

Benedikt Tratt, Marco Götz, Niklas Zobel

DHI

Gründungserfolg im Handwerk

Entwicklung eines Tools zur wissenschaftlichen Ermittlung und
Bewertung des Erfolgs handwerklicher Gründungen

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

2022

Ludwig-Fröhler-Institut
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Benedikt Tratt, Marco Götz, Niklas Zobel

Gründungserfolg im Handwerk

**Entwicklung eines Tools zur wissenschaftlichen Ermittlung und Bewertung des Erfolgs
handwerklicher Gründungen**

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	III
Anhangsverzeichnis	III
1 Einleitung	4
2 Unternehmerische Erfolgsmessung in der wissenschaftlichen Literatur	5
2.1 Erfolgsmessung in neuen Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven.....	5
2.2 Erfolgsbewertung handwerklicher Gründungen.....	7
2.3 Besonderheiten handwerklicher Gründungen.....	7
3 Entwicklung eines Bewertungstools zur Messung von Gründungserfolg im Handwerk	9
3.1 Bewertungsfaktoren.....	9
3.1.1 Personenspezifische Angaben.....	10
3.1.2 Persönliche Erfolgsfaktoren.....	10
3.1.2 Ökonomische Erfolgsfaktoren.....	11
3.1.2 Gesellschaftliche Erfolgsfaktoren.....	12
3.2 Bewertungsmodell.....	12
4 Validierung des Bewertungstools anhand qualitativer Interviews mit Gründern und Gründungsexperten aus dem Handwerk	14
4.1 Auswertung anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse.....	15
4.2 Ergebnisse der Validierung.....	15
5 Aktualisierter Erhebungsbogen und finales Bewertungstool	18
6 Zusammenfassung und Fazit	23
Literaturverzeichnis	24
Anhang	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertungsfragen zu den persönlichen Erfolgsfaktoren.....	10
Tabelle 2: Bewertungsfragen zu den ökonomischen Erfolgsfaktoren.....	11
Tabelle 3: Bewertungsfragen zu den gesellschaftlichen Erfolgsfaktoren.....	12
Tabelle 4: Interviewleitfaden.....	14
Tabelle 5: Übersicht der Interviewpartner.....	15

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Validierter Erhebungsbogen.....	22
--	----

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Kategorienbasierte Auswertungstabelle der Interviews	28
--	----

Wir setzen uns für eine offene und gerechte Gesellschaft ein. Für eine bessere Lesbarkeit verzichten wir allerdings auf die Verwendung gendgerechter Sprache. Mit dem generischen Maskulinum möchten wir selbstverständlich alle Geschlechter ansprechen. Vielen Dank für Ihr Verständnis!

1 Einleitung

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 die Stabilität der deutschen Volkswirtschaft (Pahnke & Welter, 2019). Um diese Vielfalt aufrecht zu erhalten bedarf es eines dynamischen Gründungs- und Übernahmegeschehens. 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 Übernahmegeschehen 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). Gleichzeitig benötigen in den kommenden fünf Jahren etwa 125.000 Handwerksbetriebe einen Nachfolger (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2021b). Sollte das Gründungs- und Übernahmegeschehen 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.

Aus diesem Grund existiert eine Vielzahl politischer und handwerksorganisatorischer Initiativen zur finanziellen und ideellen Förderung von Unternehmensgründungen und Selbständigkeit im Handwerk. Um deren Effektivität zu beurteilen und zu stärken bedarf es Möglichkeiten, den Erfolg einzelner Gründungsvorhaben zu messen. Nur so kann verhindert werden, dass Gründungen nur aufgrund von Free-rider Effekten stattfinden, die kurzfristig finanzielle Fördermittel abgreifen aber bereits nach kurzer Zeit wieder vom Markt verschwinden. Eine Unterscheidung zwischen „guten“ und „schlechten“ Gründungen ist allerdings nach wie vor schwierig, da keine eindeutigen Metriken zur Erfolgsbewertung existieren.

Die vorliegende Arbeit entwickelt daher ein quantitatives Bewertungsmodell für den Erfolg handwerklicher Gründungen. Ziel ist es, eine skalierbare Messmethodik zu entwerfen, die zukünftig in Forschung und Politik zur Analyse der Effektivität gründungsfördernder Maßnahmen eingesetzt werden kann. Die Entwicklung des Modells erfolgt in zwei Schritten. Zuerst wird in Kapitel 2 die wissenschaftliche Literatur zur Gründungsbewertung analysiert und auf einige spezifische Besonderheiten von Gründungen im Handwerk eingegangen. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird in Kapitel 3 eine erste Version eines Erhebungsbogens entwickelt. Dieser wird anschließend in Kapitel 4 durch qualitative Interviews mit Gründern und Gründungsexperten aus dem Handwerk validiert und iterativ optimiert. In Kapitel 5 wird schließlich das finale Bewertungstool vorgestellt. Kapitel 6 zieht schließlich ein Fazit zu den Einsatzmöglichkeiten und Limitationen des Bewertungstools.

2 Unternehmerische Erfolgsmessung in der wissenschaftlichen Literatur

Im Folgenden soll auf Basis bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse ein Überblick über die vielfältigen Erfolgsbewertungsmöglichkeiten von jungen Unternehmen geschaffen werden. Dazu wird aus verschiedenen Perspektiven auf die Erfolgsmessung in neuen Unternehmen eingegangen und die Literatur zur Erfolgsbewertung handwerklicher Gründungen im Speziellen analysiert. Abschließend werden die Besonderheiten einer handwerklichen Gründung erläutert, um eine fundierte Grundlage für die Entwicklung eines eigenen Bewertungstools zu schaffen.

Um eine Bewertung des *Gründungserfolgs* zu ermöglichen, muss zuerst der Begriff *Erfolg* definiert werden. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird *Erfolg* häufig mit einer positiven Folge von Entscheidungen oder Handlungen assoziiert (Wahring, 2000). Bei Anwendung dieser Definition auf den Begriff *Unternehmererfolg*, wird deutlich, dass die Messung dieser positiven Wirkung komplex wird, da es sich hierbei um ein theoretisches Konstrukt mit einer Vielzahl von Faktoren handelt. Diese Abstinenz einer präzisen Erfolgsdefinition führt zu einer Vielzahl von Mess- und Bewertungsproblemen (Krüger, 1988; Grabner-Kräuter, 1993; Jenner, 2000). Um eine möglichst neutrale Bewertung des Unternehmererfolgs zu ermöglichen, beziehen wir uns im Folgenden auf die allgemeine Definition von Schmidt (2002, S. 22) und definieren Erfolg als „Erreichungsgrad eines individuell angestrebten Zieles oder Zielsystems“. Dadurch soll die komplexe Vielschichtigkeit der unterschiedlichen Dimensionen der individuellen Erfolgseinschätzung berücksichtigt werden.

2.1 Erfolgsmessung in neuen Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven

Die Erfolgsbewertung von Unternehmen ist eine zentralere Fragestellung in der Wirtschaftsliteratur. Dennoch ist festzustellen, dass sich ein Großteil der Literatur hauptsächlich mit den finanziellen Erfolgsfaktoren Rentabilität und Gewinnwachstum befasst. Diese Bewertungsfaktoren haben jedoch für junge Unternehmen nur beschränkte Aussagekraft, da diese Betriebe in der Regel Anlaufverluste zu verzeichnen haben (Hunsdiek, 1987; Schefczyk, 1999; Nöcker, 1999). Des Weiteren ist auffällig, dass die Bewertungsfaktoren meistens den Erfolg aus einer bestimmten Betrachtungsweise bemessen sollen und die Literatur sich aus diesem Grund selektiv auf einzelne Erfolgsaspekte fokussiert. Um einen neutralen Überblick zu geben, wird im Folgenden auf die Literaturstränge aus drei verschiedenen Perspektiven eingegangen. Dazu werden die (1) betriebswirtschaftliche Erfolgsmessung, die (2) politischen Indikatoren und die (3) Erfolgsfaktoren aus Finanzierungssicht aufgearbeitet.

In der (1) betriebswirtschaftlichen Forschung ist die Erfolgsmessung von Unternehmen eine zentrale Fragestellung (Fisher et al., 2014). Dabei ist die Literatur überzeugt, dass unternehmerischer Erfolg weit über die naheliegenden Erfolgsfaktoren der rationalen Wirtschaftstheorie von Gewinn und monetärer Bereicherung hinausgeht (Parker, 2018). Dementsprechend wird in der einschlägigen Forschung häufig zwischen monetären und nicht-monetären Erfolgsfaktoren unterschieden. Bei den monetären wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren dominieren die Variablen Firmengröße, Umsatz- und Ertragswachstum sowie Marktanteil (Rauch und Frese, 2007; Richard et al., 2009). Die nicht-monetären Erfolgsfaktoren sind hingegen wesentlich vielfältiger. Als zentrale Erfolgsfaktoren werden hier häufig die Überpunkte persönliche Ziele (Green et al., 2003) und unternehmerische Motivation (Wach et al., 2016) aufgeführt. Die unternehmerische Motivation kann dabei vielfältige Ausgestaltungsformen annehmen. Sie reicht von dem Wunsch nach Autonomie und Unabhängigkeit (Reynolds und Curtin, 2008; Jayawarna et al., 2011), über Selbstverwirklichung und persönliche Weiterentwicklung bis hin zur Motivation nach Leistungserbringung und dem Streben nach Herausforderung (Carter et al., 2003; Benzing und Chu, 2009; Jayawarna et al., 2011). Auch der Wunsch nach persönlicher Absicherung (Lukes und Stephan, 2012; Chen und Elston, 2013) und sozialer Anerkennung (Carter et al., 2003; Benzing und Chu, 2009) kann einen wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmer darstellen. Einen Bestandteil der nicht-monetären

Erfolgsfaktoren stellt auch die zwischenmenschliche Interaktion dar. Hierunter fallen beispielsweise Faktoren wie das Streben nach einem guten Verhältnis zu Mitarbeitern und anderen Stakeholdern (Gorgievski et al., 2011; Jayawarna et al., 2011).

In der Literatur finden sich auch vereinzelt Ansätze wieder, die vielfältigen Erfolgsfaktoren in einem Bewertungsmodell zu vereinen. Fisher et al. (2014) formulieren ein Modell in dem sich unternehmerischer Erfolg als Hybrid aus individuellen und unternehmerischen Erfolgsfaktoren zusammensetzt. Wach et al. (2016) formulieren nach umfassender Befragung von 185 Unternehmern fünf Dimensionen für den Erfolg unternehmerischen Handelns und erarbeiten eine Erfolgsermittlung anhand ebendieser. Die Dimensionen umfassen: Unternehmensperformance - insbesondere Wachstum, Stabilität und Marktposition -, Beziehungen am Arbeitsplatz, persönliche Verwirklichung, Auswirkungen auf die Gemeinschaft und persönliche finanzielle Bereicherung.

Eine weitere bedeutsame Betrachtungsweise des Gründungserfolgs ist die (2) politische Perspektive. Dabei wird in der Literatur der Gründungserfolg als ein wichtiger Indikator für die Evaluation von staatlichen Programmen zur Förderung von Existenzgründungen betrachtet (Schmidt, 2002). Die Schlüsselgrößen der empirischen Forschung stellen dabei die Anzahl der Beschäftigten und der Jahresumsatz des Unternehmens dar, da durch diese Indikatoren der Beitrag des Unternehmens zur Volkswirtschaft und Gesellschaft ermittelt und bewertet werden kann (May, 1981; Elfers, 1996). Als zusätzlicher Indikator wird häufig auch die Bestandsfestigkeit neu gegründeter Unternehmen über einen bestimmten Zeithorizont zu Rate gezogen. Diese Variable kann sowohl ein Indiz liefern, wie erfolgreich die Förderungsinvestition verlief, ohne hierfür die Entwicklung der Investitionen quantifizieren zu müssen, als auch Auskunft über den unternehmerischen Erfolg im Sinne der Beständigkeit geben (Brixy und Kohaut, 1998; Wießner, 1998). Auch aus politischer Sicht sind die zukünftigen Entwicklungspotenziale des Unternehmens von Bedeutung. Dabei werden in der Literatur primär Mitarbeiterwachstum und Umsatzwachstum betrachtet, da diese Variablen Auskunft über zukünftige Beschäftigungsquoten und Steuererträge liefern können (Albach, 1988).

Im Zuge der Erfolgsbewertung aus der Sicht von (3) externen Kapitalgebern wird in der Literatur regelmäßig nach Eigenkapitalgebern und Fremdkapitalgebern unterschieden, da sich deren jeweilige Sicht auf den Investitionserfolg aufgrund von unterschiedlichen Zielen, Risiken und Berichterstattungspflichten signifikant unterscheidet (Schmidt, 2002). Für Eigenkapitalgeber, beispielsweise Venture Capital Gesellschaften, steht in der Regel das Maximieren der Rendite im Vordergrund, weshalb die Erwartungen an den Erfolg neu gegründeter Unternehmen sehr hoch sind (Albach, 1988; Nathusius, 2001). Gerade institutionelle Investoren haben in der Praxis häufig ausgeklügelte Modelle, um die Leistung der Unternehmen hinsichtlich ihres Risk-Return-Profiles zu überwachen. Schefczyk (1999) analysiert die Literatur zur Erfolgsbewertung von Venture Capital Gesellschaften und formuliert sieben Erfolgsmaße, die von den meisten Bewertungsmodellen berücksichtigt werden. Als Minimalkriterium wird in nahezu allen Modellen die Vermeidung einer Insolvenz gesehen. Zusätzlich wird die unternehmerische Entwicklung eingeordnet. Hierzu werden in der Regel aus dem Jahresabschluss abgeleitete Kennzahlen, wie etwa die Profitabilität, der Erfolg am Markt hinsichtlich des erschlossenen Marktanteils sowie diverse andere Wachstumsmaße herangezogen. Hinzu kommen auf die Investition bezogene Indikatoren wie etwa die Beteiligungsrentabilität, Hybridmaße zur Überwachung der Kapitalverhältnisse (z.B. Book-to-Market Ratio) und schlussendlich subjektive Erfolgskriterien, wie etwa die Rentabilität im Verhältnis zu vorab formulierten Plan- oder Branchendaten (Schefczyk, 1999).

Die Erfolgsbewertung von externen Fremdkapitalgebern hingegen fokussiert sich primär auf aktuelle geschäftsbezogene Indikatoren, da deren primäres Ziel der Erfolgsbewertung das Sicherstellen von

vertraglich zugesicherten Zins- und Tilgungszahlungen ist. Als zentrale Erfolgsbewertungsfaktoren werden aus diesem Grund meist das Vermeiden einer Insolvenz und ein positiver Cashflow gesehen (Schmidt und Kraus, 2001).

Die Untersuchung der drei ausgewählten Perspektiven zeigt auf, wie facettenreich die Erfolgsbewertung je nach Betrachtungswinkel ausfallen kann. Die Fokussierung auf eine bestimmte Branche kann somit auch neue, zusätzliche Perspektiven notwendig machen. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf die Literatur zur Erfolgsbewertung in handwerklichen Gründungen im Speziellen eingegangen.

2.2 Erfolgsbewertung handwerklicher Gründungen

Die Literatur, die sich dem Erfolg von handwerklichen Gründungen widmet, ist im Verhältnis zu den im vorigen Kapitel vorgestellten branchenübergreifenden Untersuchungen, äußerst eingeschränkt bzw. nahezu nicht existent. Beibl (2020) formuliert als zentralen Erfolgsfaktor für handwerkliche Betriebe den Fortbestand des Unternehmens, da davon ausgegangen werden kann, dass ein Betrieb, der sich auf dem Markt behaupten kann, einen gewissen Grad von Erfolg aufweisen muss. Dabei treffen handwerkliche Gründungen vor allem die beiden Hürden „Liability of smallness“ und „Liability of newness“ (Hannan und Freeman, 1984; Ropega, 2011). „Liability of smallness“ beschreibt das Risiko, dass der Unternehmensfortbestand nicht langfristig sichergestellt werden kann, da das neue Unternehmen aufgrund seiner Größe Einschränkungen in der Akquisition von wachstumsnotwendigen Ressourcen unterliegt (Thornhill und Amit, 2003). „Liability of newness“ hingegen umfasst das empirische Phänomen, dass die Wahrscheinlichkeit des Fortbestehens eines Unternehmens kurz nach seiner Gründung am geringsten ist und erst mit zunehmender Bestandsdauer ebenfalls ansteigt (Sutton, 1997). Können diese zwei Hürden überwunden werden, kann davon ausgegangen werden, dass zumindest eine Basis für Erfolg vorliegt. Woo et al. (2020) legen dar, dass die Persönlichkeit des Unternehmers im Handwerk eine besondere Rolle spielt. Aus diesem Grund formulieren sie die unternehmerische Zufriedenheit in Hinsicht auf Selbstverwirklichung und persönliche Weiterentwicklung sowie die individuelle Zufriedenheit als zentrale Erfolgspunkte. Da im Handwerk häufig auch die Produkte und Dienstleistungen sehr individuell auf den Kunden ausgerichtet sind, sollte ferner die Kundenzufriedenheit ein weiteres zentrales Erfolgskriterium darstellen (Tarquini et al., 2022).

Eine erfolgreiche handwerkliche Gründung muss neben langfristiger Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit auch den Lebensunterhalt des Betriebsinhabers des Unternehmens garantieren können. Aus diesem Grund spielen neben den persönlichen Selbstverwirklichungszielen auch finanzielle Faktoren wie Umsatz und Renditefähigkeit als Erfolgsfaktoren für Gründungen im Handwerk eine wichtige Rolle (Institut für Mittelstandsökonomie der Universität Trier, 2013; Beibl, 2020).

Um die empirische Lücke der betrieblichen Erfolgsermittlung im Handwerk zu schließen, wird im Rahmen dieser Arbeit ein eigenes Bewertungstool auf Basis der Literatur zur Erfolgsmessung von neuen Unternehmen aufgebaut. Dazu wird im Anschluss nun auf die grundsätzlichen Besonderheiten handwerklicher Gründungen eingegangen.

2.3 Besonderheiten handwerklicher Gründungen

Um den Erfolg einer handwerklichen Gründung angemessen zu bewerten, müssen einige Besonderheiten des Handwerks berücksichtigt werden. Während in vielen Branchen eine abhängige Beschäftigung die absolute Regel ist, befindet sich im Handwerk ein Drittel der Absolventen bereits vier bis sechs Jahre nach dem Meisterabschluss in der eigenen Selbstständigkeit (Rasch, 2019). Im Handwerk ist also bereits in der Ausbildung die Motivation später selbstbestimmt zu arbeiten deutlich

weiter verbreitet (Runst und Thomä, 2021a). Hinzu kommt in Deutschland die Besonderheit der gesetzlichen Meisterpflicht in zahlreichen Gewerken. Auch abseits der gesetzlichen Regelung stellt die Meisterprüfung im Handwerk eine bedeutendes Qualitätsmerkmal dar, weshalb gerade einmal 14% eine Gründung vor Abschluss dieses Titels in Betracht ziehen (Rasch, 2019). Damit stellt die qualifizierende Ausbildung im Handwerk eine unmittelbare und mittelbare Eintrittsbarriere dar, wodurch sich handwerkliche Gründungen von Gründungen in anderen, weniger regulierten Wirtschaftsbereichen abheben (Rehbold, 2021). Gleichzeitig fungiert die Meisterqualifikation aber auch als vorgelagertes Selektionskriterium. Gründungen im Handwerk weisen daher im Vergleich zu solchen außerhalb des Handwerks eine höhere Bestandsfestigkeit auf (Runst und Thomä, 2021b).

Da im Handwerk die Dienstleistung und das Produkt häufig eng mit der persönlichen Leistung und Handlung verbunden sind, unterscheiden sich auch die Skalierungs- und Wachstumsmöglichkeiten drastisch von anderen Gründungen, da Wachstum häufig nur mit zusätzlicher Arbeitskraft möglich ist. Entsprechend sind Umsatz- und Mitarbeiterwachstum in der Regel bei handwerklichen Gründungen eng miteinander verbunden (Korus et al., 2021). Auch fallen die Wachstumsraten neuer Betriebe im Handwerk geringer aus als in anderen Wirtschaftsbereichen (Runst und Thomä, 2021). Diese Besonderheit hat ferner Auswirkungen auf die Finanzierung, weshalb im Handwerk die Gründung primär über selbsteingebrachtes Eigenkapital und Fremdkapital von Banken in Form von Krediten finanziert wird (Mitsubishi, 2020). Für institutionelle Investoren ist eine gewöhnliche Handwerksgründung in der Regel aufgrund ebendieser erschwerten Skalierbarkeit weniger interessant (van Laak und Vatanparast, 2021). Bei der Gründung eines handwerklichen Betriebs müssen zudem, neben der bereits erwähnten Meisterpflicht, in einigen Gewerken auch weitere spezifisch handwerksrechtliche Normen beachtet werden. Diese sollen die Besonderheiten der handwerklichen Gründung regeln, können allerdings auch Hürden durch fehlende klare Zuständigkeit und Verantwortung auf behördlicher Seite bei der Gründung darstellen (Tratt und Sallaberger, 2021). Eine in der Praxis häufig umgesetzte, alternative Form der Neugründung, ist die Übernahme eines bereits existierenden Betriebs. Übernahmegründungen machen demnach einen wesentlichen Teilbereich des handwerklichen Gründungsgeschehens aus (Hamburger, 2021).

3 Entwicklung eines Bewertungstools zur Messung von Gründungserfolg im Handwerk

Im Folgenden wird nun auf die Entwicklung des Bewertungstools für die Erfolgsmessung von handwerklichen Gründungen eingegangen. Ziel ist es mithilfe eines Erhebungsbogens den Erfolg von handwerklichen Gründungen messbar und bewertbar zu machen. Um einerseits der bereits deutlich gewordenen Komplexität des Themas gerecht zu werden und andererseits eine Skalierbarkeit des Tools zu garantieren und es für breite, quantitative Untersuchungen nutzbar zu machen, bewegt sich der gesamte Erstellungsprozess in einem Spannungsfeld aus notwendiger Detailtiefe und begrenztem Erhebungsaufwand. Im Folgenden wird daher zunächst ein erstes Set zu ermittelnder Erfolgsfaktoren vorgestellt und anschließend die Auswertung des Umfragebogens und die Erstellung des zugrundeliegenden Bewertungsmodells thematisiert. Dieses soll daraufhin in Interviews mit verschiedenen Gründern aus dem Handwerk und Experten aus der handwerklichen Gründungsberatung validiert und auf das unbedingt notwendige Mindestmaß an Fragen gekürzt werden.

3.1 Bewertungsfaktoren

Wie der im vorangegangenen Kapitel dargelegte Überblick der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur verdeutlicht, ist die Definition von unternehmerischem Erfolg betrachtungsabhängig und von einer Vielzahl unterschiedlichster Faktoren geprägt. Um dennoch eine möglichst objektive und breite Bewertung des Gründungserfolgs zu ermöglichen, wird in dem vorliegenden Bewertungstool Erfolg anhand unterschiedlicher Dimensionen bewertet.

In der Arbeit von Wach et al. (2016) werden zur Messung des Erfolgs von Unternehmensgründungen die fünf Kategorien Unternehmensperformance, Arbeitsplatzverhältnisse, Selbsterfüllung, gesellschaftlicher Einfluss und persönlicher finanzieller Vorteil genutzt. Auch Dej et al. (2009) wählen einen Aufbau anhand dieser fünf Kategorien. Sowohl Gorgievski et al. (2011) als auch Fisher et al. (2014) verzichten allerdings auf einen übergeordneten Aufbau und messen nur anhand von neun respektive zehn Einzelindikatoren den Erfolg von Entrepreneuren. Bijedic et al. (2017) messen in ihrer Arbeit den Erfolg wissenschaftlicher Gründungen anhand der Dimensionen ökonomische, persönliche und gesellschaftliche Erfolgsfaktoren. Alle Arbeiten zeigen, dass es für eine umfängliche Erfolgsbewertung sowohl ökonomischer als auch persönlicher Faktoren bedarf. Wach et al. (2016) schreiben dabei auch von extrinsischer und intrinsischer Motivation.

Um den notwendigen Erfassungsaufwand des Tools möglichst gering zu halten, orientiert sich die vorliegende Arbeit an der dreigliedrigen Einteilung von Bijedic et al. (2017). Die Kategorien Arbeitsplatzverhältnisse und persönlicher finanzieller Vorteil von Wach et al. (2016) werden dabei in die Kategorien persönliche beziehungsweise gesellschaftliche Erfolgsfaktoren einfließen. Durch diesen Aufbau kann der Erfolg systematisch und geordnet bewertet werden, während gleichzeitig die Komplexität der Zuordnung in die jeweilige Kategorie auf das notwendige Minimum reduziert wird. Damit soll eine möglichst einfache Bedienbarkeit des Tools sichergestellt werden. Im Konkreten unterteilen wir den Erfolg in die drei Dimensionen (1) persönliche Erfolgsfaktoren, (2) ökonomische Erfolgsfaktoren und (3) gesellschaftliche Erfolgsfaktoren. Hierbei soll das jeweilige Ergebnis über den erzielten Erfolg in der dazugehörigen Dimension eine Auskunft geben. Eine besonders umfassend positiv gelungene Gründung sollte dabei in allen drei Dimensionen ein hohes Ergebnis erzielen. Im Folgenden werden der Aufbau des dem Tool zugrunde liegenden Erhebungsbogens und die jeweiligen Erfolgsfaktoren der einzelnen Dimensionen erläutert.

3.1.1 Personenspezifische Angaben

Vor den inhaltlichen Fragen leitet ein allgemeiner Teil mit personenspezifischen Fragen in den Erhebungsbogen ein. Wir orientieren uns hierbei an der Arbeit von Ostermann et al. (2002) zu Gründungen im Handwerk sowie an der Arbeit von Bijedic et al. (2017). In dem personenspezifischen Teil werden die (a) gründerbezogenen Daten Alter, Geschlecht, Ausbildung sowie die (b) unternehmensbezogenen Informationen Rechtsform, Branche, Alter der Gründung und Art der Gründung sowie Gründung mit oder ohne Partner abgefragt. Diese Faktoren sollen dabei helfen die jeweilige Gründung einzuordnen und eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen Gründungen zu ermöglichen. Die personenspezifischen Daten stellen Hintergrundwissen zur Gründung dar und fließen nicht direkt in die Erfolgsbewertung ein.

3.1.2 Persönliche Erfolgsfaktoren

Im Anschluss an die personenspezifischen Angaben wird die erste Dimension „persönliche Erfolgsfaktoren“ bewertet. Durch die persönlichen Erfolgsfaktoren soll die individuelle Selbsterfüllung durch die Gründung und die persönliche finanzielle Situation gemessen werden.

Persönliche Erfolgsfaktoren

- 1) Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entscheidung ein Unternehmen gegründet zu haben?
- 2) Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeitsbelastung?
- 3) Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Ihrem persönlichen Einkommen und der Arbeitsbelastung definieren?
- 4) Wie hat sich seit der Gründung der Umfang Ihrer persönlichen Entscheidungsfreiheit verändert?
- 5) Wie wird Ihre Gründung in ihrem persönlichen Umfeld wahrgenommen?
- 6) Wie hat sich Ihr persönliches finanzielles Risiko seit der Gründung entwickelt?
- 7) Verdienen Sie mehr oder weniger als vor der Gründung?
- 8) Würden Sie mit Ihren jetzigen Erfahrungen noch einmal eine Gründung in Betracht ziehen?
- 9) Wie schätzen Sie Ihre persönliche Leistung als Gründer ein?
- 10) Bewerten Sie Ihre Gründung als erfolgreich?

Tabelle 1: Bewertungsfragen zu den persönlichen Erfolgsfaktoren

Für Gorgievski et al. (2011) als auch für Fisher et al. (2014) ist dafür die persönliche Zufriedenheit mit der Gründung der stärkste Indikator. Gorgievski et al. (2011), Fisher et al. (2014) und Wach et al. (2016) sehen als weiteren wichtigen Indikator die Work-Life Balance, gemessen durch die Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung und dem Verhältnis von Arbeitsbelastung und Einkommen. Weiter zu beachten sind die Entscheidungsfreiheit und die Reputation. Letztere vor allem bezüglich der Wahrnehmung im persönlichem Umfeld. Für Bijedic et al. (2017) ist zudem die Motivation ausschlaggebend („Würden Sie mit Ihren jetzigen Erfahrungen noch einmal eine Gründung in Betracht ziehen?“). Die persönliche finanzielle Situation soll anhand der finanziellen Sicherheit nach der Gründung gemessen werden (Wach et al., 2016). Zusätzlich wird ein Vergleich zu dem Einkommen vor der Gründung erfragt, um zu sehen, ob sich das Einkommen durch die Gründung verändert hat. Auf Basis der vorgestellten Indikatoren aus der Literatur formulieren wir in Tabelle 1 zehn Fragen für den Erhebungsbogen, um den persönlichen

Erfolg zu messen. Dabei ist besonders wichtig, dass die ausformulierten Fragen auf prägnante und verständliche Art und Weise die beschriebenen Erfolgsfaktoren messbar machen.

3.1.2 Ökonomische Erfolgsfaktoren

Anhand der ökonomischen Erfolgsfaktoren soll die Unternehmensperformance aus innerbetrieblicher Perspektive gemessen werden. Nach Wach et al. (2016) sind für die Unternehmensperformance die wichtigsten Indikatoren Profitabilität, Wachstum, Umsatz und Fortbestehen des Geschäfts. Auch für Gorgievski et al. (2011) und Fisher et al. (2014) sind Wachstum, Profitabilität und Fortbestehen des Geschäfts wichtig, bei Gorgievski et al. (2011) ist Innovation ein zusätzlicher Erfolgsfaktor, bei beiden fehlt jedoch im Gegensatz zu Wach et al. (2016) der Umsatz.

Ökonomische Erfolgsfaktoren

- 1) Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Betrieb?
- 2) Wie hoch schätzen Sie ihre Auftragsauslastung ein?
- 3) Welches Umsatzwachstumsziel streben Sie für die nächsten drei Jahre an?
- 4) Wie viel Umsatzwachstum haben Sie im letzten Geschäftsjahr verzeichnen können?
- 5) Schätzen Sie Ihr Geschäft als profitabel in den nächsten drei Jahren ein?
- 6) Erzielt Ihr Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt Gewinn?
- 7) Wie groß war Ihr Umsatz im letzten Geschäftsjahr?
- 8) In welchem Verhältnis stand Ihr Gewinn zum Umsatz im letzten Geschäftsjahr?
- 9) Wie viel Eigenkapital haben Sie im Verhältnis zum Fremdkapital in ihr Unternehmen investiert?
- 10) Wie schätzen Sie im Nachhinein das in Ihrem Business Plan bemessenen Startkapital ein?

Tabelle 2: Bewertungsfragen zu den ökonomischen Erfolgsfaktoren

Wir wählen für unseren Fragebogen die Indikatoren von Wach et al. (2016): Größe (gemessen durch die Mitarbeiteranzahl und den Umsatz), Profitabilität (gemessen durch den Gewinn und dem Verhältnis von Gewinn zu Umsatz), Wachstum (gemessen durch das Umsatzwachstum des vergangenen Jahres und die Prognose des Umsatzwachstums für die nächsten Jahre) und Fortbestehen des Geschäfts (gemessen durch die Auftragsauslastung und die erwartete Profitabilität in den nächsten Jahren). Dabei sollen durch Umsatz, Gewinn und Auftragslage objektiv quantifizierbare Fakten zur Gründung abgefragt und bewertet werden. Gleichzeitig soll durch die Frage nach der persönlichen Einschätzung zum Umsatzwachstum und zur Profitabilität in der Zukunft ein persönliches Stimmungsbild des Gründers mitberücksichtigt werden. Da der Faktor Innovation kaum in einem an den Gründer selbst gerichteten Erhebungsbogen zu operationalisieren ist, wird in dem vorliegenden Tool davon abgesehen die Innovationskraft einer Gründung direkt zu bewerten. Hinzu kommt, dass es sich bei dem weit überwiegenden Teil der Gründungen im Handwerk ohnehin um sogenannte imitierende Gründungen handelt, die auf der Replikation eines etablierten Geschäftsmodells basieren (Hamburger, 2021). Als weiteren Indikator betrachten wir die Finanzierung. In diesem Zusammenhang wird auch das Vorliegen eines Business-Plans sowie dessen Prognosegüte abgefragt. Der Business Plan kann dabei als Indikator für den erfolgreichen Verlauf der ersten Gründungszeit fungieren (Kraus und Schwarz, 2007). Anhand

dieser vorgestellten Indikatoren messen wir den ökonomischen Erfolg in unserem Bewertungstool und formulieren die in Tabelle 2 abgebildeten Fragen.

3.1.2 Gesellschaftliche Erfolgsfaktoren

Über die Dimension „gesellschaftlichen Erfolgsfaktoren“ wird zuletzt der gesellschaftliche Mehrwert der Gründung untersucht. Für Wach et al. (2016) als auch für Gorgievski et al. (2011) sind die Kundenzufriedenheit und das Verhältnis zu den Angestellten hierbei die wichtigsten Indikatoren. Da die Kundenzufriedenheit und das Angestelltenverhältnis im Rahmen einer ausschließlichen Gründerbefragung nicht direkt zu messen sind, entscheiden wir uns für die indirekte Operationalisierung und erfragen die persönliche Einschätzung des Gründers zu diesen Punkten. Für Wach et al. (2016) sind außerdem die sozialen Beiträge und eine hohe Umweltverträglichkeit des Unternehmens wichtig. Anhand dieser vier Indikatoren messen wir den gesellschaftlichen Erfolg in unserem Bewertungstool und formulieren in Tabelle 3 die folgenden vier Fragen.

Gesellschaftliche Erfolgsfaktoren	
1)	Wie schätzen Sie Ihre Kundenzufriedenheit ein?
2)	Wie beschreiben Sie das Verhältnis zu Ihren Angestellten?
3)	Engagiert sich Ihr Unternehmen mit sozialen Tätigkeiten abseits des Geschäftsalltags?
4)	Wie sehr achten Sie auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit in Ihrem Geschäftsalltag?

Tabelle 3: Bewertungsfragen zu den gesellschaftlichen Erfolgsfaktoren

3.2 Bewertungsmodell

Um eine quantifizierte Erfolgsbewertung zu ermöglichen, muss eine einheitliche und systematische Auswertung des Umfragebogens erfolgen. Dazu erarbeiten wir im Folgenden ein Bewertungsmodell, das mithilfe von numerischen Werten den Erfolg der drei Dimensionen verdeutlichen soll. Dies soll für jede der drei Erfolgsdimensionen separat erfolgen, kann allerdings in Summe auch ein Gesamtbild über die Gründung darstellen.

Wie die Literaturanalyse aufgezeigt hat, ist Gründungserfolg ein komplexes theoretisches Konstrukt, das sich aus einer Vielzahl von Einzelfaktoren zusammensetzt. Gerade die Faktoren aus gesellschaftlichen und persönlichen Themenfeldern belegen, dass der Unternehmenserfolg neben der betriebswirtschaftlichen und finanziellen Perspektive auch diversen anderen Einflüssen unterliegt. Um zu vermeiden, dass in der Auswertung eine Verzerrung der Ergebnisse durch eine bestimmte Betrachtungsweise entsteht, sehen wir explizit davon ab, einzelne Fragen zu gewichten. Jede Frage soll prozentual denselben Beitrag zum Gesamterfolg der jeweiligen Dimension beitragen.

Konkret wird dies im Bewertungsmodell folgendermaßen umgesetzt: Jede Frage fließt unabhängig von ihrer Dimension mit dem gleichen Gewicht in das jeweilige Dimensionsergebnis und das Gesamtergebnis ein. Alle Fragen werden über eine 5-stufige Likert Skala operationalisiert. In ihrer maximalen Ausprägung kann jede Frage einen Wert von 5 Punkten zum Ergebnis beitragen. Die Antwortmöglichkeit, die aus Erfolgsperspektive am wünschenswertesten ist, erhält die vollen 5 Punkte, während die anderen Antwortmöglichkeiten entsprechend ihrer Position auf der zugrunde liegenden 5-stufigen Likert Skala abgestufte Punktzahlen erhalten (5-4-3-2-1). Im Falle der Dimensionen „persönliche Erfolgsfaktoren“ und „ökonomische Erfolgsfaktoren“ sind somit insgesamt 50 Punkte zu erreichen, in der Dimension „gesellschaftliche Erfolgsfaktoren“ sind 20 Punkte zu erreichen. Aufgrund

des bewussten Verzichts auf eine Gewichtung der einzelnen Fragen untereinander ist die Anzahl der Fragen des Erhebungsbogens damit flexibel anpassbar.

Durch dieses Bewertungssystem kann sichergestellt werden, dass der Gründungserfolg quantitativ greifbar gemacht wird und verschiedene Gründungen einheitlich miteinander verglichen werden können. Je höher der Ergebniswert in den einzelnen Dimension ist, desto wahrscheinlicher ist eine erfolgreiche Gründung unter dieser Betrachtungsweise.

Um die Interpretation der durch das Bewertungsmodell erzielten Ergebniswerte zu erleichtern, werden zwei Grenzwerte definiert. Diese Abgrenzungen sollen negativ und positiv auffallende Gründungen leichter erkennbar machen. Unterschreitet der finale Erfolgswert der Gründung in der jeweiligen Dimension 25% des möglichen Gesamtwertes, ist die Gründung (in dieser Dimension) als nicht erfolgreich zu werten. Überschreitet der Wert die 75% Marke wird die Gründung (in dieser Dimension) als eindeutig erfolgreich gewertet. Nach dem gleichen Interpretationsprinzip kann mit dem Gesamtergebnis verfahren werden. Unterschreitet ein Proband den negativen Grenzwert in einer der drei Dimensionen, müssen die Ergebnisse der anderen beiden Dimensionen mit besonderer Vorsicht bewertet werden, da eine erfolgreiche Gründung in allen drei Dimensionen zumindest den unteren Grenzwert überschreiten sollte.

Wird der Erhebungsbogen im Rahmen einer breit angelegten, quantitativen Untersuchung eingesetzt, ist auch eine Definition der Grenzwerte über die statistische Antwortverteilung möglich. So können beispielweise Gründungen, deren Punktzahl im obersten Quartil aller Antworten rangiert als eindeutig erfolgreich bewertet werden und solche im untersten Quartil als eindeutig nicht erfolgreich.

4 Validierung des Bewertungstools anhand qualitativer Interviews mit Gründern und Gründungsexperten aus dem Handwerk

Im Folgenden soll das in erster Linie aus der theoretischen, wissenschaftlichen Literatur abgeleitete Bewertungstool qualitativ auf seine praktische Relevanz und Anwendbarkeit hin überprüft werden. Aus diesem Grund wurde das Tool verschiedenen Gründern und Gründungsexperten aus dem Handwerk vorgelegt und diese anschließend zu ihrer Meinung interviewt.

Kategorie	Fragen
Teil I: Erhebungsbogenunabhängig	
Hintergrundgeschichte der Gründung	Woher kam die Motivation zur Gründung?
	Wie lief der Gründungsprozess?
	Welche Probleme gab es?
Erfolgsfaktoren	Sehen Sie Ihre Gründung als Erfolg?
	Wie bemessen Sie Ihren unternehmerischen Erfolg?
	Haben sich die Messkriterien seit der Gründung verändert?
Teil II: Erhebungsbogenspezifisch	
Aufbau und Verständlichkeit	Haben Sie etwas an dem Bogen nicht verstanden?
	Haben Sie generelle Fragen zu dem Bewertungstool?
	War der Aufbau verständlich und nachvollziehbar?
	Sind alle Facetten einer Gründung abgedeckt?
Persönliche Erfolgsfaktoren	Ist das Ergebnis des Tools verständlich und nachvollziehbar zu interpretieren?
	Würden Sie weitere persönliche Erfolgsfaktoren aufnehmen?
Ökonomische Erfolgsfaktoren	Würden Sie welche streichen oder ändern?
	Würden Sie weitere ökonomische Erfolgsfaktoren aufnehmen?
Gesellschaftliche Erfolgsfaktoren	Würden Sie welche streichen oder ändern?
	Würden Sie weitere gesellschaftliche Erfolgsfaktoren aufnehmen?
	Würden Sie welche streichen oder ändern?

Tabelle 4: Interviewleitfaden

Um die anschließende Auswertung der Interviews zu erleichtern wurde im Vorfeld ein Leitfaden entwickelt anhand dessen die Interviewgespräche strukturiert wurden. Der Leitfaden ist wiederum in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil ist unabhängig vom Erhebungsbogen und richtet sich an die Hintergrundgeschichte der Gründung und die persönliche Gestaltung der eigenen Erfolgsbewertung. Der zweite Teil erforscht die Bewertungskategorien der Gründung anhand des

Fragebogens. Tabelle 4 zeigt eine Übersicht der Fragen des Interviewleitfadens. Der Umfang des Interviews ist auf eine halbe Stunde ausgelegt, wurde aber bei Bedarf verlängert oder verkürzt. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert, die interviewten Personen bleiben in der Arbeit jedoch anonym. Tabelle 5 liefert eine Übersicht der Interviewpartner sowie ihrer jeweiligen Rollen und Gründungsprojekte.

Interview	Rolle	Gründungszeitpunkt	Gründungsart	Betriebsgröße
Betrieb 1	Gründer und Inhaber eines Schlossereibetriebs	Vor 4 Jahren	Neugründung	4 Mitarbeiter
Betrieb 2	Solo-Selbständiger Maler	Vor 3 Jahren	Neugründung	1 Mitarbeiter
Betrieb 3	Inhaber eines Schreinerbetriebs	Vor 6 Jahren	Übernahme	36 Mitarbeiter
Betrieb 4	Inhaber eines Malerbetriebs	Vor 2 Jahren	Übernahme	12 Mitarbeiter
Gründungsexperte 1	Gründungsberater einer Handwerkskammer	Seit 6 Jahren in der Gründungsberatung aktiv	-	-

Tabelle 5: Übersicht der Interviewpartner

4.1 Auswertung anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Interviews erfolgt mittels einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring und Fenzel, 2019). Hierfür wird zunächst deduktiv ein aus der Theorie abgeleitetes mehrstufiges Kategoriensystem entwickelt, welches die zu untersuchenden Kategorien, eine Definition, ein praktisches Ankerbeispiel und eine Codierregel enthält. Die Interviews werden anschließend strukturiert auf Basis dieses Kategoriensystems ausgewertet. Das bedeutet, Phrasen der Interviews, die sich einer der Kategorien zuordnen lassen, werden dementsprechend markiert. Anschließend werden die markierten Phrasen der Interviews anhand ihrer Kategorien in einer eigenen Tabelle sortiert. Die Ergebnisse werden schließlich aus den jeweiligen Phrasen der einzelnen Kategorie abgeleitet und interpretiert.

4.2 Ergebnisse der Validierung

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden anhand der Phrasen der vier definierten Kategorien Aufbau, persönliche Erfolgsfaktoren, ökonomische Erfolgsfaktoren und gesellschaftliche Erfolgsfaktoren aufgearbeitet. Der Umfang des Bewertungsbogens wird von allen Befragten als passend empfunden. Der inhaltliche Aufbau und die Untergliederung in die drei Erfolgsfaktoren wird von allen bestätigt. Die Nummerierung und Überschriften werden als hilfreich angesehen. Das Ergebnis lässt insgesamt darauf schließen, dass der Aufbau des Umfragebogens logisch und nachvollziehbar ist.

Bei der Bewertung der persönlichen Erfolgsfaktoren kristallisiert sich Zufriedenheit als einer der wichtigsten Indikatoren heraus („Ja, ich bin zufrieden mit meiner Arbeit. Ich befinde mich jetzt im letzten Drittel meines Lebens und streiche noch immer sehr gerne“, Interview 2). Die Motivation scheint ebenfalls ein wesentlicher Indikator zu sein. Wenn die Gründung als Erfolg wahrgenommen wird, wird auch angegeben, dass man die Gründung wiederholen würde. Somit scheint diese Frage ihren Zweck zu

erfüllen und als ein verlässlicher Erfolgsindikator zu fungieren. Die finanzielle Situation hat sich bei den Befragten durch die Gründung verbessert, wird aber nur bedingt als Erfolgskriterium gesehen, da die Befragten die Zufriedenheit mit der Arbeit als relevanter einschätzen. Dies kann auch daran liegen, dass die aktuelle Auftragslage über alle Interviews hinweg als sehr gut eingeschätzt wird („Aber aktuell ist die Arbeitsauslastung sehr gut, es gibt mehr Aufträge als zu schaffen. Früher wurden die Schlechten aussortiert, aktuell sind auch die gefragt“, Interview 2) und sich somit weniger Gedanken um die finanzielle Sicherheit gemacht werden („Ich verlange faire Preise aber keine überzogenen“, Interview 2). Das ergänzt das Ergebnis von Gorgievski et al. (2011), wonach Unternehmer persönliche Faktoren über finanzielle Aspekte stellen. Bei der Arbeitsbelastung ergibt sich ein gemischteres Bild: Eine hohe Arbeitsbelastung muss kein negativer Erfolgsindikator sein, wenn die Zufriedenheit mit der Arbeit hoch ist. Ein passenderer Indikator wäre hier den Interviews zu folge, wie die Gründung mit der Familie zu vereinbaren ist („Was mir fehlt, ist wie die Gründung mit der Familie zu vereinbaren ist. Mir persönlich ist die Familie sehr wichtig, ich weiß ja nicht, wie es anderen geht, aber das sollte noch ein Faktor sein“, Interview 4). Entscheidungsfreiheit kann ein Grund für eine Gründung sein („Ich gehöre nicht zu den Befehlsempfängern“, Interview 2), eignet sich aber unter Umständen nicht zwingend als Erfolgsindikator. Bei allen Befragten ist die Entscheidungsfreiheit durch die Gründung gestiegen. Das bedeutet aber nicht automatisch, dass diese erfolgreich ist, da Gründer mit zu viel Entscheidungsfreiheit auch überfordert sein können. Flexibilität scheint aus diesem Grund ein treffenderer Erfolgsindikator. Aus den Interviews ergibt sich ferner, dass Reputation keinen relevanten Erfolgsindikator darstellt. Die Reputation des Handwerks als solches wird von den Befragten als eher schlecht empfunden („Die Reputation ist schlecht“, Interview 2) und dies kann auch durch eine Selbständigkeit nicht ausgeglichen werden.

Die ökonomischen Erfolgsfaktoren werden größtenteils durch die Interviews bestätigt. Die Profitabilität und das Umsatzwachstum werden von allen Befragten zur Erfolgsbewertung herangezogen. Bezüglich des Fortbestehens des Geschäfts (gemessen durch die Auftragsauslastung und die Profitabilität in den nächsten Jahren) liegt bei vielen ein besonderer Fokus auf der Auftragsauslastung und wie diese abgearbeitet werden kann. Dies ist vermutlich auf die gute aktuelle Auftragslage zurückzuführen. Somit scheint die Auftragsauslastung gegenüber der erwarteten zukünftigen Profitabilität der bessere Indikator zu sein. Größe, gemessen mithilfe des Umsatzes, scheint ein ebenfalls wichtiger Indikator zu sein, wohingegen die Mitarbeiterzahl weniger aussagekräftig ist, da sich manche Betriebe aktiv gegen weitere Angestellte entscheiden („Aktuell bin ich alleine, ich hatte aber mal 3 Angestellte. Die Verpflichtungen gegenüber Angestellten sind mir zu groß“, Interview 2). Bei der Finanzierung ergibt sich wiederum ein gemischtes Bild: Nicht bei allen Handwerksbetrieben ist Fremdkapital notwendig und einige Betriebe verzichten sogar bewusst auf die Aufnahme von externen Finanzmitteln. Die individuelle Finanzierungsentscheidung ist also von vielen unterschiedlichen Faktoren, wie der Branche, der gesamtwirtschaftlichen Lage und nicht zuletzt der persönlichen Risikopräferenz des Gründers abhängig. Sie ist damit im Rahmen des Erhebungsbogens schwer zu operationalisieren und dementsprechend nicht als Erfolgsindikator geeignet. Die Frage nach dem Vorliegen eines Businessplans wurde von einem Gründungsexperten kritisiert, da diese eher die ex ante Wahrscheinlichkeit eines Gründungserfolgs beeinflusst aber keinen maßgeblichen ex post Indikator darstellt. Anhand der Interviews hat sich außerdem gezeigt, dass manche Gründer ihre betrieblichen Kennzahlen nicht kennen, da die Buchhaltung von anderen Personen erledigt wird und ein Desinteresse an den genauen Zahlen vorliegt. („Ich kann Ihnen wirklich nichts zu meinen Umsatzzahlen sagen“, Interview 2). Dies zeigt einerseits, dass der erhobene Detailgrad der Finanzzahlen möglichst wenig komplex gehalten werden sollte. Andererseits ergibt sich hier die

Möglichkeit, die Kenntnis der betrieblichen Kennzahlen selbst zu einem weiteren Erfolgsindikator zu machen.

Die gesellschaftlichen Erfolgsfaktoren stoßen teilweise auf Widerspruch. Wichtigster Indikator ist hier die Kundenbindung und Kundengewinnung („Ich persönlich achte auf ein gutes Kundenverhältnis und versuche die Leute nicht über den Tisch zu ziehen“, Interview 2). Bei der Kundengewinnung wird häufig auf ein Weiterempfehlen anderer Kunden gesetzt. Dies könnte als Erfolgsindikator mit aufgenommen werden. Als weiterer wichtiger Indikator ergibt sich das Verhältnis zu den Angestellten. Auch auf eine hohe Umweltverträglichkeit der Arbeit wird ebenfalls von vielen Befragten geachtet. Soziale Beiträge hingegen werden als Erfolgsindikator durchweg abgelehnt. Da dieser Indikator ursprünglich in der Konzeption eher auf gesellschaftliche Verantwortung und politisches Interesse an einer Grünung abzielt, muss das Ergebnis der Umfrage nicht zwingend den Parameter als solches ablehnen. In einer reinen Gründererhebung scheint eine valide Operationalisierung dieses Indikators allerdings nicht möglich. Als weiterer Erfolgsindikator wird dagegen häufig das persönliche Umfeld genannt. Dieses lässt sich unterteilen in berufliche Kontakte und Familie. Berufliche Kontakte wiederum beziehen sich auf Kunden, die in schwierigen Zeiten für Aufträge sorgen und auf andere Betriebe oder Kollegen, die sich gegenseitig unterstützen („Aus meinem Umkreis würde ich mal sagen, dass häufig der Kontakt zur Familie, Freunden und zu alten Kollegen oder Chefs sehr wichtig ist.“, Interview 1).

5 Aktualisierter Erhebungsbogen und finales Bewertungstool

Im Folgenden wird nochmal genauer aufgezeigt, an welchen Punkten der Erhebungsbogen durch die Erkenntnisse aus den Validierungsinterviews verändert wurde. Im Anschluss daran wird der finale Erhebungsbogen dargestellt (Abbildung 1).

Der einleitende Teil zu den personenspezifischen Angaben hat sich durch die Interviews kaum verändert. Da sich über alle Interviews hinweg allerdings gezeigt hat, wie wichtig es ist, den Bogen so knapp wie möglich zu halten, wurde die Frage nach der Rechtsform der Gründung gestrichen. Bei einigen anderen Fragen wurde außerdem die Zahl der Antwortmöglichkeiten leicht reduziert.

Bezüglich der persönlichen Erfolgsfaktoren wurden folgende Modifikationen des Erhebungsbogens vorgenommen: Erstens wurden eine Frage nach der Vereinbarkeit der selbständigen Tätigkeit mit Familie und Privatleben eingefügt. Zweitens wurde die Frage nach der Entscheidungsfreiheit durch eine generellere Frage nach der möglicherweise gewonnenen Flexibilität im beruflichen wie privaten Alltag ersetzt. Drittens wurde aufgrund der daran in den Interviews vernommenen Kritik die Frage nach der Bewertung der Reputation des Gründungsvorhabens gestrichen. Viertens wurden zusätzlich die Fragen nach der Entwicklung des finanziellen Risikos, sowie der Einschätzung der persönlichen Leistung aus dem Bogen entfernt, um den Erhebungsaufwand zu reduzieren. Die Entscheidung, diese beiden Fragen zu entfernen begründet sich darin, dass bereits verwandte Fragen existieren, die in ähnliche Richtungen zielen.

Im Teil der ökonomischen Erfolgsfaktoren wurde zunächst die Frage nach der Mitarbeiterzahl entfernt, da in den Interviews angemerkt wurde, dass sich einige Gründer bewusst gegen die Anstellung von Mitarbeiter entscheiden. Die Frage nach genau quantifizierten Umsatzzahlen wurde ebenfalls aus dem Erhebungsbogen gestrichen, da diese von Branche zu Branche stark abweichen können und nur im Verhältnis zu einer Kostenaufstellung sinnvoll zu bewerten wären. Ersetzend hierfür sind auch die Fragen nach dem Umsatzwachstum und der allgemeinen Profitabilität der Unternehmung zu sehen. Die Frage zur Kapitalisierung des Unternehmens wurde aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviews leicht abgewandelt und stellt nun die grundsätzliche Finanzierungsfähigkeit des Betriebs in den Vordergrund. Ebenfalls wurde der Bezug zu einem möglichen Business Plan bei der Frage nach dem Startkapital entfernt, da dessen Existenz wie bereits begründet eher einen ex-ante Erfolgsindikator darstellt, im Nachhinein jedoch keinen Einfluss auf die Erfolgsbewertung der Gründung haben sollte.

Im Rahmen der gesellschaftlichen Erfolgsbewertung wurden in den Interviews insbesondere die Fragen nach dem Verhältnis zu Kunden und Angestellten als wesentlich gesehen und daher unverändert in den finalen Erhebungsbogen übernommen. Auf Anregung einiger Interviewpartner wurde zudem eine Frage nach der Rolle und dem Umfang des beruflichen und privaten Netzwerks in den Erhebungsbogen aufgenommen. Da die Bewertung des sozialen und umweltschützenden Beitrags in den Interviews auf gemischte Gefühle gestoßen ist, wurden die beiden diesbezüglichen Fragen zu einer gemeinsamen Frage zusammengefasst.

1. Personenspezifische Angaben

1.1 Geben Sie bitte Ihr Geschlecht an.

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> weiblich | <input type="checkbox"/> männlich |
| <input type="checkbox"/> divers | <input type="checkbox"/> Keine Angabe |

1.2 Geben Sie bitte Ihr Alter an.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Unter 25 Jahren | <input type="checkbox"/> 26-30 Jahre |
| <input type="checkbox"/> 31-40 Jahre | <input type="checkbox"/> 41-50 Jahre |
| <input type="checkbox"/> 51-60 Jahre | <input type="checkbox"/> Über 60 Jahre |

1.3 Über welche Berufsausbildung verfügen Sie?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> (handwerkliche) Ausbildung | <input type="checkbox"/> Meisterabschluss |
| <input type="checkbox"/> Hochschulabschluss | <input type="checkbox"/> Sonstige (bitte angeben)_____ |

1.4 Handelt es sich bei Ihrem Gründungsprojekt um eine Neugründung oder eine Betriebsübernahme?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Neugründung | <input type="checkbox"/> Übernahme |
|--------------------------------------|------------------------------------|

1.5 In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bauhauptgewerbe | <input type="checkbox"/> Kraftfahrzeuggewerbe |
| <input type="checkbox"/> Ausbaugewerbe | <input type="checkbox"/> Lebensmittelgewerbe |
| <input type="checkbox"/> Handwerke für den privaten Bedarf | <input type="checkbox"/> Gesundheitsgewerbe |
| <input type="checkbox"/> Handwerke für den gewerblichen Bedarf | <input type="checkbox"/> Sonstige (bitte angeben)_____ |

1.6 Haben Sie alleine oder mit einem / mehreren Partner(n) gegründet?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Einzelgründung | <input type="checkbox"/> Gründung mit Partner(n) |
|---|--|

1.7 Wie lange liegt Ihre Gründung zurück?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Weniger als 1 Jahr | <input type="checkbox"/> Bis 2 Jahre |
| <input type="checkbox"/> 3 bis 4 Jahre | <input type="checkbox"/> Mehr als 4 Jahre |

2. Persönliche Erfolgsfaktoren

2.1 Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entscheidung ein Unternehmen gegründet zu haben?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sehr zufrieden | <input type="checkbox"/> Zufrieden |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Weniger zufrieden |
| <input type="checkbox"/> Gar nicht zufrieden | |

2.2 Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitsbelastung?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sehr zufrieden | <input type="checkbox"/> Zufrieden |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Weniger zufrieden |
| <input type="checkbox"/> Gar nicht zufrieden | |

2.3 Wie bewerten Sie das Verhältnis zwischen Ihrem persönlichen Einkommen und der Arbeitsbelastung?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sehr gut | <input type="checkbox"/> Gut |
| <input type="checkbox"/> Angemessen | <input type="checkbox"/> Eher schlecht |
| <input type="checkbox"/> Sehr schlecht | |

2.4 Verdienen Sie mehr oder weniger als vor der Gründung?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Deutlich mehr | <input type="checkbox"/> Etwas mehr |
| <input type="checkbox"/> Ähnlich | <input type="checkbox"/> Etwas weniger |
| <input type="checkbox"/> Deutlich weniger | |

2.5 Wie bewerten Sie die Vereinbarkeit Ihrer selbständigen Tätigkeit mit Ihrem Privat- und Familienleben?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sehr gut | <input type="checkbox"/> Gut |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Eher schlecht |
| <input type="checkbox"/> Sehr schlecht | |

2.6 Haben Sie durch die Selbständigkeit mehr Flexibilität in Ihrem (Arbeits-)Alltag?

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Eindeutig ja | <input type="checkbox"/> Eher ja |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Eher nein |
| <input type="checkbox"/> Eindeutig nein | |

2.7 Würden Sie mit Ihren jetzigen Erfahrungen erneut eine Gründung in Betracht ziehen?

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Eindeutig ja | <input type="checkbox"/> Eher ja |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Eher nein |
| <input type="checkbox"/> Eindeutig nein | |

2.8 Bewerten Sie Ihr Gründungsprojekt persönlich als erfolgreich?

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Eindeutig ja | <input type="checkbox"/> Eher ja |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Eher nein |
| <input type="checkbox"/> Eindeutig nein | |

3. Ökonomische Erfolgsfaktoren

3.1 Wie schätzen Sie Ihre Auftragsauslastung ein?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Über 100% ausgelastet | <input type="checkbox"/> Voll ausgelastet (100%) |
| <input type="checkbox"/> Zu 81-100% ausgelastet | <input type="checkbox"/> Zu 50% - 80% ausgelastet |
| <input type="checkbox"/> Weniger als 50% ausgelastet | |

3.2 Haben Sie im vergangenen Geschäftsjahr ein Umsatzwachstum verzeichnen können?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ja, deutliches Umsatzwachstum | <input type="checkbox"/> Ja, leichtes Umsatzwachstum |
| <input type="checkbox"/> Nein, keine Veränderung zum Vorjahr | <input type="checkbox"/> Nein, leichter Umsatzrückgang |
| <input type="checkbox"/> Nein, deutlicher Umsatzrückgang | |

3.3 Erzielt Ihr Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt einen Gewinn?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ja, deutlicher Gewinn | <input type="checkbox"/> Ja, leichter Gewinn |
| <input type="checkbox"/> Genau kostendeckend | <input type="checkbox"/> Nein, leichter Verlust |
| <input type="checkbox"/> Nein, deutlicher Verlust | |

3.4 Haben Sie Probleme, die für Ihren Geschäftsbetrieb notwendige Liquidität zu erhalten?

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nein | <input type="checkbox"/> Eher nein |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Eher ja |
| <input type="checkbox"/> Ja | |

3.5 Wie schätzen Sie die Entwicklung der Profitabilität Ihres Unternehmens in den nächsten 3 Jahren ein?

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sehr positiv | <input type="checkbox"/> Positiv |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Negativ |
| <input type="checkbox"/> Sehr negativ | |

3.6 Wie schätzen Sie im Nachhinein das im Vorfeld Ihrer Gründung bemessene Startkapital ein?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Deutlich zu viel | <input type="checkbox"/> Eher zu viel |
| <input type="checkbox"/> Genau angemessen | <input type="checkbox"/> Eher zu wenig |
| <input type="checkbox"/> Deutlich zu wenig | |

4. Gesellschaftliche Erfolgsfaktoren

4.1 Wie schätzen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden ein?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sehr gut | <input type="checkbox"/> Gut |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Weniger gut |
| <input type="checkbox"/> Schlecht | |

4.2 Wie bewerten Sie das Verhältnis zu Ihren Angestellten?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sehr positiv | <input type="checkbox"/> Positiv |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Teilweise problematisch |
| <input type="checkbox"/> Größtenteils problematisch | |

4.3 Wie hilfreich bewerten Sie Ihr berufliches und privates Netzwerk für Ihre Gründung?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sehr hilfreich | <input type="checkbox"/> Hilfreich |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Weniger hilfreich |
| <input type="checkbox"/> Kaum hilfreich | |

4.4 Leistet Ihr Unternehmen einen bewussten sozialen Beitrag zur Gesellschaft? (Umweltschutz, Spenden, Sponsoring, Förderungen, etc.)

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Eher ja |
| <input type="checkbox"/> Neutral | <input type="checkbox"/> Eher nein |
| <input type="checkbox"/> Nein | |

Abbildung 1: Validierter Erhebungsbogen

6 Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Arbeit stellt zunächst einschlägige wissenschaftliche Literatur aus dem Bereich der Gründungs- und Erfolgsbewertung unter besonderer Berücksichtigung des Handwerks vor. Daraus wird im Anschluss ein strukturiertes Bewertungstool, bestehend aus einem Erhebungsbogen und einem zugehörigen Bewertungsmodell, zur ex post Dichotomisierung des Erfolgs handwerklicher Gründungen entwickelt. Dieses Tool wurde daraufhin mit Hilfe qualitativer Interviews mit Gründern und Gründungsexperten aus dem Handwerk validiert.

Der Fragebogen ist nach personenspezifischen Fragen, persönlichen Erfolgsfaktoren, ökonomischen Erfolgsfaktoren und gesellschaftlichen Erfolgsfaktoren unterteilt. Die Bewertung der Fragen erfolgt jeweils mittels einer 5-stufigen Likert Skala nach der pro Frage maximal 5 Punkte vergeben werden können. Daraus kann wiederum eine Kategorienpunktzahl sowie eine Gesamtpunktzahl über alle 3 Kategorien errechnet werden. Die letztendliche Bewertung des Gründungserfolgs geschieht schließlich anhand der unteren und oberen Grenzwerte von 25% beziehungsweise 75% der maximal zu erreichenden Punktzahl.

Das vorliegende Tool unterscheidet sich von der bestehenden Literatur in erster Linie durch seine quantitative und praxisnahe Ausrichtung sowie die spezielle Berücksichtigung der Besonderheiten von Gründungen im Handwerk. In der Praxis ermöglicht das Tool eine einfache Unterscheidung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Gründungen und damit eine breite und zielgerichtete Analyse der Effektivität jeglicher Bemühungen im Bereich der Gründungsförderung und -unterstützung.

Durch die explizite Ausrichtung auf seine praktische Anwendbarkeit ergeben sich allerdings auch einige Limitation des Bewertungstools, die es bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen gilt. Aufgrund seiner Skalierbarkeit zur Anwendung in quantitativen Erhebungen, können spezifische Besonderheiten einzelner Gründungen keine Berücksichtigung finden. Ferner soll das Tool für Handwerksbetriebe aller Gewerke universell einsetzbar sein, weshalb gewerkspezifische Herausforderungen im Gründungsprozess ebenfalls nicht durch das Tool abgebildet werden können. Um den Erhebungsaufwand auch bei einer Skalierung auf große Stichproben im Rahmen zu halten, zieht das Tool lediglich den Gründer selbst als einzige Informationsquelle heran und verzichtet bewusst auf die zusätzliche Ergänzung und Triangulierung seiner Angaben über die Bilanzberichterstattung. Einem solchen Vorgehen stehen ferner auch datenschutzrechtliche Hürden entgegen. Aus dem alleinigen Fokus auf die Gründer ergeben sich allerdings auch zusätzliche Limitationen. Wie die Interviews, die im Rahmen dieser Arbeit mit Gründern geführt wurden gezeigt haben, sind die Kenntnisse vieler Betriebsinhaber über ihre finanziellen Kennzahlen begrenzt. Die Abfrage und Bewertung der ökonomischen Erfolgsfaktoren kann sich daher nur auf gemeinhin bekannte Kerngrößen wie Umsatz und Auftragsauslastung beschränken. Hinzu kommt, dass viele Gründer zeitlich extrem gefordert sind, weshalb der Aufwand für die Bearbeitung des Erhebungsbogens unbedingt auf das Nötigste zu beschränken ist. Aus den zahlreichen in der bestehenden Literatur als potenziell relevant identifizierten Erfolgsfaktoren, bezieht das vorliegende Tool daher nur solche ein, die über verschiedene Publikationen hinweg als bedeutend bewertet wurden und die Besonderheiten des Handwerks ausreichend berücksichtigen.

Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1988): Maßstäbe für den Unternehmenserfolg, in: H. A. Henzler (Hrsg.), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden, S. 69-83.
- Beibl, 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.
- Benzing, C. & Chu, H. M. (2009): A comparison of the motivations of small business owners in Africa. in: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (1), S. 60–77.
- Bijedić, T., Chlosta, S., Hossinger, S., Kasdorf, A., Schneck, S., Schröder, C., Werner, A., Nielen, S., Oschmann, S. (2017): Gründungserfolg von Wissenschaftlern an deutschen Hochschulen, Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien No. 257, Bonn.
- Brixy, U. & Kohaut, S. (1998): Employment Growth Determinants in New Firms in Eastern Germany - Based on a Combination of IAB Establishment Database and IAB Establishment Panel, in: *IAB Labour Market Research Topics*, 26, S. 1-20.
- 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.
- Carter, N., Gartner, W. B. & Shaver, K. G. (2003): The career reasons of nascent entrepreneurs. in: *Journal of Business Venturing*, 18 (1), S. 13–39.
- Chen, S. C. & Elston, J. A. (2013): Entrepreneurial motives and characteristics: An analysis of small restaurant owners, in: *International Journal of Hospitality Management*, 35, S. 294–305.
- Dej, D. (2009): Defining and measuring entrepreneurