderte Zielgruppe für Gründungsaktivitäten bilden kann, die in das Blickfeld von Gründungsaktivitäten der Handwerksorganisation genommen werden kann.

Aussagen der Absolventenstudie lassen keine Rückschlüsse darauf zu, woher und wodurch die Einschätzungen beeinflusst sind. Genau diese subjektive Perspektive ist jedoch ergänzend wichtig, um Unterstützungsangebote zu schaffen bzw. auf die Bedürfnisse der Zielgruppe auszurichten. Hier wird mit qualitativ angelegten leitfadengestützten Gruppeninterviews von Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Meisterkursen versucht, sowohl im Sinne von Gründen und Hemmnissen für Unternehmertum präzisere Ausgangslagen und Profile zu identifizieren als auch nach den Informationsquellen und deren Einfluss auf die Meinungs- oder Einstellungsbildung zu fragen.

Aus beiden empirischen Zugängen wird ein Rahmenmodell von subjektiven Erwartungen an das Angebotsspektrum von Beratungsorganisationen des Handwerks entwickelt.

## 2 Ergebnisse der Befragungen

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Befragungen bezogen auf die o.g. Fragestellungen systematisiert dargestellt.

Die Befragungen stützen sich:

a) auf die Absolventenstudie 2019, bei der 1722 Absolvent:innen aus 15 Handwerkskammerbezirken teilgenommen haben,
b) auf die persönliche Befragung von 31 Meisterschüler:innen in Form von Gruppeninterviews im Bildungszentrum der Handwerkskammer Dresden sowie
c) auf die videokonferenzbasierte Befragung von Teilnehmenden in Meisterkursen der Handwerkskammer Düsseldorf. Die Befragung wurde durch ein Online-Tool unterstützt, so dass auch weniger aktive Teilnehmende zu Beiträgen angeregt werden konnten. Insgesamt haben 48 Teilnehmende Beiträge zu unterschiedlichen Fragestellungen geleistet.

Zur Erhebung in Dresden:

Zur Beantwortung der o.g. Fragestellungen wurden Interviews mit Meisterschüler:innen verschiedener Gewerke an der Handwerkskammer Dresden geplant. Ursprünglich war vorgesehen, diese im Februar und März 2020 durchzuführen. Aufgrund der Corona-Krise wurde das Bildungszentrum jedoch kurzfristig für mehrere Wochen geschlossen, sodass die Durchführung der Interviews vor Ort erst im Juni 2020 erfolgen konnte.

Zum genannten Zeitpunkt war der überwiegende Teil der Meisterkurse bereits abgeschlossen. Lediglich die Zimmerer und Zahntechniker befanden sich noch in laufenden Kursen, die kurz vor der Abschlussprüfung standen. Weiterhin fanden zu diesem Zeitpunkt noch Kurse der kaufmännischen Betriebsführung und der Ausbildereignung statt, an denen ebenfalls einige Meisterschüler:innen teilnahmen. Ein weiterer Meisterkurs der Feinwerkmechaniker war ebenfalls

noch aktiv und wurde in die Befragung einbezogen. Insgesamt konnten so 31 Personen aus sechs Kursen befragt werden.

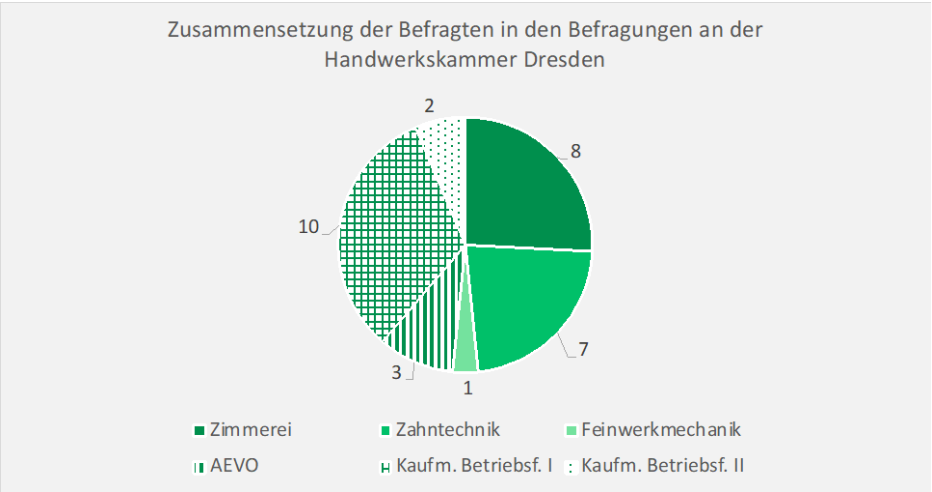


**Abbildung 1:** Zusammensetzung der Befragten an der Handwerkskammer Dresden.

Die gewonnenen Aussagen beschränken sich damit auf die befragten 31 Personen und geben Einblicke in deren individuelle Sichtweise auf das Thema Selbständigkeit und wahrgenommene Hemmnisse. Sie sind nicht als allgemeingültig anzusehen. Zudem spielt der Zeitpunkt der Befragung im Verlauf des jeweiligen Curriculums eine Rolle. Die befragten Zimmerer und die Zahntechniker standen am Ende des Meisterkurses. Sie konnten damit auf die im Meisterkurs erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse zurückblicken und Defizite oder Verbesserungsmöglichkeiten nennen. Die Antworten der Befragten aus den übrigen vier Kursen sind vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Kurse erst vor Kurzem begonnen hatten. Ihre Aussagefähigkeit in Bezug auf die o.g. Forschungsfragen ist damit geringer.

Eine Ergänzung um Aussagen aus anderen Kursen bzw. anderen HWK-Bezirken ist denkbar. Insbesondere sollte hierbei auf den Zeitpunkt der Befragung geachtet werden – eine Befragung kurz vor der Abschlussprüfung kann aufschlussreichere Antworten auf die Forschungsfragen liefern als eine Befragung zu Beginn der jeweiligen Meisterkurse.

Zur Erhebung in Düsseldorf:

Ergänzend zur Befragung in Dresden, wo pandemiebedingt keine weiteren Kurse für Befragungen gewonnen werden konnten, wurden in Düsseldorf über Videokonferenzen mit Kursteilnehmenden verschiedener Gewerke Gespräche geführt. Die Interviews wurden teilweise zu Beginn teilweise in Kurspausen der pandemiebedingt online stattfindenden Fachtheoriekurse durchgeführt. Dabei hatten die Teilnehmenden zumeist die Videokamera ausgeschaltet. Aus den Kursen haben sich in der Regel 3-4 Kursteilnehmende aktiv am Gespräch beteiligt. Ergänzend wurde eine interaktive Präsentation mittels www.mentimeter.com erstellt, bei dem zusätzlich weitere Teilnehmende zur Beantwortung einiger Fragen (hauptsächlich Einschätzungen aber auch assoziative Wortwolken zum Thema Selbständigkeit) motiviert werden konnten, die sich nicht aktiv am Gespräch beteiligten.

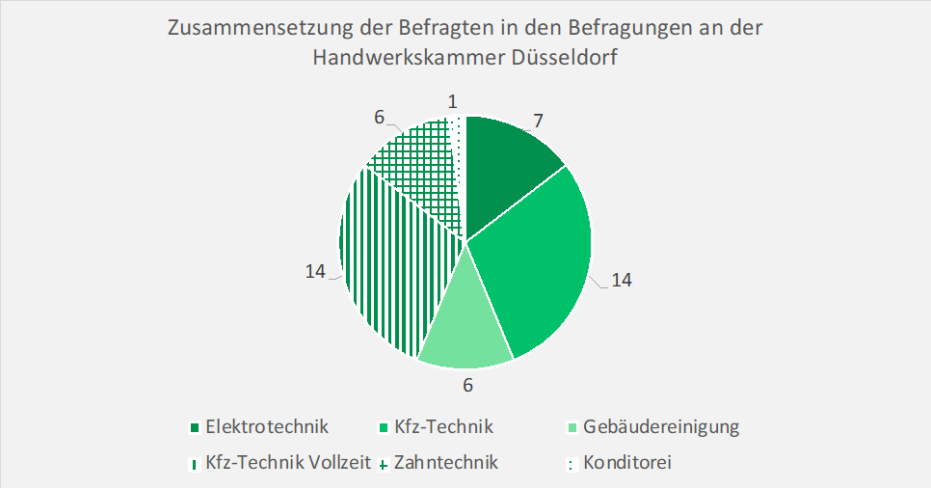


**Abbildung 2:** Zusammensetzung der Befragten an der Handwerkskammer Düsseldorf.

Während die Interviews in Dresden audioaufgezeichnet werden konnten, basiert die Auswertung der Befragung bei der Handwerkskammer Düsseldorf auf Gesprächsnotizen sowie den abgespeicherten Antworten der interaktiven Präsentation, weil aus Datenschutzgründen und Gründen der Gesprächsführung keine Aufzeichnung möglich war.

## 2.1 Bild von Selbständigkeit und Barrieren für eine Gründung

Nachfolgend werden relevante Aspekte erörtert, die das Bild von Selbständigkeit im Handwerk formen und die Entscheidung maßgeblich zu beeinflussen scheinen. Eine erste Basis für die Erörterung der entscheidungsbeeinflussenden Hemmnisse bietet die Absolventenstudie. Für die vorliegende Studie von besonderem Interesse ist der Abgleich der Aspekte mit den Äußerungen in der qualitativen Befragung und die Erörterungen der Hintergründe bzw. die Präzisierung von Aspekten. Darüber hinaus bietet die qualitative Befragung das Potenzial, noch weitere Aspekte zu erörtern, die in der standardisierten Befragung bislang noch nicht enthalten sind. Die Top-Hemmnisse sind demnach (vgl. Abbildung 3) die Einkommensunsicherheit, bürokratische Belastungen, fehlendes Startkapital und zu lange Arbeitszeiten.

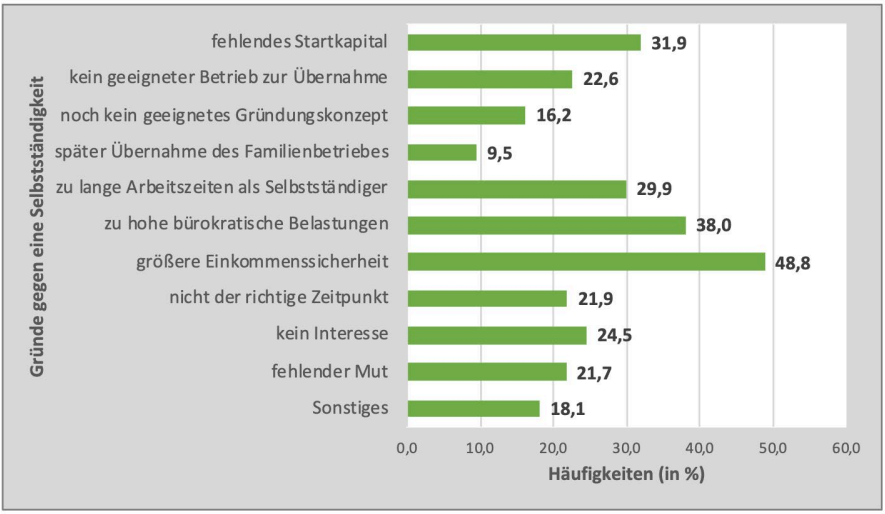


**Abbildung 3:** Gründe gegen eine Selbständigkeit aus der Perspektive von Absolvent:innen in der Meisterabsolventenstudie 2019, n=1109 Personen, 3104 Nennungen (vgl. Rasch, 2020, S. 35).

Im Rahmen der Interviews konnten die verschiedenen Aspekte etwas tiefergehender hinterfragt und analysiert werden. Im besonderen Fokus standen insbesondere Argumente, wie die zeitliche Belastung und Unsicherheit gepaart

mit Verantwortung – allerdings sind auch finanzierungsbezogene und wettbewerbssituationsbezogene Barrieren besprochen worden.

### 2.1.1 Zeitliche Belastung, Freizeit/Familie und Beruf/Stress

Den Befragten ist bewusst, dass eine Selbständigkeit mit Abstrichen in der Freizeit einhergeht und die Vereinbarkeit des Berufes mit familiären Bedürfnissen erschwert.

*„Selbständig kommt von „selbst“ und „ständig“, das ist nun mal so […], wenn man sich dann reinhängt, dann richtig […] und ich würde das mit meiner Familie nicht so gut vereinbaren können.“ (Kfm. Betriebsführung 2, 2:00)*

*„Man hat es als angestellter Meister auch einfach viel komfortabler, als wenn man selbst einen Betrieb hat. Ich kenne das von meinen Leuten, die jetzt selbständig waren, teilweise gehen die wieder aus der Selbständigkeit zurück, weil sie null Freizeit haben. Die sind von früh um 5 bis abends 23 Uhr auf Arbeit.“ (Zahntechniker, 03:00)*

Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass nur vereinzelt reflektiert wurde, dass die zeitliche Belastung mit der eigenen Organisationsfähigkeit und Betriebsgröße zusammenhängen könnte. Die Einschätzung zur Frage der zeitlichen Belastung scheint von den Möglichkeiten der Einblicke und der Bezugspunkte (war z.B. der elterliche Betrieb klein/groß, in Gründung/bereits etabliert, gut organisiert/schlecht organisiert) maßgeblich abzuhängen. Gerade bei Gründungswilligen wurde der zeitlichen Belastung auch die zeitliche Freiheit gegenübergestellt. Eine Befragte gab sogar an, dass sich im Rahmen ihrer eigenen Selbständigkeit ihre berufliche Selbstverwirklichung und ihre Funktion als Mutter besser kombinieren ließen.

### 2.1.2 (Un-)Sicherheit/Selbstvertrauen/Verantwortung

Die unternehmerische Verantwortung wird von den Befragten als ein wichtiges Hemmnis dargestellt. So heben sie v.a. die Verantwortung für Angestellte hervor.

*„Diese ganze Verantwortung, die ja dann auf deinen Schultern hängt…meine Angestellten, kann ich die halten? Kann ich die durchbringen? Wie läuft's? Hab ich genug Kunden? […] Kommen die Ärzte zu uns aufs Land?" (Zahntechniker, 02:42)*

Eine Befragte fasst ihre Gedanken folgendermaßen zusammen:

*„Also ich bräuchte den perfekten Standort; die Menge an Startkapital, die ich dafür brauche; sehr gute Mitarbeiter, denen ich vertrauen kann, die Qualitätsarbeit abliefern. Und ein gesundes Selbstbewusstsein und eine harte Schale, dass ich mich nicht runtermachen lasse von irgendwelchen Leuten, die sagen, das schaffe ich nicht oder so." (Kfm. Betriebsführung, 13:00)*

Gründungswillige antworten sowohl in Dresden als auch in Düsseldorf auf die Nennung des Hemmnisses „Verantwortung" durch Nicht-Gründungswillige in der Regel durch eine umfangreichere und differenziertere Betrachtung. So nennen sie neben der Verantwortung für die Mitarbeiter:innen auch die Verantwortung für die eigene Familie sowie die Verantwortung für die Leistung gegenüber den Kunden. Dennoch sind sie bereit, diese Verantwortung einzugehen. Sie schreiben dies in der Regel ihrer Persönlichkeit zu und schätzen sich als risikobereiter und belastbarer Mensch ein.

Einige Befragte, die eine Selbständigkeit nicht in Betracht ziehen, wären bereit, eine Position als Betriebsleiter:in anzunehmen. Auf die Nachfrage, wie sie im Vergleich zur Selbständigkeit die Verantwortung in dieser Position einschätzen, wurde deutlich, dass die Verantwortung zwar vergleichbar ist, man diese Verantwortung aber durchaus schneller wieder ablegen könne.

Zentrales Ergebnis dieser Betrachtung war, dass die mit einer Selbständigkeit einhergehende Unsicherheit durch drei Faktoren geprägt werden kann:

1. Die Persönlichkeit als relativ zeitstabile Eigenschaft, belastbar, risikobereit und mit Selbstvertrauen und Verantwortungsbereitschaft in ungewohnte Situationen zu gehen.
2. Die fachliche Sicherheit im Sinne der wahrgenommenen Kompetenz, die dadurch geprägt sein kann, wie Meisterschüler:innen in ihrem

Werdegang ermuntert und gestärkt wurden (in einem Fall fühlte sich eine Befragungsteilnehmende unsicher und schreibt dies wiederholten Äußerungen ihrer Vorgesetzen zu, die sie aufgrund des Alters und Geschlechts für nicht kompetent halten).

3. Die finanziellen „Polster“ die bestehen, um (anfängliche) Durststrecken überstehen zu können.

### 2.1.3 Finanzierung

In allen befragten Kursen in Dresden und jedoch nur bei zwei in Düsseldorf kam die Finanzierung des (hypothetischen) eigenen Betriebes zur Sprache. Einige Befragte haben bereits eine genaue Vorstellung davon, wie viel Startkapital sie für eine Betriebsgründung benötigen. Die Zahntechniker schätzen beispielsweise, dass die Höhe an Startkapital für die Gründung eines eigenen Zahntechnik-Labors bei ca. 500.000 € liegt.

*„Ich denk mal, eine halbe Million braucht man schon, wenn das reicht. Um überhaupt konkurrenzfähig zu sein.“ (Zahntechniker, 05:19)*

Die Befragten geben mehrheitlich an, dass sie das benötigte Startkapital als Kredit über eine Bank beziehen würden. Beim Wissen über Fördermöglichkeiten herrscht Unsicherheit – hier gaben einige Befragte an, widersprüchliche Aussagen zu Förderberechtigung, Antragstellung und den Ansprechpartnern der Fördermittelgeber erhalten zu haben.

### 2.1.4 Rechtliche Bedingungen/Bürokratie

Einige der Befragten in Dresden sehen sich mit hohen bürokratischen Hürden konfrontiert, die sie im Falle einer Selbständigkeit meistern müssten. Es werden bspw. Aufbewahrungsfristen für Dokumente und das Thema Datenschutz genannt. In Düsseldorf wurde dieser Aspekt nur von einem Teilnehmenden erwähnt.

*„Gerade mit dem Bürokratischen muss man ja so viele Sachen beachten, die man vielleicht […] als Handwerker, der sein Handwerk liebt, jetzt gar nicht*

*alles weiß. Und deswegen würde man auf jeden Fall, wenn man jetzt anfangen würde, Leute zu Hilfe holen, die einem erstmal zeigen: Was musst du alles aufbewahren? Was musst du alles machen? […] Das alles unter einen Hut zu bringen, ist zum jetzigen Zeitpunkt, glaub ich, noch nicht möglich." (Kfm. Betriebsführung 2, 04:55)*

*„Es kann ja sein, es kommt wieder eine Gesundheitsreform und das ist dann […] wieder irgendwas völlig Neues, dass der Zahnersatz am Ende von der Regierung rausgenommen wird – das weiß ja niemand. Den Gedanken macht man sich dann schon." (Zahntechniker, 02:11)*

### 2.1.5 Standort und Wettbewerbssituation

Ein weiterer äußerst wichtiger Aspekt für die Befragten in Dresden ist der Standort des Unternehmens. Dieser Aspekt ist für die Befragten in Düsseldorf vermutlich aufgrund der dortigen Lage nicht so zentral. So gibt ein Teilnehmender in Dresden an, dass ein dezentraler Standort mit langen Anfahrtswegen verbunden ist. Die Zahntechniker wiederum gaben zu bedenken, dass in Dresden bereits eine hohe Dichte an Zahntechnik-Laboren existiert und dass man aufgrund der Konkurrenzsituation als Gründer:in nur schwer Fuß fassen kann. Auch die Finanzierung ist wiederum mit dem Standort verwoben.

*„Standort und Startkapital, wie gesagt, das sind so die ersten ganz großen Hürden. Gerade in Dresden […] eine Immobilie finden oder irgendetwas, was bezahlbar ist, das ist wirklich nicht einfach." (Kfm. Betriebsführung, 13:56)*

Neben dem Standort ist die Wettbewerbssituation ein Aspekt, der sich auf die Gründungsbereitschaft gewerkspezifisch auswirkt: Die Wettbewerbssituation ist so beispielsweise im Gebäudereinigerhandwerk in Düsseldorf ein Hemmnis. Gerade dann, wenn es Gründer:innen als kleiner Betrieb schwer fallen würde, Aufträge zu gewinnen oder sich dem Preiskampf stellen zu können, wirkt der Markt abschreckend.

### 2.1.6 Bei Übernahme: Status des Betriebes

Die Frage, was den Befragten durch den Kopf gehen würde, wenn man ihnen einen Betrieb zur Übernahme anbieten würde, wurde häufig mit dem Status des Betriebes beantwortet. Hier war den Teilnehmer:innen vor allem wichtig, welche Anlagen vorhanden sind (und in welchem Zustand sich diese befinden), welche Bilanz der Betrieb bis dato aufweist und welche Mitarbeiter beschäftigt sind. Diejenigen Befragten, die eine Betriebsübernahme anstreben oder sich zumindest vorstellen können, erwähnten auch, dass ihnen ein gutes persönliches Verhältnis zum aktuellen Inhaber wichtig ist.

*"Wie der Kundenstamm ist […] Wie es mit den Arbeitskräften aussieht, ob genug Personal da ist und bezahlt werden kann, das ist der finanzielle Aspekt. Ob noch Altschulden lasten auf der Firma, wie der Stand der Firma ist, wie die angebunden ist." (AEVO, 02:39)*

Übergabekonflikte bzw. Generationenkonflikte wurden vereinzelt als Ursache dafür angesprochen, dass man einen Betrieb nicht übernehmen möchte.

### 2.1.7 Etablierung im Markt und Unternehmensphilosophie

Einige Befragte, vor allem aus dem Zimmerer- und dem Zahntechniker-Kurs, sprachen die Etablierung eines zu übernehmenden Betriebes an.

So ist vor allem den kurz vor dem Meisterabschluss stehenden Zimmerern die Verwirklichung ihrer individuellen Vorstellungen in Bezug auf ihre künftige Marktstrategie und den künftigen Kundenstamm ein wichtiges Anliegen. Diese Frage ist insbesondere dann relevant, wenn es darum geht, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen:

*„Ist die Philosophie, die dahintersteht, die eigene Philosophie? Oder wird man früher oder später bei den Bestandskunden Probleme haben, weil man halt jemand anderes ist und von der Persönlichkeit auch anders agiert als der Altunternehmer?" (Zimmerer, 03:15)*

*„Darf man vom bisherigen Betrieb den Kundenstamm übernehmen? Das ist sehr wichtig." (Feinwerkmechaniker, 02:22)*

### 2.1.8 Respekt und Wertschätzung durch Geschäftspartner

Einige der befragten Zahntechniker sind sich des Ungleichgewichtes zwischen ihnen als Dienstleistern und ihren Kunden, den Zahnarztpraxen, bewusst. Sie wünschen sich trotz des Konkurrenzdrucks unter den Zahnlaboren einen respektvollen Umgang der Zahnarztpraxen.

## 2.2 Zwischenfazit

Aus der qualitativen Befragung heraus ergibt sich ein differenziertes Bild der Hemmnisse. Während (Einkommens-)Unsicherheit als Hemmnis auch in der Absolventenstudie offensichtlich war, wurde aus den Interviews deutlich, welche Faktoren zu dieser Unsicherheit führen (s.o.). Die wiederholte Erwähnung der großen Verantwortung und des nötigen Selbstvertrauens für eine Existenzgründung geben Anlass zu der Vermutung, dass durch gezielte Stärkung der Persönlichkeit und individuelle Entwicklung von Kompetenzen im Laufe der Zeit noch weitere Meister:innen für die Rolle als Unternehmer:in vorbereitet werden könnten. Zum Thema Bürokratie fallen Befragten auf Nachfrage Beispiele ein, jedoch wird es in der Regel nicht als Argument auf eine offene Frage hin genannt. Insofern scheint die Bedeutung eher subjektiv nachrangig für die grundsätzliche Bereitschaft zur Selbständigkeit zu beurteilen.[22] Das bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass Bürokratie-Abbau nicht relevant wäre.[23] Der Faktor Zeit bietet in den Interviews eine mehrdeutige Sichtweise, nämlich zwischen höherer zeitlicher Belastung, aber auch selbstbestimmterer Zeiteinteilung. In einem Fall wurde sogar hervorgehoben, dass im Rahmen der Selbständigkeit durch die Flexibilität der Zeiteinteilung die Vereinbarkeit von beruflicher Selbstverwirklichung und Mutterrolle besser gegeben wäre als in einem Angestelltenverhältnis.

---

[22] Siehe hierzu auch Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem Band.
[23] Siehe hierzu auch Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem Band.

## 2.3 Grundlage für das Bild von Selbständigkeit

Über die Befragungen in Dresden und Düsseldorf hinweg lässt sich systematisierend feststellen, dass die Grundlage für das entstandene Bild von Selbständigkeit sehr unterschiedlich fundiert ist. Unterschieden werden können:

1. Oberflächlich Informierte, die ihr Bild darauf begründen, „was man so hört“ oder die „schon mal mit einem Selbständigen gesprochen“ haben bzw. die sagen „man bekommt von seinem Arbeitgeber das ein oder andere bewusst mit“, ohne aber ein vollständiges Bild vom Leben eines Unternehmers oder einer Unternehmerin zeichnen zu können. Weiterhin wurden Kursdozenten als Informanten angegeben, die aus der betrieblichen Praxis berichten können. Es zeigt sich damit, dass diese Gruppe der Befragten vor allem den privaten Kreis sowie auch das nähere berufliche Umfeld zum Austausch über die Realität einer Selbständigkeit konsultieren.
2. Vernetzte Teilnehmende haben Kontakte zu mehreren Selbständigen und bilden sich so ihre Meinung über das Leben als Betriebsinhaber:in. Sie geben so z.B. an, dass befreundete Handwerker nach der Gründung über deutlich weniger Freizeit verfügen als vor der Gründung.
3. Teilnehmende mit einem elterlichen Handwerksbetrieb, die zwar tiefgehende Einblicke, aber nur in einen einzelnen Betrieb, genießen.
4. Teilnehmende, die schon selbständig sind, unterscheiden sich von den Teilnehmenden mit elterlichem Betrieb lediglich dadurch, dass sie eigene Entscheidungen treffen und deren Konsequenzen erfahren.

Diese Gruppen benötigen unterschiedliche ergänzende Informationen: Während die Fälle 1 und 2 vor allem fehlende Tiefe bei den Einblicken aufweisen, fehlt es den Fällen 3 und 4 an Breite. Bei Letzteren ist das Bild also abhängig von den spezifischen Bedingungen in dem einzelnen Bezugsbetrieb.

In einem Kurs wurde die auf der Basis der Vorinterviews entwickelte Systematik abgefragt und es ergab sich folgende Verteilung ohne repräsentativen Anspruch:

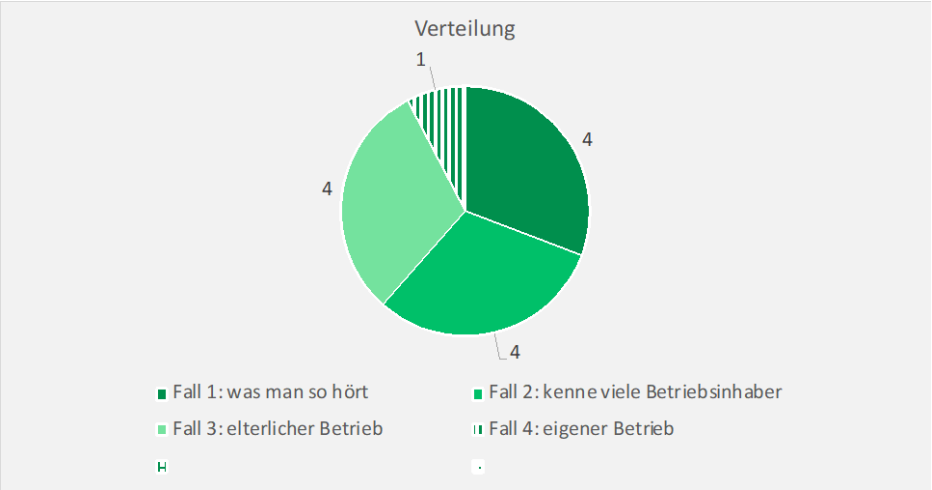


**Abbildung 4:** Basis für das Bild von Selbständigkeit (n=13).

## 2.4 Zeitpunkt der Entscheidung und Anteil an Selbständigkeits-Willigen bzw. Selbständigen

Bei der Befragung an der Handwerkskammer Dresden favorisierten 23 der befragten 31 Personen das Angestelltenverhältnis, d.h. für 26% ist eine Selbständigkeit vorstellbar. Bei der Befragung in Düsseldorf favorisierten 19 Teilnehmende, die sich klar positioniert haben, eine Position als angestellte(r) Meister:in, sechs eine Position als angestellte Fachkraft und drei ein Studium, während nur 12 der Selbständigkeit den Vorzug gaben (zwei waren bereits selbständig) (30%; n=40).

Um diese Information über die Bereitschaft zur Selbständigkeit im Hinblick auf ihre Repräsentativität zu beurteilen, lohnt sich ein Blick in die oben erwähnte Absolventenstudie. Bei der Absolventenstudie werden Meisterabsolvent:innen 4-6 Jahre nach dem Ablegen ihrer Meisterprüfung zu ihrem weiteren Karriereverlauf bzw. auch der Selbständigkeit befragt. Bei der Befragung im Jahr 2019 (Rasch, 2020, S. 10 ff.) kam dabei heraus, dass 33,1% zum Befragungszeitpunkt selbständig sind und 66,9% in einem Angestelltenverhältnis arbeiten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die

33,1% auf 22,0% hauptberuflich Selbständige und 11% nebenberuflich selbständig Tätige aufteilen.

| Dauer (Jahre) | Häufigkeiten | |
|---|---|---|
| | ABS | REL |
| selbstständig vor der Meisterqualifizierung | 75 | 14,6 |
| weniger als 1 Jahr | 173 | 33,6 |
| 1 Jahr | 101 | 19,6 |
| 2 Jahre | 78 | 15,1 |
| 3 Jahre | 42 | 8,2 |
| 4 Jahre | 23 | 4,5 |
| 5 Jahre | 18 | 3,5 |
| 6 Jahre | 3 | 0,6 |
| 7 Jahre | 1 | 0,2 |
| 9 Jahre | 1 | 0,2 |
| **Summe** | **515** | **100,0** |
| MV | 50 | |

**Abbildung 5:** Dauer bis zur Selbständigkeit.

Ein Ziel der Studie in Dresden war es unter anderem herauszufinden, welche Informationen die Befragten noch benötigen, um eine Entscheidung für oder gegen eine Selbständigkeit treffen zu können. In der Befragung stellte sich jedoch schnell heraus, dass der überwiegende Teil der Befragten diese Entscheidung bereits aufgrund der ihnen vorliegenden Informationen und Annahmen getroffen hatte. Diejenigen, die aussagten, dass sie sich eventuell eine spätere Selbständigkeit vorstellen können, sahen die Selbständigkeit nicht als eine Option direkt nach dem Abschluss des Meisterkurses an. Sie wollten vielmehr zunächst angestellt bleiben, um in der Berufspraxis Erfahrungen zu sammeln.

Auch bei den im Rahmen der Düsseldorfer Handwerkskammer durchgeführten Interviews ergibt sich dieses Bild. Entweder die Entscheidung zur Gründung oder Übernahme steht schon sehr früh fest (bei den Gründungswilligen) oder die Teilnehmenden lassen sich im Falle einer späteren Selbständigkeit sehr viel Zeit. Ein konkreter Fall eines Selbständigen und die Aussagen derjenigen, die sich eine Gründung vorstellen können, zeigt jedoch, dass das Hineinwachsen in die Rolle eines Selbständigen durchaus ein denkbarer Prozess ist, der auch nach 5 Jahren noch möglich erscheint – vorausgesetzt, bestimmte förderliche

Bedingungen werden ausgestaltet. Beispielhaft zu nennen ist aktive Förderung durch die Unternehmensinhaber:innen, die die möglichen Nachfolger:innen an Aufgaben schrittweise heranführen und für entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen und Unterstützung sorgen. Das kann als pädagogischer Prozess im Erwachsenenalter interpretiert werden.

Somit scheinen drei Schlussfolgerungen naheliegend, die sich daraus ergeben, dass drei unterschiedliche Gruppen von Meisterabsolvent:innen unterschieden und auf unterschiedliche Weise angesprochen bzw. unterstützt werden müssen:

1. Die Gruppe, die sich schon zum Zeitpunkt der Meisterprüfungsvorbereitung entschieden hat, unmittelbar oder zu einem späteren Zeitpunkt selbständig zu werden, muss nicht mehr überzeugt werden. Stattdessen gilt es, sie frühzeitig zu identifizieren und bei den konkreten Fragestellungen und Problemen passgenau zu unterstützen.
2. Die Gruppe der Unentschlossenen kann durch positive Bilder und das Angebot der Unterstützung im Hinblick auf ihre Entscheidungsfindung unterstützt werden. Im Kreis derjenigen, die sich zu den Interviews bereit erklärten, war diese Gruppe allerdings zu vernachlässigen.
3. Bei denjenigen, die sich zum Zeitpunkt der Meisterprüfungsvorbereitung noch nicht selbständig machen möchten, besteht zu einem gewissen Anteil Potenzial, sich unter günstigen Rahmenbedingungen zu einem Unternehmer oder einer Unternehmerin zu entwickeln. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Unsicherheit über die eigenen Kompetenzen zur vorläufigen Entscheidung gegen die Selbständigkeit führt und eine schrittweise Heranführung an verantwortungsvollere Aufgaben diese Unsicherheit Stück für Stück abbaut oder wenn das teilweise wenig fundierte Bild von Selbständigkeit über neue Erkenntnisse und Einblicke ausdifferenziert wird. Überzeugungsarbeit am Ende der Meistervorbereitung dürfte bei gefestigten Meinungen jedoch wenig Wirkung entfalten.

Die Statistik der Absolventenstudie zeigt, dass die Anzahl der sich selbständig Machenden in den Jahren nach der Meisterprüfung abnimmt. Jedoch ist der pädagogische Entwicklungsprozess möglicherweise länger als 4-6 Jahre, so dass die beiden Potenzialgruppen in der Statistik nicht erfasst werden.

## 2.5 Wie vorbereitet fühlen sich Meisterabsolvent:innen nach Ablegen der Prüfung für die Aufgaben eines Selbständigen?

Im Hinblick auf den Umgang mit Unsicherheiten spielt auch die wahrgenommene eigene Kompetenz eine Rolle bei der Entscheidung (s.o.). Insofern scheint es naheliegend, zu erfragen, wie kompetent sich Teilnehmende in Meistervorbereitungskursen in Bezug auf die Selbständigkeit fühlen bzw. inwieweit sie sich gut vorbereitet fühlen.

In Dresden wurde bei der Befragung der Schwerpunkt mehr auf die Vorbereitung durch den Kurs und die Kursgestaltung gelegt, während in Düsseldorf eher die Selbstwahrnehmung fokussiert wurde.

### 2.5.1 Sinnvolle, relevante Inhalte, die eine gute Basis schaffen

Die Befragten schätzen die im Meisterkurs erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten als sinnvoll und relevant ein. Auf die Frage, wie fit sie sich zum aktuellen Zeitpunkt fühlen würden, ein Unternehmen zu führen, gaben die meisten jedoch zu bedenken, dass ihnen noch mehr Praxiserfahrung fehle.

*„Ich finde, am meisten haben wir mitgekriegt in fachlicher Richtung, dass wir fachlich korrekt arbeiten können. Wir werden auch sehr gut und sehr viel in den baurechtlichen Fragen natürlich unterwiesen. Aber das ist einfach ein so großes Feld, mit dem ich vorher auch noch keinen Kontakt hatte, dass ich da einfach noch ein bisschen Zeit brauche, um Erfahrungen zu sammeln und das zu verinnerlichen.“ (Zimmerer, 08:26)*

### 2.5.2 Praxisnähe der Dozenten

Die Befragten schätzen die Praxisnähe der Dozenten. In Bezug auf eine spätere Selbständigkeit wird die Erfahrung dieser Praktiker als sehr hilfreich und

wertvoll eingeschätzt. Einige Befragte hoben hervor, dass Angehörige von Hochschulen zwar interessantes Theoriewissen vermitteln könnten, aber dass die Erfahrungen praxiserprobter Personen insgesamt relevanter und hilfreicher seien.

### 2.5.3 Auswahl der Praxisbeispiele

Einige Befragte gaben an, dass sie in den Praxisbeispielen ihrer Kurse den Bezug zu kleinen Unternehmen vermissen. Sie fühlten sich als künftiger Einzelunternehmer von den Praxisbeispielen nicht ausreichend angesprochen. Eine weitere Befragte äußerte wiederum die Befürchtung, dass das Unterrichtsbeispiel mit „kleinen“ Zahlen nur schwer auf die zukünftige Anwendung in der Realität übertragbar sei.

Dies überrascht, da die grundlegende Funktionsweise z.B. einer Bilanzerstellung für ein mittelständisches durchaus mit der eines kleinen Unternehmens vergleichbar ist. Für die Kursanbieter kann dies ein Hinweis sein, den Kursteilnehmer:innen künftig die Übertragbarkeit des erlernten Wissens noch besser zu verdeutlichen. Gleichsam könnten in den Kursen verschiedene Praxisbeispiele von Bilanzen größerer und kleiner Betriebe behandelt werden. Dies könnte dabei helfen, den Teilnehmer:innen die grundlegende Systematik verständlich zu machen und Berührungsängste zu verringern.

### 2.5.4 Mehr Zeit gewünscht

Einige Befragte geben an, dass die Menge an Unterrichtsstoff in zu kurzer Zeit behandelt wird und dass sie sich mehr Zeit zum Wiederholen, Üben und Verinnerlichen der Inhalte wünschen. Gleichwohl ist ihnen bewusst, dass dies auch eine Verlängerung der gesamten Kursdauer bedeuten würde.

Einige Befragte v.a. in den kürzlich begonnenen Kursen gaben zu bedenken, dass sie jetzt noch nicht beurteilen können, inwiefern ihnen die Kursinhalte bei der Entscheidung für oder gegen eine Selbständigkeit geholfen haben. Eine Befragung derselben Teilnehmer:innen zu einem späteren Zeitpunkt (z.B. kurz vor Kursende) könnte hier nachfassen und weiteren Aufschluss bringen.

In Düsseldorf wurde ebenfalls hervorgehoben, dass ergänzend zum Fachwissen aus den Meistervorbereitungskursen Praxis notwendig ist, um sich wirklich sicher zu fühlen. Um ein Bild darüber zu erhalten, in welchen Bereichen sich die künftigen Meister:innen kompetent und in welchen weniger kompetent fühlen, wurden die Befragten in Düsseldorf gebeten auf einer Skala von 1 (wenig kompetent) bis 5 (sehr kompetent) eine entsprechende Selbsteinschätzung abzugeben (vgl. Abbildung ). Am wenigsten kompetent fühlen sich die Teilnehmenden insbesondere in Bezug auf kaufmännische Aufgabenstellungen.

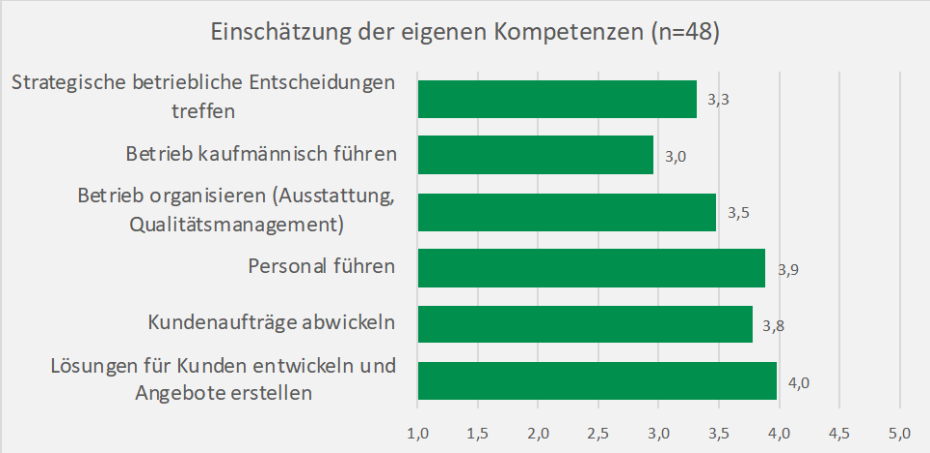


**Abbildung 6:** Einschätzung der eigenen Kompetenzen (HWK Düsseldorf, n=48).

## 2.6 Welcher Bedarf hinsichtlich Unterstützung besteht und wie werden verschiedene Ansätze bewertet?

In der Befragung wurde sowohl in Dresden als auch Düsseldorf deutlich, dass sich die Kursteilnehmer:innen Beratung und Anlaufstellen wünschen, deren Angebote auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Beispielsweise schlugen einige Befragte in Düsseldorf als Maßnahme vor, frischen Selbständigen einen Mentor oder ggf. sogar eine(n) Kaufmann/-frau mit Erfahrung in der ersten Zeit der Selbständigkeit zur Seite zu stellen.

Im Hinblick auf das Risiko und das Startkapital wurde ebenfalls Unterstützung gewünscht, allerdings wurde auch eine bedingungslose Risikoübernahme durch eine öffentliche Stelle kritisch gesehen wegen eventueller Mitnahmeeffekte, die sich negativ auf die bestehenden Betriebe auswirken könnten („dann ist das so wie bei den Fliesenlegern“).

In Dresden wünschen sich z.B. einige Befragte klarere Informationen zum Thema Fördermittel. Eine Recherche ergab jedoch, dass die HWK Dresden auf ihrer Homepage bereits umfangreiche Informationen zu diesem Thema bereitstellt (Handwerkskammer Dresden, 2021a). Die Informationen sind vorhanden, frei zugänglich und übersichtlich aufbereitet. Dieses Angebot ist bei den Teilnehmenden allerdings offenbar nicht bekannt. Gleiches gilt für die Unternehmensbörse, in der übergabewillige Betriebsinhaber:innen ihre Unternehmen anbieten können (Handwerkskammer Dresden, 2021b) - dieses Angebot war nur wenigen Befragten bekannt. Auch zum Thema „bürokratische Anforderungen“ wie z.B. Datenschutz wünschen sich die Befragten in Dresden bessere Beratung. In den letzten drei Kursen in Düsseldorf enthielt die interaktive Präsentation eine konkrete Abfrage zur Einschätzung zu verschiedenen Maßnahmen, die im Rahmen der Interviews erarbeitet wurden (siehe Abbildung 7).

Anzumerken ist,

1. dass die Beratung für viele erst nach dem Kurs relevant wird. Bis zur Prüfung liegt der Fokus auf dem Erlernen der Inhalte für die Meisterprüfung.
2. dass die Betrachtung des Wertes von „alten Hasen“ und „jungen Gründern“ sehr heterogen betrachtet wird. Einige Befragte glauben, dass die jungen Gründer näher an der aktuellen Situation und damit der eigenen Situation sind und damit bessere Hilfe bieten können.
3. dass Netzwerkveranstaltungen als am wenigsten hilfreich angesehen werden. Das bedeutet aber nicht, dass Austausch per se als unwichtig angesehen wird. Gerade die Gründungswilligen haben oftmals schon ein Netzwerk aufgebaut, mit dem sie sich austauschen.

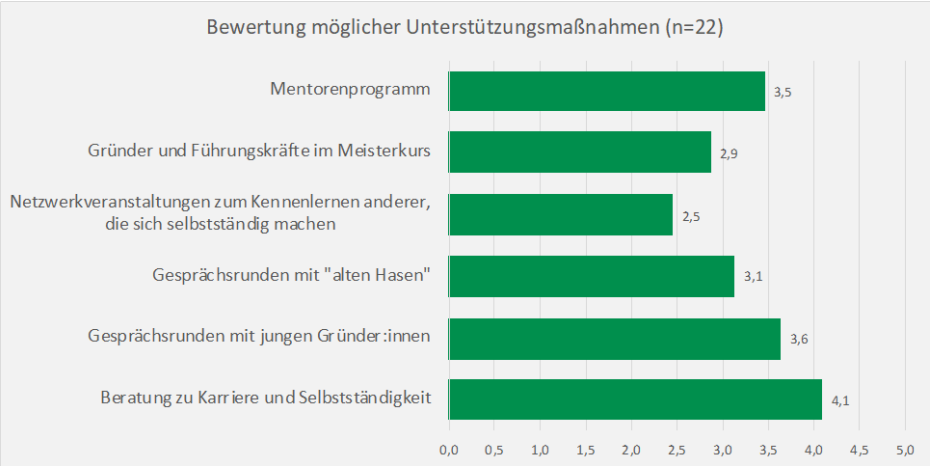


**Abbildung 7:** Bewertung von Unterstützungsmaßnahmen.

Zuletzt wurde in den Interviews auch die Frage einer Unternehmensgründung gemeinsam mit anderen Handwerker:innen oder auch mit Hochschulabsolvent:innen thematisiert. Sofern das nötige Vertrauen zueinander vorhanden sei, wurde diese Option als denkbar bewertet. Vertrauen bedeutet jedoch, dass „man sich kennt“. Daraus folgt, dass Gelegenheiten zum Kennenlernen geschaffen werden müssen. In Bezug auf Hochschulabsolvent:innen wären das ggf. gemeinsame Lehrveranstaltungen, in denen z.B. Meistervorbereitungskurse und Studierende gemeinsam unterrichtet werden bzw. Projekte bearbeiten.

# 3 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Ergebnisse zum Entscheidungszeitpunkt zeigen, dass zwischen mindestens zwei Gruppen von potenziellen Unternehmer:innen bei den Meisterabsolvent:innen zu unterscheiden ist:

1. diejenigen, für die eine Gründung bzw. Übernahme schon feststeht.
2. diejenigen, die sich über berufliche Erfahrungen erst zu einem möglichen Unternehmer oder einer Unternehmerin entwickeln.

Erstere benötigen unmittelbar die notwendige Unterstützung, wie z.B. die Beratung zu Fördermöglichkeiten und zur Finanzierung sowie Entlastung bei bürokratischen Hemmnissen, Ansprechpartner für verschiedene Fragen und ggf. Mentoren. Letztere benötigen gute Rahmenbedingungen, um sich persönlich weiterzuentwickeln. Ein dauerhafter Kontakt zwischen Handwerkskammer und Meister-Alumni mit entsprechenden Angeboten kann hier förderlich wirken. Ebenso scheint die Sensibilisierung von Unternehmensinhaber:innen sinnvoll, ihre Unternehmensnachfolger:innen in den Betrieben durch gezielte Förderung in einem pädagogischen Prozess selbst zu entwickeln. Hier wird im FBH weiterer Forschungsbedarf gesehen.

Ausgehend von den Ergebnissen der Befragung wäre mit Blick auf die Gruppe 1 empfehlenswert, die Verzahnung der Meisterprüfungsvorbereitungskurse, insbesondere auch nach Kursablauf (z.B. durch Beratungsgutscheine und Terminvereinbarungen) mit der Betriebsberatung zu stärken. So könnte z.B. ein zentraler Ansprechpartner als Primärkontakt rund um das Thema Selbständigkeit fungieren. Den Kursteilnehmer:innen stünde damit eine Kontaktperson unmittelbar zur Verfügung, an die sie sich mit ihren Fragen wenden können. Dieser zentrale Ansprechpartner kann im Zweifel auch an spezialisierte Stellen weiterverweisen, die z.B. in Bezug auf Fördermittel beratungsberechtigt sind. Wichtig wäre, den Teilnehmer:innen ein positives Gefühl und den Willen zur Unterstützung zu vermitteln, damit sie sich mit ihren Fragen und Befürchtungen nicht allein gelassen fühlen. Die Kursdozenten sollten über die zentralen Ansprechpartner informiert sein, damit sie die

Kursteilnehmer:innen an diese weiterverweisen können. Ebenso sollten den Dozenten weitere Angebote wie z.B. freiwillige Kurse bekannt gemacht werden, damit auch über diesen Kanal der Informationsfluss zu den Kursteilnehmer:innen sichergestellt werden kann.

Abschreckende Informationen zur zeitlichen Belastung und Unsicherheit in der Selbständigkeit aus dem Umfeld der Meisterschüler:innen prägen die Entscheidungen derzeit. Positivbeispiele erfolgreicher Unternehmer:innen könnte dieses eher negative Bild mit einer positiven Seite vervollständigen. Noch wirksamer könnte es mittel- bis langfristig sein, wenn es gelänge, durch breitenwirksame Beratung die bestehenden Unternehmen in ihrem Management und der damit verbundenen zeitlichen Beanspruchung des Inhabers oder der Inhaberin zu entlasten, so dass das Bild „von selbst“ positiver wird.

## 4 Chancen und Limitationen des berufspädagogischen Ansatzes

In bildungspolitischen Diskussionen ist häufig davon die Rede, dass „niemand verloren gehen darf“. Hier relativiert der Ansatz dieser Studie: Diejenigen, die ihren Prozess der Entscheidung für „ihr“ Unternehmertum noch nicht abgeschlossen haben, müssen erreicht und können als Subjekt gestützt werden. Das darf nicht als Überredung missverstanden werden, sondern muss subjektiv als wertschätzende Einladung und unterstützende Begleitung ausgelegt werden. Wie dies zielführend und legitim ausgestaltet werden könnte, ergibt sich aus dieser Studie nur in Grundzügen. Denn die Studie konnte die Komplexität des Handlungsfeldes „Unternehmerin oder Unternehmer im Handwerk sein bzw. werden“ nur bedingt erfassen. Dies liegt zum einen an den erheblichen Schwierigkeiten, während der Corona-Pandemie zur Komplexität passende Gesprächspartner in Meistervorbereitungskursen zu gewinnen und mit ihnen tatsächlich vertiefter (siehe Leitfaden im Anhang dieses Beitrags) die subjektiven Wahrnehmungen und Hintergründe zu diskutieren. Hier wäre insbesondere die Form der Gruppeninterviews zu reflektieren hinsichtlich einer homogeneren Zusammenstellung. Insgesamt ist der Gesprächsanlass Individuum-Unternehmertum im Handwerk kein Selbstläufer – viele Teilnehmer:innen äußern sich kaum oder sehr zurückhaltend.

Auch ist es nicht gelungen, die subjektiven Einschätzungen der Meisterkursteilnehmer:innen mit denen anderer Gruppen, insbesondere aus dem Bereich der Hochschulgründungs- und Startup-Szene zu kontrastieren. Auch hier haben die Restriktionen der Corona-Pandemie einen sinnvollen empirischen Zugang verhindert. Dennoch scheint es aussichtsreich, die Bilder von Selbständigkeit und Unternehmertum aus diesem Personenkreis zu ermitteln, um anhand von Gemeinsamkeiten, aber vor allem der Differenzen spezifische Möglichkeiten der Förderung der Bereitschaft zu Betriebsgründung oder -übernahme in der Meistervorbereitung des Handwerks zu entwickeln.

Literaturverzeichnis

Handwerkskammer Dresden (2021a): Existenzgründung – Finanzierung und Förderung, URL: https://www.hwk-dresden.de/Betriebsf%C3%BChrung/Betriebswirtschaft/Betriebsf%C3%BChrung#section-3, 21.11.2020.

Handwerkskammer Dresden (2021b): Betriebsübergaben – Angebote, URL: https://www.hwk-dresden.de/Service/B%C3%B6rsen-Angebote-und-Gesuche/Betriebs%C3%BCbergaben-Angebote, 29.11.2020.

Rasch, K. (2019): Meisterabsolventenstudie 2019 – Kammerübergreifende Auswertungen, Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung A 44, Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln, Köln.

Runst, P., Thomä, J. (2021): Unternehmensübergaben im Handwerk bis 2030 – Abschätzung und Einordnung, Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, Nr. 52, Göttingen.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021a): Betriebsnachfolge im Handwerk – Ergebnisse einer Befragung unter Handwerksbetrieben im dritten Quartal 2021, Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021b): Entwicklung der bestandenen Meisterprüfungen im Überblick, URL: https://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=786, 06.07.2021.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021c): Kennzahlen des Handwerks 2020, URL: https://www.zdh.de/daten-und-fakten/kennzahlen-des-handwerks/, 16.08.2021.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021d): Betriebsbestand im Handwerk nach Ländern, URL: https://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=373, 16.08.2021.

Anhang

Leitfaden „Meister und dann? Selbständiger oder Führungskraft“

Einstieg:

Vielen Dank, dass Sie an unserer Gesprächsrunde teilnehmen. Mein Name ist [...] und ich möchte mit Ihnen heute darüber sprechen,

- welche Ziele Sie für die Zeit nach der Meisterprüfung haben,
- welche Informationen Sie für Ihre Entscheidung nutzen und
- welche Unterstützung Sie bei der Entscheidung und der Umsetzung nachher benötigen.

Ziel ist es, den Kammern und dem Wirtschaftsministerium Hinweise darauf zu geben, wie sie Sie unterstützen können.

Gerne möchte ich – wenn Sie einverstanden sind – das Gespräch aufzeichnen. Keine persönlichen Informationen werden veröffentlicht oder weitergegeben. Wir können aber viel flüssiger sprechen, wenn ich nicht jede Aussage von Ihnen handschriftlich protokollieren muss.

1. Zum Einstieg möchte ich gerne jeden einmal kurz zu Wort kommen lassen. Können Sie bitte reihum einmal sagen, was Sie nach der Meisterprüfung machen möchten?

2. [Anmerkung: Bei der zweiten Frage geht es darum in der Runde eine Gesprächsdynamik zu entwickeln. Nach Möglichkeit sollten alle zu Wort kommen. Im Kern geht es darum, zu verstehen,
    a. wie sich die Interviewten mit der Idee der Selbständigkeit <u>fühlen</u>,
    b. auf welchen <u>Informationen</u> das Gefühl / die Meinung beruht,
    c. wem sie bei der Informationssammlung <u>vertrauen</u> (Eltern, YouTube) und
    d. mit <u>wem</u> sie schon einmal darüber gesprochen haben]

    Stellen Sie sich bitte vor, ich hätte ein Handwerksunternehmen in Ihrem Gewerk. Nun komme ich auf Sie zu und sage, dass ich es in absehbarer Zeit an einen Nachfolger übergeben möchte. Was geht Ihnen dabei spontan durch den Kopf?

Eventuell könnten als Bedenken Einkommensunsicherheit, wenig Freizeit, Risiko, fehlendes Startkapital, Bürokratie genannt werden. Da die Informationsquellen bei den Punkten unterschiedlich sein können, nachhaken.

a. Nachhaken bei Einkommensunsicherheit:
    i. Woher haben Sie die Information? (ggf. Gibt es persönliche Einblicke?, Hörensagen?)
    ii. Wie sicher glauben Sie ist Ihr Einkommen als Angestellter? Warum fühlt es sich sicher an?
    iii. Glauben Sie, dass möglicherweise eine Selbständigkeit mit mehreren Partnern das Problem lösen könnte?
    iv. Was könnte der Staat tun, um Ihnen diese Befürchtung zu nehmen?
b. Nachhaken bei wenig Freizeit:
    i. Woher kommt die Information?
    ii. Unter welchen Umständen wäre es in Ordnung?
    iii. Glauben Sie, dass möglicherweise eine Selbständigkeit mit mehreren Partnern das Problem lösen könnte?
c. Nachhaken bei zu wenig Startkapital?
    i. Wie viel Startkapital benötigen Sie?
    ii. Was könnten Quellen sein?
    iii. Welche Informationen haben Sie, ob es sich lohnen könnte, Kredite dafür aufzunehmen?
    iv. Was könnte der Staat tun, um Ihnen diese Befürchtung zu nehmen?
    v. Was könnte die Handwerkskammer tun?
d. Nachhaken bei zu viel Bürokratie?
    i. Was meinen Sie damit genau?
    ii. Woher kommt die Information?
    iii. Was könnte der Staat konkret tun?
    iv. Was könnte die Handwerkskammer tun, um Ihnen zu helfen

3. Wie fit fühlen Sie sich selbst, einen Betrieb zu führen?
    a. Warum?
    b. Wie hat Sie die Meistervorbereitung auf eine Gründung vorbereitet?

   c. Was ist vorhanden?
   d. Was fehlt Ihnen?

4. Wenn es eine Fee gäbe... Welche Bedingungen müsste sie schaffen, damit Sie gründen?

5. Wenn Sie sich selbständig machen wollen oder es in Erwägung ziehen...
   a. Würden Sie neu gründen oder einen bestehenden Betrieb übernehmen?
   b. Warum? (Branchenabhängigkeit?, zu teuer?, was eigenes schaffen?)
   c. Welche Probleme erwarten Sie?
   d. Welche Unterstützung wünschen Sie sich?

6. Welche der folgenden Unterstützungsmöglichkeiten bei der Entscheidung über Ihre Zukunft würde Ihnen helfen
   a. Informationsmaterialien in Papierform oder im Netz? Ansprechpartner?
   b. Gründer und Führungskräfte als Gastdozenten in der Meisterschule, die über ihren Werdegang erzählen?
   c. Gesprächskreis mit anderen zum Thema Gründung? (Seminar) => Mit wem? („frischen Meisterabsolvent:innen“; „alte Hasen“)
   d. Informationsveranstaltungen / Events
      i. Seminar zu Förderungsmöglichkeiten?
      ii. Businessplan-Seminar?
      iii. Seminar zu rechtlichen Aspekten?
      iv. Geschäftsidee entwickeln?
      v. Was davon enthält der Meister? Was sollte intensiviert werden?
   e. Zusammenbringen Ihnen und Unternehmensinhabern, die ihren Betrieb übergeben möchten?
   f. Zusammenbringen von Ihnen mit anderen, die sich selbständig machen wollen?
   g. Coaching und Begleitung bei dem eigenen Weg?

Vielen Dank für dieses interessante Gespräch.

# Fazit

Handlungsempfehlungen für Politik, Handwerksorganisation und Betriebe

## 1 Fazit der Einzelbeiträge

Aus den Einzelbeiträgen dieses Sammelbandes ergibt sich eine vielschichtige Gemengelage positiver wie negativer Einflussfaktoren auf das Gründungsgeschehen im Handwerk. Diese soll im Folgenden noch einmal kurz und übersichtlich erläutert werden, bevor darauf aufbauend im abschließenden Kapitel konkrete Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Selbständigkeitsdynamik aufgezeigt werden. Abbildung 1 stellt die wesentlichen thematisierten Faktoren dar.

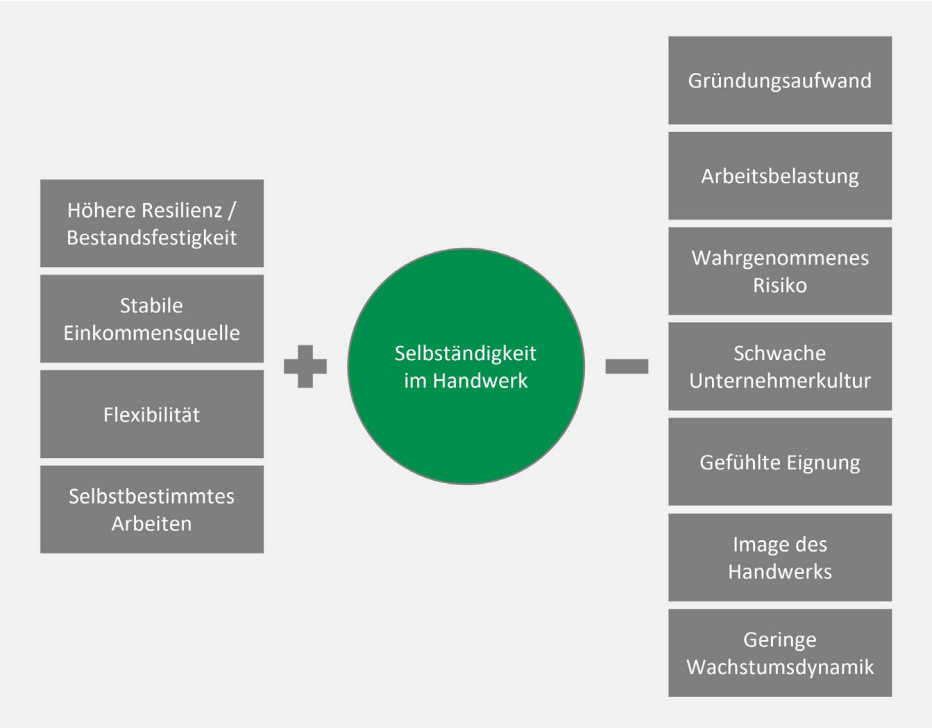


**Abbildung 1:** Positive und negative Aspekte einer Selbständigkeit im Handwerk.

Auch wenn es sich dabei nicht um ein speziell handwerkliches Problem handelt, so ist jede Unternehmensgründung in Deutschland mit einem überproportional hohen *bürokratischen Aufwand* verbunden (Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem

Band). Dieser stellt verschiedenen Befragungen von Gründungswilligen zufolge auch eines der wesentlichen Ärgernisse und eine große zeitliche wie mentale Belastung im Gründungsprozess dar (Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem Band). Auch die *Arbeitsbelastung*, die im weiteren Verlauf der selbständigen Tätigkeit anfällt wird von potenziellen Gründern als übermäßig hoch eingeschätzt (Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem Band). Die hohe familiäre Belastung durch lange Arbeitszeiten ist dementsprechend eine der meistgenannten Ursachen für den Abbruch von Gründungsplänen (Metzger, 2019, S. 12). Dies gilt insbesondere auch für Gründungsabbrecher:innen mit handwerklicher Meisterausbildung (Rasch, 2019, S. 37). Hinzu kommt, dass das finanzielle *Risiko* eines Gangs in die Selbständigkeit in Deutschland gerade im Vergleich zu anderen Industrienationen als deutlich größer eingeschätzt wird (Metzger, 2019). Demzufolge ist auch die Angst mit dem Gründungsprojekt zu scheitern unter deutschen Gründer:innen stark ausgeprägt (Metzger, 2019, S. 11).

Erklären lässt sich diese Angst durch die geringe gesamtgesellschaftliche Toleranz der Deutschen gegenüber unternehmerischem Scheitern (Kuckertz et al., 2015). Ein Grund hierfür könnte auch die vergleichsweise *schwache Unternehmerkultur* hierzulande sein. Diese manifestiert sich nicht nur in der kaum vorhandenen Gründungsausbildung, sondern auch in dem relativ geringen sozialen Ansehen, welches selbständigen Unternehmer:innen in Deutschland entgegengebracht wird (Sternberg et al., 2019, S. 66). Ein weiterer Aspekt der mangelnden Selbständigenkultur in Deutschland zeigt sich darin, dass viele potenzielle Gründer:innen ihre Befähigung zur Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit infrage stellen (Rehbold, 2021, in diesem Band). Jedoch werden in den Vorbereitungskursen auf die Meisterprüfung im Handwerk umfassende Kenntnisse und Fertigkeiten einer eigenverantwortlichen unternehmerischen Betätigung vermittelt. Zumindest für einen Teil der Absolvent:innen lässt sich daher eine Diskrepanz zwischen *gefühlter* und *tatsächlicher* Eignung vermuten (Rehbold, 2021, in diesem Band).

Hinzu kommt, dass das *gesamtgesellschaftliche Bild* des Handwerks trotz verstärkter Bemühungen durch Imagekampagnen immer noch von zahlreichen Vorurteilen geprägt und insgesamt eher mittelmäßig ist. Aus der ersten diesbezüglich repräsentativen Erhebung aus dem Jahr 2008 (Forsa, 2008) ging hervor, dass dem Handwerk zwar eine große gesamtgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Bedeutung beigemessen wird, das soziale Ansehen der Berufe jedoch als eher gering eingeschätzt wird. Besonders unter jungen Menschen wurde auch die Attraktivität des Handwerks als Arbeitgeber von der Hälfte der Befragten negativ bewertet. Nachfolgende Untersuchungen haben gezeigt, dass durch die in der Zwischenzeit gestartete breite Imagekampagne (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2010) zwar die Sichtbarkeit und Bekanntheit des Handwerks in der Gesellschaft deutlich gesteigert werden konnte. Die Probleme der mäßigen Bewertung des gesellschaftlichen Ansehens und der Attraktivität als Arbeitgeber besonders unter jungen Menschen wurden jedoch kaum positiv beeinflusst (MyHammer, 2021; Deutsches Handwerksblatt, 2018).

Der Beitrag von Runst und Thomä zeigt außerdem, dass Existenzgründungen im Handwerk im Vergleich zu denen außerhalb des Handwerks eine geringere Performance aufweisen und damit zu einem geringeren Einkommen für den Gründer oder die Gründerin führen (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band). Mit einem durchschnittlichen Nettogehalt von 2.000 Euro drei Jahre nach der Gründung liegen Selbständige im Handwerk je nach Gewerbe teils deutlich unter dem zu erwartenden Einkommen einer/-s Angestellten mit Meistertitel ohne Berufserfahrung (Gehalt.de GmbH, 2021). Dies dürfte vor allem in der vergleichsweise *geringeren Wachstumsdynamik* handwerklicher Gründungen begründet sein. Sowohl bezüglich des Zuwachses von Beschäftigten, als auch des Jahresumsatzes bleiben Gründungen aus dem Handwerk hinter denen aus dem nicht-handwerklichen Bereich zurück (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band).

Wie frühere Untersuchungen zeigen, zeichnet sich das Handwerk aber durch eine vergleichsweise *hohe Resilienz* gegenüber gesamtwirtschaftlichen Krisensituationen aus (Thomä, 2010; Runst et al., 2021). Sowohl in der globalen

Finanzkrise als auch in der Corona-Pandemie sind die Umsatzrückgänge und Unternehmensaufgaben im Handwerk deutlich hinter denen der Gesamtwirtschaft zurückgeblieben (Statistisches Bundesamt, 2010; Statistisches Bundesamt, 2021). Entsprechend weisen auch Gründungen im Handwerk eine überdurchschnittliche Überlebenswahrscheinlichkeit auf (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band). Die Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit im Handwerk liefert dem Gründer oder der Gründerin also eine *stabile* und krisensichere *Einkommensquelle*.

Ferner gelten für eine selbständige Tätigkeit im Handwerk selbstverständlich die gleichen Vorteile, wie für jede eigenverantwortliche Unternehmung. Sie bietet die Möglichkeit, den persönlichen Arbeitsalltag und die eigenen, individuellen Arbeitszeiten *flexibel* zu gestalten. Diese Möglichkeit zur *Selbstbestimmung* des eigenen Arbeitens ist von zahlreichen Untersuchungen als das wesentliche Gründungsmotiv identifiziert worden (Bitkom, 2018, S. 10; Metzger, 2019, S. 10). Dem Beitrag von Runst und Thomä ist zu entnehmen, dass der Wunsch nach selbstbestimmtem Arbeiten unter Gründer:innen aus dem Handwerk sogar ausgeprägter ist, als in nicht-handwerklichen Bereichen (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band).

Um die Vorzüge einer Unternehmensgründung im Handwerk weiter zu stärken und vor allem den aufgezeigten Hemmnissen handwerklicher Selbständigkeit besser entgegen zu wirken, werden im folgenden Abschnitt umfassende Ansatzpunkte zur Steigerung der Attraktivität selbständiger Tätigkeit aufgezeigt. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollen helfen, die Gründungs- und Übernahmedynamik in der Handwerkswirtschaft zu steigern.

## 2 Handlungsempfehlungen für Betriebe, Handwerksorganisation und Politik

Im vorliegenden letzten Abschnitt dieses Sammelbandes sollen aus den Erkenntnissen der Einzelbeiträge konkrete Handlungsempfehlungen für Betriebe, Handwerksorganisationen und Politik zur Stärkung des Gründungs- und Übergabegeschehens im Handwerk abgeleitet werden. Diese wurden zur besseren Übersichtlichkeit in die fünf Kategorien Imageverbesserung, Reduktion der Arbeitsbelastung, Steigerung der Unternehmensperformance, Reduktion des Gründungs- und Übernahmeaufwandes sowie Erschließung neuer Potenziale und Zielgruppen untergliedert. Tabelle 1 liefert einen Überblick aller nachfolgend thematisierten Handlungsempfehlungen.

| Kategorie | Handlungs-empfehlung | Beispielhafte Maßnahmen | Adressat |
|---|---|---|---|
| Imageverbesserung | Korrektur der Außendarstellung des Handwerks | - Aktive Kommunikation des sozialen und ökologischen Engagements<br>- Prominente Platzierung in regionalen Netzwerken | Betriebe / Organisation |
| | Betonung der Vorteile selbständiger Tätigkeit | - Positivbeispiele prominent platzieren<br>- Möglichkeiten für Erfahrungsaustausch schaffen | Organisation |
| | Frühzeitige Berufs-orientierung | - Stärkung der Präsenz an Veranstaltungen mit Hochschulbezug<br>- Einführung von Wirtschaft als Pflichtfach | Organisation / Politik |
| Reduktion der Arbeits-belastung | Verfahrens-rechtliche Vereinfachungen im Steuerrecht | - Betriebsausgaben-pauschalierung<br>- Einrichtung eines Steuerkreditkontos<br>- Direkte Beratungs-leistungen durch Finanzbehörden | Politik |
| | Einrichtung von Coaching- & Mentoring-programmen | - Anfängliche Begleitung durch erfahrene Kaufleute und Unternehmer:innen<br>- Einbindung von Gründer:innen in die Ausbildung<br>- Einrichtung regelmäßiger Gesprächsrunden | Organisation |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Steigerung der Performance | Förderung innovativer Geschäftsmodelle | - Stärkere Vernetzung mit Startup-Szene<br>- Kooperation mit universitären Innovations- & Gründerzentren | Betriebe / Organisation |
| | Steuerrechtliche Starterleichterungen | - Verrechnung über mehrjährigen Gründungszeitraum<br>- Flexibilisierung der steuerlichen Abschreibungen<br>- Interpersoneller Übergang von Aufwendungen & Verlusten bei Betriebsübergang | Politik |
| | Ausbau & Anpassung unmittelbarer Gründungsförderung | - Vereinheitlichung & Verallgemeinerung der handwerklichen Gründungsprämien<br>- Erweiterung um ideelle Förderung<br>- Öffnung der Meisterkurse für handwerksferne Gründer:innen | Politik |
| Reduktion des Gründungs- & Übernahmeaufwands | Vernetzung & Digitalisierung behördlicher Stellen | - Einrichtung eines digital erreichbaren One-Stop-Shops<br>- bis dahin: zentrale Informationsstelle schaffen | Politik |
| | Vereinfachung der Datennutzung im Rahmen des Betriebsübergangs | Schaffung einer rechtssicheren Möglichkeit zur Übernahme eines Kundenstamms | Politik |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Praxisnahe Unterstützungsangebote im Gründungs- & Übernahmeprozess | Ausbau und bundesweite Vereinheitlichung von Modellprojekten (z.B. Nachfolgelotsen) | Organisation |
| Erschließung neuer Potenziale & Zielgruppen | Handwerksferne Gründer:innen für das Handwerk erschließen | - Kooperation mit Steuerberatungen<br>- Fortsetzung und Ausweitung / Pointierung der Imagekampagne | Organisation / Politik |
| | Kreative & handwerksübergreifende Gündungsmodelle fördern | Gemeinsame Lehrveranstaltungen für Teilnehmende der Meisterkurse und Studierende | Betriebe / Organisation |
| | Spezielle Ansprache und Förderung von Frauen | - Potenziale als kaufmännische Leiterin<br>- Argumentation über Risikoaversion und Flexibilität<br>- Steigerung der Präsenz des Handwerks in Frauennetzwerken | Betriebe / Organisation |
| | Spezielle Förderung & Ansprache von Migrant:innen | Geflüchtete für Ausbildung im Handwerk gewinnen | Betriebe / Organisation |
| | Soloselbstständige als Übernehmer:innen gewinnen | - Stärkere Bindung der B-Gewerke an Handwerksorganisationen<br>- Eingliederung in Franchise-Systeme | Organisation |
| | Nachfolger:in aus den eigenen Reihen heranziehen | Frühzeitige Befähigung & Motivation der eigenen Belegschaft als potenzielle Nachfolger:innen | Betriebe |

**Tabelle 1:** Übersicht der Handlungsempfehlungen.

## 2.1 Imageverbesserung

Wie bereits in Abschnitt 1 thematisiert, leidet das Handwerk besonders aus Sicht von jüngeren Menschen unter mangelndem gesellschaftlichen Ansehen. Dies beeinflusst sowohl die Attraktivität handwerklicher Betriebe als Arbeitgeber als auch die Bereitschaft einer Gründung im handwerklichen Bereich negativ. Empirische Erkenntnisse deuten jedoch darauf hin, dass handwerkliche Berufe in Regionen, in denen das Handwerk stärker in der Bevölkerung verankert ist positiver wahrgenommen werden. Diese vor allem durch ländliche Strukturen geprägten Regionen weisen in der Folge auch eine höhere Gründungsdynamik im Handwerk auf (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band; Runst & Haverkamp, 2018, S. 19 ff.). Eine *Verbesserung der Außendarstellung* des Handwerks ist daher notwendig, um die Attraktivität handwerklicher Tätigkeit als Ganzes zu steigern. Damit wird nicht nur der Nachwuchs an zukünftigen Fachkräften und Selbständigen sichergestellt, sondern auch unmittelbar dazu beigetragen, intrinsisch motivierte Gründungswillige zu einer Gründung im Handwerk zu bewegen.

Viele der aktuellen gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen, wie die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit, Regionalität und unternehmerischer Verantwortung, spielen dem Handwerk dabei in die Hände. Es gilt den gesamtgesellschaftlichen Beitrag des Handwerks in diesen Bereichen deutlicher und breiter in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Dabei steht nicht nur die Handwerksorganisation im Fokus, sondern auch die Betriebe selbst. Diese können durch eine größere öffentliche Betonung ihres gesellschaftlichen Engagements oder nachhaltigen Geschäftsmodells unmittelbar dazu beitragen, nicht nur ihre eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, sondern auch die des Handwerks als Ganzes. Falsche Bescheidenheit sollte hier nicht zu einer Unterbewertung der eigenen Leistung führen. Derzeit agieren noch zu viele Betriebe nachhaltig und sozial, ohne dies aktiv zu benennen (Hamburger, 2021, in diesem Band). Die Handwerksorganisation sollte ihrerseits dazu beitragen, den sozialen, ökologischen und regionalen Charakter des Handwerks stärker in das Bewusstsein der Bevölkerung zu rücken. Konkret sollte darauf hingewirkt werden, dass regionale Netzwerke das Handwerk als zentralen Akteur begreifen

und prominenter in ihre Strukturen integrieren. Hier liegt der Fokus bislang zu stark auf Großunternehmen und regionalen Bildungseinrichtungen. Ziel sollte sein, zu kommunizieren, dass nachhaltige regionale Entwicklung nicht ohne das Handwerk möglich ist.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Steigerung der Gründungs- & Übernahmequoten im Handwerk ist die generelle *Betonung der Vorteile von selbständiger Tätigkeit*. Wie die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt zeigen hält sich in der Gesellschaft hartnäckig das bekannte Vorurteil als Selbständiger hätte man selbst und ständig zu arbeiten und ginge ein gerade im Vergleich zu einer angestellten Tätigkeit unkalkulierbar großes Risiko ein. Abgesehen von dem zweifelhaften Wahrheitsgehalt dieser Vorurteile, liefert selbständiges Arbeiten aber auch zahlreiche nicht von der Hand zu weisende Vorteile. Zu nennen ist hier insbesondere die Möglichkeit zur Selbstbestimmung des eigenen Arbeitslebens und die damit verbundene Flexibilität. Ferner bietet der Gang in die Selbständigkeit die Möglichkeit, seine eigenen Ideen umzusetzen und seine Leidenschaften auszuleben, ohne auf die Zustimmung von Vorgesetzten angewiesen zu sein.

Die berufliche Freiheit wird für Absolvent:innen immer mehr zu einem der wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Berufs- und Arbeitgeberwahl (Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V., 2020, S. 9). Dementsprechend zeigt Hamburger in seinem Beitrag, dass Selbstbestimmung auch im Handwerk eines der bedeutendsten Gründungsmotive darstellt (Hamburger, 2021, in diesem Band). Allerdings scheinen die Vorteile der Selbständigkeit im Bewusstsein vieler Menschen noch zu wenig verankert zu sein. Folglich ist dem Beitrag von Rehbold zu entnehmen, dass auch unter Teilnehmenden der Meisterkurse des Handwerks negative Assoziationen mit Selbständigkeit weit verbreitet sind. Auch hier gaben viele der Befragten an, aus Sorge vor zu großer zeitlicher und familiärer Belastung in Verbindung mit finanziellen und persönlichen Risiken eine angestellte Tätigkeit anzustreben (Rehbold, 2021, in diesem Band).

Diese Problematik manifestiert sich auch darin, dass einerseits das wahrgenommene Risiko einer selbständigen Tätigkeit sehr hoch ist (Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem Band), während die Risiken einer angestellten Tätigkeit vollständig ausgeblendet werden. Als empirische Erkenntnis steht demgegenüber, dass sich Gründungen im Handwerk durch eine höhere Resilienz und Bestandsfestigkeit auszeichnen und demnach eine vergleichsweise stabile Einkommensquelle darstellen (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band). Eine vollständige Einkommenssicherheit besteht auch bei einem Angestelltenverhältnis nicht. Beispielsweise können gesamtwirtschaftliche Krisen zu Kurzarbeitergeldregelungen oder unternehmerische Krisen zu Entlassungen führen, die ebenfalls mit Einkommenseinbußen verbunden sind. Diese gefühlte Dominanz der Nachteile von Selbständigkeit scheint also auch ein Wahrnehmungsproblem zu sein, dem durch eine ausgewogene Kommunikation der Vor- und Nachteile von selbständiger Tätigkeit entgegen getreten werden sollte. Auch der bereits erwähnte Eindruck einer überdurchschnittlich hohen Arbeitsbelastung durch selbständige Tätigkeit sollte über die Darstellung positiver Beispiele von Unternehmer:innen, die durch bessere Organisation ihrer beruflichen Abläufe mit deutlich geringerem Zeitaufwand auskommen, relativiert werden.

Rehbold zeigt in seinem Beitrag, dass viele potenzielle Unternehmer:innen ihr persönliches Bild von Selbständigkeit auf oberflächliche Informationen und Hörensagen stützten (Rehbold, 2021, in diesem Band). Ein konkreter Erfahrungsaustausch mit etablierten Gründer:innen bereits im Rahmen der Ausbildung könnte dazu beitragen, einige der weit verbreiteten Vorurteile zu revidieren und den Absolvent:innen die Möglichkeit zu geben, sich ein differenzierteres Bild von der Tätigkeit als Unternehmer oder Unternehmerin im Handwerk zu machen. Konkret können auch einzelne Aspekte der Vorteile selbständiger Tätigkeit dazu genutzt werden, bestimmte Zielgruppen anzusprechen. Die hohe Flexibilität und Möglichkeit zu einer weitestgehend freien Einteilung der Arbeitszeit könnte beispielweise auch für Frauen mit Kindern eine selbständige gegenüber einer angestellten Tätigkeit attraktiver machen.

Eine Steigerung der Attraktivität des Handwerks als Solches und von Selbständigkeit im Handwerk im Speziellen, kann ferner durch eine *frühzeitige Berufsorientierung* an Schulen und Hochschulen erfolgen. Dabei sollte der Fokus einerseits auf einer stärkeren Berücksichtigung des Handwerks innerhalb der schulischen Berufsorientierung liegen, insbesondere an Gymnasien. Hier sollte sich das Handwerk bewusst durch Positivbeispiele platzieren, die den Schüler:innen zeigen, dass das Handwerk neben der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung auch attraktive Einkommenschancen und Aufstiegsmöglichkeiten bietet. Des Weiteren ist eine Stärkung der Präsenz des Handwerks an Berufsmessen und Veranstaltungen zur Berufsorientierung insbesondere mit Hochschulbezug anzuraten. Andererseits sollte auch eine generelle (betriebswirtschaftliche) Gründungsausbildung fester Bestandteil an weiterführenden Schulen werden. Im internationalen Vergleich schneidet Deutschland bei der Vermittlung von unternehmerischem Wissen, Denken und Handeln über alle Bildungseinrichtungen hinweg besonders schlecht ab (Sternberg et al., 2019, S. 72). Neben der Einführung des Faches „Wirtschaft" als Pflichtfach an allen weiterführenden Schulen, kann der Unternehmergeist von Absolvent:innen zusätzlich durch spezielle Unternehmensplanspiele oder Projektwochen gefördert werden.

## 2.2 Reduktion der Arbeitsbelastung

Um die Arbeitsbelastung Selbständiger zu reduzieren, sollten außerdem *verfahrensrechtliche Vereinfachungen im Steuerrecht* in Betracht gezogen werden. Wie dem Beitrag von Tratt und Sallaberger zu entnehmen ist, stellen Herausforderungen im Zusammenhang mit steuerrechtlichen Regelungen, eine wesentliche (zeitliche) Belastung für viele Unternehmer:innen dar (Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem Band). Besonders häufig beklagen kleine Unternehmen in diesem Zusammenhang nicht nur die hohe Anzahl der zu beachtenden Gesetze und Verordnungen, sondern insbesondere deren Komplexität sowie häufige Änderung (Sage GmbH, 2015, S. 11). Eine unmittelbare Entlastung würde sich beispielsweise durch die Einführung einer Option zur Betriebsausgabenpauschalierung im Rahmen der Ertragssteuern

ergeben, da Unternehmen dann nicht mehr zu einer detaillierten Aufzeichnung aller betrieblichen Ausgaben verpflichtet wären.

Ebenfalls ist über die Einrichtung eines Steuerkreditkontos für Gründer:innen und Übernehmer:innen nachzudenken. Durch Vermeidung von Kleinbetragszahlungen mittels einer Bündelung der Zahlungsströme an das Finanzamt ließe sich so der Transaktionsaufwand für die Betriebe deutlich reduzieren. Prof. Drüen wirft in seinem Beitrag außerdem die Möglichkeit einer direkten Beratung zu steuerrechtlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit einer Gründung oder Übernahme durch die Finanzbehörden auf (Drüen, 2021, in diesem Band). Damit könnte frühzeitig die Verfahrensleistungsfähigkeit der Selbständigen gefördert werden und durch die gegenseitige Sozialisation von Betrieb und Steuerbehörde die Akzeptanz eines kooperativen Steuervollzugs gesteigert werden. Angelehnt an Praktiken aus dem europäischen Ausland könnte eine konkrete Umsetzung über die Einrichtung regionaler Gründerzentren an den Finanzbehörden erfolgen, die als zentrale Anlauf- und Beratungsstelle fungieren.

Ein weiterer Punkt, der unmittelbar zur Verringerung der Arbeitsbelastung von Selbständigen beitragen kann, ist die *Unterstützung durch Mentoren oder Coaches* im Rahmen eigens zu diesem Zweck einzurichtender Programme. Rehbold zeigt in seinem Beitrag, dass insbesondere im Bereich der kaufmännischen Leitung großer Unterstützungsbedarf bei den Gründer:innen besteht (Rehbold, 2021, in diesem Band). Entsprechend äußerten einige der Befragten den expliziten Wunsch in der ersten Zeit der Selbständigkeit eine(n) erfahrene(n) Kaufmann/-frau oder zumindest eine(n) im Handwerksbereich erfahrene(n) Unternehmer:in zur Seite gestellt zu bekommen (Rehbold, 2021, in diesem Band). Eine diesbezügliche Begleitung eines Unternehmens über einen längeren Zeitraum hinweg darf aber von den Betriebsberater:innen der Handwerkskammern bislang aus förderrechtlichen Gründen nicht geleistet werden. Hier ist demnach die Einrichtung zusätzlicher Unterstützungsstrukturen geboten.

Ferner ließe sich darüber auch die Unsicherheit einiger Gründungswilliger bezüglich ihrer eigenen, gefühlten Eignung für eine selbständige Tätigkeit

abbauen. Gerade unter Frauen und Gründungswilligen ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse herrschen häufig große Zweifel bezüglich der eigenen Fähigkeiten, die sich gründungshemmend auswirken (Rehbold, 2021, in diesem Band). Besonders hilfreich wäre in diesem Zusammenhang die Etablierung von Unterstützungs- und Kooperationsinitiativen von Handwerker:innen für Handwerker:innen. Geschäftsführer:innen oder kaufmännische Leiter:innen etablierter Handwerksbetriebe, könnten als Mentor:innen für neu gegründete Unternehmen fungieren und deren Inhaber:innen mit ihrem Erfahrungsschatz unterstützen. Zur Vermeidung von Interessenskonflikten sollten dabei Betriebe unterschiedlicher Gewerke zusammengeführt werden, die unterschiedliche Zielgruppen haben und in unterschiedlichen Marktsegmenten agieren.

Unter Berücksichtigung der knappen zeitlichen Ressourcen vieler Entscheidungsträger aus dem Handwerk könnte dabei auch vermehrt auf ehemalige Selbständige, sog. Senior-Experten, zugrückgegriffen werden. Weitere, weniger ressourcenintensive Unterstützungsmöglichkeiten sind eine stärkere Einbindung erfahrener Gründer:innen und Führungskräfte aus dem Handwerk in die Meisterkurse sowie die Einrichtung von Gesprächsrunden und Netzwerken, in denen junge Gründer:innen mit „alten Hasen“ sprechen und in einen regelmäßigen Austausch treten können. Daneben kann ein Austausch junger Gründer:innen untereinander hilfreich sein, um weit verbreitete Probleme zu lösen und Synergien zu generieren. Hier ist ebenfalls die Organisation regelmäßiger Netzwerkveranstaltungen und Gesprächsrunden anzuraten.

## 2.3 Steigerung der Performance

Wie die Ausführungen in Abschnitt 1 zeigen, sind die Einkommenschancen von selbständiger Tätigkeit im Handwerk aus empirischer Sicht begrenzt. Auch wenn monetäre Aussichten nicht die wesentliche Motivation für den Weg in die Selbständigkeit darstellen, wirken die zu erwartenden Verdienstaussichten zumindest nicht gründungsfördernd. In verschiedenen Befragungen geben immerhin jeweils zwischen 33% und 15% der Befragten an, die zu erwartenden

Verdienstmöglichkeiten seien (mit) ausschlaggebend für die Gründung gewesen (Kruse et al., 2009; Metzger, 2019; Bitkom, 2018).

Ein Grund für die geringere Performance handwerklicher Gründungen könnte der vergleichsweise geringe Anteil innovativer Gründungen im Handwerk sein. Die überwiegende Mehrheit der Gründungen im Handwerk basiert auf der Replikation etablierter Geschäftsmodelle (Hamburger, 2021, in diesem Band). Diese sogenannten „imitierenden Gründungen“ sind zwar weniger von den Risiken des Geschäftsmodells selbst bedroht, stehen dafür aber unmittelbar nach Geschäftseröffnung in einer Konkurrenzsituation, die direkten Kostendruck verursacht. Das (kurzfristige) Ertrags- und Wachstumspotenzial ist daher von Anfang an limitiert. Eine *Erhöhung des Anteils innovativer Gründungen*, die auf neuen Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen basieren, könnte daher das durchschnittliche Ertragspotenzial handwerklicher Gründungen deutlich steigern.

Eine Möglichkeit, den Anteil innovativer Gründungen im Handwerk zu fördern, ist die stärkere Vernetzung des Handwerks mit der Startup-Szene. Hierzu sollte das Handwerk seine Präsenz auf entsprechenden Veranstaltungen und in Kooperationsnetzwerken erhöhen. Ein erster Schritt in die richtige Richtung war hier die erstmalige Mitveranstaltung der „Startupnight 2019“ durch den ZDH (Hamburger, 2021, in diesem Band). Daneben können Kooperationen des Handwerks mit universitären Innovations- und Gründerzentren den Anteil disruptiver Geschäftsmodelle im Handwerk weiter erhöhen. Bei beiden Kooperationsformen gilt es allerdings darauf zu achten, dass das Handwerk nicht nur als Produzent oder Zulieferer in der Wertschöpfungskette der neuen Leistung auftaucht, sondern aktiv in den Innovationsprozess eingebunden ist (Hamburger, 2021, in diesem Band). Auch die Politik kann durch explizite Berücksichtigung junger Unternehmen bei der öffentlichen Auftragsvergabe zur Förderung innovativer Handwerksbetriebe beitragen. Empirische Untersuchungen konnten einen positiven Zusammenhang zwischen einem inklusiven öffentlichen Beschaffungswesen und der Entstehung innovativer Gründungen nachweisen (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band; siehe auch Preuss, 2011).

Wie dem Beitrag von Prof. Drüen zu entnehmen ist, bieten sich ferner aus *steuerrechtlicher Sicht* einige Ansatzpunkte, die Performance junger Unternehmen zu unterstützen und damit Gründungen attraktiver zu machen (Drüen, 2021, in diesem Band). Die im Folgenden aufgeführten Maßnahmen wirken dabei nicht unmittelbar auf die Gründungs- und Übernahmedynamik ein, sondern fungieren vielmehr als *Starterleichterung* für den Weg in die Selbständigkeit und wirken damit mittelbar gründungsfördernd. Denkbar ist beispielsweise die Schaffung eines mehrjährigen Gründungszeitraumes bei den Ertragssteuern, innerhalb dessen Gewinne und Verluste miteinander verrechnet werden. Dies ermöglicht einen interperiodischen Ausgleich von typischen Anlaufverlusten. Eine Flexibilisierung der steuerlichen Abschreibungsmethodik in der Gründungs- oder Übernahmephase, wie sie im europäischen Ausland bereits üblich ist, bietet eine weitere Möglichkeit, entstehende Anfangsverluste zumindest teilweise aufzufangen. Zur spezifischen Förderung von Betriebsübernahmen könnte ferner eine Möglichkeit zur Übertragung von Aufwendungen und Verlusten des Übergebenden auf seine(n) Nachfolger:in geschaffen werden. Aufgrund des Prinzips der Individualbesteuerung besteht hier bislang keine Option für eine(n) potenzielle(n) Übernehmer:in von den erwerbsgerichteten Maßnahmen seines Vorgängers oder seiner Vorgängerin zu profitieren.

Des Weiteren würde sich der *Ausbau bzw. die Anpassung unmittelbarer Gründungsförderung* positiv auf die Performance neu gegründeter oder übernommener Betriebe auswirken. Ein Ansatzpunkt ist hier die Umwandlung der Meisterprämie bzw. Meistergründungsprämie in eine generelle Handwerksgründungsprämie, die Gründungen unabhängig von der Qualifikation der Gründer:innen fördert. In diesem Zusammenhang sollten außerdem die für eine Förderung zu erfüllenden Kriterien und die Höhe der Prämien bundesweit vereinheitlicht werden. Zur Vermeidung von Mitnahmeeffekten sollte bei jeder Art finanzieller Förderung außerdem sichergestellt werden, dass Auswahlprozesse vorgeschaltet sind, die in erster Linie schwache und damit besonders bedürftige Gründungen fördern. Empirische Untersuchungen deuten jedoch darauf hin, dass der Einfluss

finanzieller Prämien auf tatsächliche Gründungsentscheidungen limitiert ist (Homschild & Müller, 1987, S. 107; Caliendo et al., 2012, S. 117 f.).

Daher sollte unmittelbare Gründungsförderung neben finanzieller Unterstützung zusätzlich auf ideelle Bestandteile setzten. An erster Stelle zu nennen ist hier die Öffnung der Meisterkurse des Handwerks für handwerksferne Gründer:innen. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang ebenfalls die spezialisierte Gründungs- und Nachfolgeberatung der Handwerkskammern. Die Untersuchung von Bartelt-Urich et al. zeigt zum einen eine hohe Zufriedenheit beratener Betriebe mit den Unterstützungsleistungen der Betriebsberatungsstellen. Zum anderen wird durch den Beitrag die Vielzahl und das breite Spektrum an Angeboten der Handwerksorganisationen rund um das Thema Selbständigkeit aufgezeigt. Ein zentrales Problem ist jedoch, dass sowohl die Betriebe als auch die Handwerksorganisationen bisher nur selten Zugang zu potenziellen Übernehmenden oder zukünftigen Selbständigen außerhalb des Handwerks finden (Bartelt-Urich et al., 2021, in diesem Band). Auf die Möglichkeiten für Betriebe und Institutionen des Handwerks zukünftig auch handwerksferne Selbständige besser zu erreichen wird in Abschnitt 2.5 genauer eingegangen.

## 2.4 Reduktion des Gründungs- und Übernahmeaufwands

Wie Tratt und Sallaberger in ihrem Beitrag zeigen, stellt die fehlende Vernetzung und Digitalisierung der in den Gründungsprozess involvierten Stellen für Gründungswillige eine der wesentlichen Belastungen dar (Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem Band). Es gilt daher nicht nur die bisherigen Bestrebungen zur Einrichtung von E-Government Angeboten weiter voranzutreiben, sondern vor allem auch die Zusammenarbeit der in den Gründungsprozess involvierten Stellen zu verbessern. Ziel sollte dabei die *Einrichtung eines zentralen, digital erreichbaren Ansprechpartners* im Sinne einer One-Stop-Shop Lösung sein, über den alle notwendigen Anmeldungs- und Registrierungsprozesse abgewickelt werden können ohne persönlich in einer Behörde erscheinen zu müssen. Bis diese Lösung geschaffen ist, sollten kurzfristig zentrale Informationsstellen geschaffen werden, die den Gründungswilligen alle Fragen zum Ablauf des Prozesses beantworten können

und bei der Koordination der notwendigen Anmeldungsschritte unterstützen. Die hierfür notwendigen Kompetenzen und Strukturen sind in der Handwerksorganisation bereits vorhanden (Bartelt-Urich et al., 2021, in diesem Band).

Zur spezifischen Erleichterung des Nachfolgeprozesses sollten Maßnahmen zur *Vereinfachung der Datennutzung im Rahmen des Betriebsübergangs* getroffen werden. Tratt und Sallaberger zeigen in ihrem Beitrag, dass durch die dynamische Entwicklung im Bereich des Datenschutzes bei den Betrieben große Unsicherheit bezüglich der Weiternutzung von Kundendaten besteht (Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem Band). Um auf der sicheren Seite zu sein, wird derzeit häufig eine erneute Einwilligung der Kunden zur Datenverarbeitung eingeholt. Diese stellt sowohl für die Kunden, als auch für den Betrieb einen lästigen bürokratischen Aufwand dar. Die Schaffung einer einfachen, rechtssicheren Möglichkeit zur Übernahme eines ganzen Kundenstamms vom Vorgängerbetrieb würde in vielen Fällen den Übernahmeaufwand deutlich reduzieren und Betriebsübernahmen damit attraktiver machen.

Auch das Handwerk selbst kann jedoch dazu beitragen, den anfallenden Gründungs- und Übernahmeaufwand zu reduzieren, bzw. besser handhabbar zu machen. Eine Möglichkeit bietet in diesem Zusammenhang die *Einrichtung praxisnaher Unterstützungsangebote* durch die Handwerksorganisation und engagierte Betriebe. Wie der Beitrag von Bartelt-Urich et al. zeigt, sind derartige Programme wie beispielsweise die sog. Nachfolgelotsen, die es in einigen Handwerkskammern gibt, gezielte Nachfolgecoachings und das generelle Angebotsportfolio der Gründungsberater:innen bislang äußerst erfolgreich gewesen (Bartelt-Urich et al., 2021, in diesem Band). Viele der Initiativen, die neben den festen Beratungsstellen eingerichtet wurden, besitzen jedoch bislang noch Modellcharakter. Ein Ausbau der Angebote sowie deren bundesweite Vereinheitlichung ist daher unbedingt geboten.

### 2.5 Erschließung neuer Potenziale und Zielgruppen

Eine weitere Möglichkeit, die Gründungs- und Übernahmedynamik im Handwerk zu befördern liegt in der Erschließung neuer Potenziale und

Zielgruppen. Um keinen Raubbau an den ebenfalls dringend benötigten (angestellten) Fachkräften im Handwerk zu betreiben, sollte hierbei ein besonderer Fokus auf die Gewinnung *handwerksferner Gründer:innen* für die Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit im Handwerk gelegt werden. Allerdings zeigen Bartelt-Urich et al. in ihrem Beitrag, dass die zahlreichen (Unterstützungs-) Angebote der Handwerksorganisation unter handwerksfernen Gründer:innen noch weitestgehend unbekannt sind (Bartelt-Urich et al., 2021, in diesem Band). Die Handwerksorganisation könnte hier durch engere Kooperation mit Steuerberatungen ihre Bekanntheit auch bei handwerksfernen Gründungsinteressierten steigern. Steuerberatungen sind in der Regel der erste Ansprechpartner für beratende Unterstützung sowohl für im Gründungsprozess befindliche als auch etablierte und übergabewillige Betriebe (Bartelt-Urich et al., 2021, in diesem Band).

Ferner muss das Handwerk seine gesamtgesellschaftliche Präsenz weiter steigern, um seine Bedeutung breiter in den Köpfen der Bevölkerung zu verankern. Ein erster erfolgreicher Schritt konnte in diesem Zusammenhang durch die bereits erwähnte Imagekampagne des Handwerks getan werden. So ist es gelungen, die Sichtbarkeit und Wahrnehmung des Handwerks in der Gesamtbevölkerung in den ersten Jahren der Kampagne um nahezu 20% zu steigern (Wirtschaftswoche, 2014). Eine Fortsetzung und gegebenenfalls Ausweitung dieser Bemühungen ist daher unbedingt angeraten. In diesem Zusammenhang sollten zusätzlich die wenigen bereits existierenden eigenständigen Kampagnen einzelner Gewerke[24] weiter gefördert und ausgebaut werden, die anstelle der abstrakten Größe und Bedeutung des Handwerks als Ganzes, die individuelle Leistung und das Können einzelner Handwerker:innen in den Fokus rücken.

Daneben können über *kreative, handwerksübergreifende Gründungsmodelle* handwerksferne Personen für eine Selbständigkeit im Handwerk gewonnen werden. Tratt und Sallaberger zeigen in ihrem Beitrag, dass die

[24] Beispielhaft zu nennen ist hier die von Fachverband Schreinerhandwerk Bayern initiierte Kampagne „Mein Schreiner“ (Fachverband Schreinerhandwerk Bayern, 2021).

Handwerksordnung hier zahlreiche Möglichkeiten bietet, auch Personen ohne handwerkliche (Meister-) Ausbildung eine Gründung im Handwerk zu ermöglichen (Tratt & Sallaberger, 2021, in diesem Band). Diese Möglichkeiten werden derzeit jedoch noch kaum ausgeschöpft und viele denkbare Modelle sind sowohl innerhalb als auch außerhalb des Handwerks noch weitgehend unbekannt. Der Beitrag von Rehbold zeigt jedoch, dass für ein tatsächliches Zustandekommen von Kooperationen zwischen handwerksinternen und handwerksfernen Gründer:innen, zunächst eine grundlegende Vertrauensbasis aufgebaut werden muss (Rehbold, 2021, in diesem Band). In einem ersten Schritt müssen daher Möglichkeiten und Raum zum gegenseitigen Kennenlernen geschaffen werden. In Bezug auf Hochschulabsolvent:innen wären hier beispielsweise gemeinsame Lehrveranstaltungen denkbar, in denen Teilnehmende der Meisterkurse und Studierende zusammen unterrichtet werden oder Projekte erarbeiten.

Eine weitere Zielgruppe, deren *explizite Förderung* die Gründungsdynamik im Handwerk ankurbeln kann, sind Frauen. Laut einer Erhebung des ZDH, erfolgt derzeit weniger als jeder vierte *Gründung durch eine Frau* (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021). Diese Gründungen konzentrieren sich vor allem auf das Lebensmittel- und Gesundheitsgewerbe sowie die persönlichen Dienstleistungen. In vielen klassischen Bau- und Ausbauhandwerken ist der Anteil der Unternehmerinnen jedoch deutlich im einstelligen Bereich. Auch wenn diese Diskrepanz vermutlich zu einem Großteil auf grundlegenden Interessensunterschieden beruht, können zielgerichtete Förderprogramme dennoch dazu beitragen, dass zumindest der Anteil kaufmännischer Leiterinnen und Mitgründerinnen auch in diesen Gewerken steigt. Eine mögliche Kommunikationsstrategie könnte hier auf die in der Regel stärker ausgeprägte Risikoaversion von Frauen Bezug nehmen (Jianakoplos & Bernasek, 1998).

Wie Runst und Thomä in ihrem Beitrag zeigen, zeichnen sich Gründungen im Handwerk durch eine besonders hohe Bestandfestigkeit aus und fungieren somit als relativ sichere Einkommensquelle für ihre Gründer:innen (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band). Einige der Befragten in der Untersuchung von Rehbold argumentieren außerdem, dass die Flexibilität einer selbständigen Tätigkeit,

speziell Frauen mit Kindern die Möglichkeit bietet, berufliche Selbstverwirklichung und die Funktion als Mutter zu vereinen (Rehbold, 2021, in diesem Band). Die Kommunikation dieser Erkenntnisse sollte genutzt werden, um gezielt Frauen für die Aufnahme einer Unternehmerinnentätigkeit im Handwerk zu gewinnen. In diesem Zusammenhang sollte das Handwerk ferner seine Präsenz innerhalb der zahlreich vorhandenen Initiativen und Netzwerke zur beruflichen Förderung von Frauen steigern. In den Betrieben selbst sollten ebenfalls Maßnahmen zur Etablierung einer Unterstützungskultur für Frauen ergriffen werden, um die besonders unter Frauen verbreiteten Zweifel bezüglich der persönlichen Eignung für die Unternehmerinnentätigkeit zu überwinden (Rehbold, 2021, in diesem Band). Auch die gesellschaftliche Gleichberechtigung der Geschlechter muss weiter vorangetrieben werden, sodass auch eine männerdominierte Belegschaft eine Betriebsübernahme durch eine Frau akzeptiert. Bislang zeigen empirische Erkenntnisse, dass Frauen die Nachfolge in männerdominierten Bereichen aus Sorge vor möglichen Akzeptanzproblemen scheuen (Moog, 2016, S. 3).

Eine weitere Zielgruppe, die sich für eine *spezielle Förderung und Ansprache* eignet, sind *Menschen mit Migrationshintergrund*. Unter Migrant:innen ist das generelle Bild des Handwerks oft deutlich positiver (Glasl, 2017, S. 24 ff.). Ebenso zeichnen sich viele der Herkunftsländer durch eine stark ausgeprägte Selbständigenkultur aus, sodass einer selbständigen Tätigkeit im Handwerk deutlich höheres Ansehen entgegengebracht wird (Glasl, 2017, S. 18). Dementsprechend zeigen empirische Untersuchungen, dass die Gründungsquote unter Menschen mit Migrationshintergrund deutlich höher liegt als unter Einheimischen (Sternberg et al., 2019). Auch der Anteil an Chancengründungen, die aufgrund einer neuen Geschäfts- oder Produktidee entstehen, ist unter Migrant:innen besonders hoch (Sternberg et al., 2021). Es ist daher anzunehmen, dass durch eine weitere Erhöhung der Gründungsraten unter Menschen mit Migrationshintergrund auch der Anteil innovativer Gründungen im Handwerk insgesamt gesteigert würde. Die Förderung darf dabei nicht erst in der Vermittlung und Begleitung von Gründungs- und Übernahmeprojekten ansetzen, sondern sollte bereits dafür sorgen, dass durch Schulungsangebote frühzeitig das unternehmerische Potenzial entwickelt wird.

Besonders sprachliche Barrieren haben sich in der Vergangenheit als großes Hindernis für migrantische Gründungsprojekte gezeigt (Glasl, 2017; Sternberg et al., 2021). Eine weitere Möglichkeit liegt dabei auch in der gezielten Ansprache von Geflüchteten für eine Ausbildung im Handwerk.

Im Bereich der Betriebsübernahme bietet sich eine spezielle Ansprache *Solo-Selbständiger als potenzielle Übernehmer:innen* anderer Betriebe an. Sie arbeiten oftmals als Subunternehmer:innen für wenige Auftraggeber:innen und verdienen dabei häufig weniger als angestellte Meister:innen. Diese Diskrepanz sollte genutzt werden, um aktiv für die Möglichkeit einer Betriebsübernahme unter Solo-Selbständigen zu werben. Dass dies bislang noch zu wenig geschieht dürfte unter anderem damit zu tun haben, dass sich viele Solo-Selbständige aus den zulassungsfreien Gewerken der Handwerksorganisation kaum zugehörig fühlen (Cordes, 2020, S. 45). Eine explizite Ansprache durch die Kammern und Verbände kann dafür sorgen, dass hier eine höhere institutionelle Bindung erreicht wird und dadurch bestehende Übernahmepotenziale besser erschließbar sind. Um im Anschluss an die Übernahme weiter von potenziellen Synergieeffekten durch die enge Kooperation mit einem großen Auftraggeber profitieren zu können, wäre beispielsweise eine anschließende Eingliederung in ein Franchise-System denkbar. Wie Hamburger in seinem Beitrag zeigt, ist die Integration bestehender Betriebe in Franchise-Konzepte bereits jetzt ein im Handwerk durchaus verbreiteter Weg und eine Möglichkeit gerade für kaufmännisch weniger affine Selbständige von dem Know-how des Kooperationspartners zu profitieren (Hamburger, 2021, in diesem Band).

Immer mehr Familienunternehmen finden zudem keine(n) geeignete(n) und gewillte(n) Nachfolger:in mehr innerhalb der eigenen Familie. Dementsprechend geht der Anteil der Familiennachfolge an den Unternehmensübergaben seit Jahren stetig zurück (Leifels, 2020, S. 5). Aus diesem Grund steigt die Bedeutung der Übernahme des Betriebs durch Mitarbeiter:innen. Folglich sollten die Betriebe selbst durch eine frühzeitige Befähigung und Motivation der eigenen Mitarbeiter:innen dafür sorgen, dass sich bei Bedarf mögliche *Übernehmer:innen aus den eigenen Reihen finden*. Diese Förderung darf nicht erst dann beginnen, wenn der Zeitpunkt des

gewünschten Betriebsübergangs unmittelbar bevor steht, sondern muss zwingend langfristig ausgerichtet sein und von Altinhaber:innen als Investition in die Zukunft des eigenen Betriebs verstanden werden. Sorgen, sich durch intensive Förderung und Ausbildung der eigenen Mitarbeiter:innen möglicherweise zukünftige Konkurrenten heranzuzüchten, sind dabei zwar verständlich, sollten angesichts der drohenden enormen Nachfragelücke bei den Betriebsübergaben (Runst & Thomä, 2021, in diesem Band) aber von nachrangiger Bedeutung sein. Allgemein zeigen Bartelt-Urich et al. in ihrem Beitrag die Bedeutung einer langfristigen Einbindung der vorhandenen Belegschaft in den Übergabeprozess für ein erfolgreiches Change-Management (Bartelt-Urich et al., 2021, in diesem Band). Auch um hier von einer positiven Grundstimmung unter den Mitarbeiter:innen profitieren zu können, sind Entwicklungs- und Fördermaßnahmen von Bedeutung.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der Wirtschaftsbereich Handwerk in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen steht, die nur dann bewältigt werden können, wenn es gelingt, die Selbständigkeit im Handwerk attraktiver zu machen und diese Attraktivität auch entsprechend zu kommunizieren. Mit den Aufsatzbeiträgen in diesem Sammelband wurde diese Problematik systematisch aufgearbeitet und dargestellt. Im voranstehenden Schlusskapitel wurde darauf aufbauend eine Reihe von Handlungsempfehlungen entwickelt, um Selbständigkeit und Unternehmertum im Handwerk zu fördern. Auch wenn der angeführte Maßnahmenkatalog sicherlich nicht abschließend ist, liefert der vorliegende Forschungsband wesentliche Hinweise und Anregungen, wie Politik, Handwerksorganisationen und Betriebe zukünftig agieren sollten, um sowohl die Dynamik neuer Gründungen im Handwerk zu fördern als auch der drohenden Nachfragelücke bei Unternehmensübergaben entgegenzuwirken. Wenn alle Akteure hier zusammenwirken, wird es gelingen die Gründungsquoten hierzulande an das Niveau europäischer Nachbarstaaten und anderer Industrienationen heranzuführen. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Handwerkssektor auch zukünftig seinen unverzichtbaren Beitrag zur deutschen Volkswirtschaft leisten kann.

Literaturverzeichnis

Bitkom e.V. (2018): Bitkom Startup Report 2018, Berlin.

Caliendo, M., Hogenacker, J., Künn, S., Wießner, F. (2012): Alte Idee, neues Programm: Der Gründungszuschuss als Nachfolger von Überbrückungsgeld und Ich-AG, in: Journal of Labour Market Research, 45, S. 99-123.

Cordes, A. (2020): Soloselbständige im Handwerk: Erwerbsverläufe soloselbständiger Personen und die Situation sozialer Absicherung, Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung Band 02, Institut für Betriebsführung im Handwerk, Karlsruhe.

Deutsches Handwerksblatt (2018): Interview: „Wir brauchen wieder Lust auf Diskussion“, Politik & Gesellschaft, Ausgabe Nr. 12 vom 28.06.2018.

Fachverband Schreinerhandwerk Bayern (2021): Die Imagekampagne Mein Schreiner, URL: https://www.schreiner.de/fuer-schreiner/marketing-pr/imagekampagne/imagekampagne-mein-schreiner, 18.08.2021 10:00 Uhr.

Forsa (2008): Zentrale Ergebnisse Forsa-Umfrage zum Handwerk 2008.

Gehalt.de GmbH (2021): Gehaltsspanne: Handwerksmeister/-in in Deutschland, URL: https://www.gehalt.de/beruf/handwerksmeister, 26.07.2021 08:50 Uhr.

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (2020): GWA Nachwuchsstudie 2020 – Was der Nachwuchs vom Berufseinstieg erwartet, Frankfurt am Main.

Glasl, M. (2017): Potenzial von jungen Flüchtlingen für eine Ausbildung im Handwerk – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.

Homschild, K., Müller, U. (1987): Förderung von Innovationen und Arbeitsplätzen im Rahmen der Berliner Strukturprogramme, Beiträge zur Strukturforschung, Heft 98, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Duncker & Humblot, Berlin.

Jianakoplos, N., Bernasek, A. (1998): Are women more risk averse?, in: Economic Inquiry, 36 (4), S. 620-630.

Kruse, A., Merk, R., Dreier, A., Bitzer, K. (2009): Gründerinnen im Handwerk - Analyse von Strukturen und Potenzialen von Existenzgründungen durch Frauen im Handwerk, Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld.

Kuckertz, A., Mandl, C., Allmendinger, M. (2015): Gute Fehler, schlechte Fehler – wie tolerant ist Deutschland im Umgang mit gescheiterten Unternehmern? Universität Hohenheim, Stuttgart.

Leifels, A. (2020): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsengpass, KfW Research Nr. 308, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Metzger, G. (2019): KfW-Gründungsmonitor 2019: Tabellen- und Methodenband, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Moog, P. (2016): Betriebswirtschaftliche Herausforderungen und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen im Handwerk, Stellungnahme 16/3678, Landtag Nordrhein-Westfalen, 16. Wahlperiode, Düsseldorf.

MyHammer (2021): Image vom Handwerk weiter gestiegen, URL: https://www.my-hammer.de/artikel/image-vom-handwerk-weiter-gestiegen.html, 16.08.2021.

Preuss, L. (2011): On the contribution of public procurement to entrepreneurship and small business policy, in: Entrepreneurship and Regional Development, 23 (9-10), S. 787-814.

Rasch, K. (2019): Meisterabsolventenstudie 2019 – Kammerübergreifende Auswertung, Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A 44, Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln, Köln.

Runst, P., Haverkamp, K. (2018): Handwerk im ländlichen Raum, Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, 22, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen, Göttingen.

Runst, P., Thomä, J., Haverkamp, K., Pröger, T. (2021): Kleinbetriebliche Wirtschaftsstruktur – ein regionaler Resilienzfaktor in der Corona-Krise?, in: Wirtschaftsdienst, 101 (1), S. 40-45.

Statistisches Bundesamt (2010): Beschäftigte und Umsatz im Handwerk, Statistische Bibliothek, Fachserie 4 Reihe 7.1, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2021): Handwerk: 1,4 % mehr Umsatz im Jahr 2020, Pressemitteilung Nr. 118 vom 18. März 2021, URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_118_53211.html;jsessionid=0596B6438B092C05B2DDC3A4108EB87E.live742, 26.07.2021 10:35 Uhr.

Sternberg, R., Wallisch, M., Gorynia-Pfeffer, N., von Bloh, J., Baharian, A. (2019): Global Entrepreneurship Monitor – Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich: Länderbericht Deutschland 2018/2019, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., Eschborn.

Sternberg, R., Gorynia-Pfeffer, N., Stolz, L., Baharian, A., Schauer, J., Chlosta, S., Wallisch, M. (2021): Global Entrepreneurship Monitor - Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich: Länderbericht Deutschland 2020/21, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., Eschborn.

Thomä, J. (2010): Das Handwerk – ein Konjunkturstabilisator? In: U. Küpper (Hrsg.), Lehren aus der Krise: Auswirkungen und Konsequenzen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 für den Handwerksbereich, Ludwig-Fröhler-Institut, München.

Wirtschaftswoche (2014): Wie das Handwerk um Ansehen und Nachwuchs kämpft, online erschienen am 21.03.2014, URL: https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/imageprobleme-wie-das-handwerk-um-ansehen-und-nachwuchs-kaempft/9595388.html, 16.08.2021.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2010): Imagekampagne Handwerk, URL: https://www.zdh.de/ueber-uns/imagekampagne-handwerk/, 26.07.2021 13:30 Uhr.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021): Frauen im Handwerk, URL: https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/frauen-im-handwerk/, 26.07.2021 15:20 Uhr.

**2021**

**Ludwig-Fröhler-Institut**
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer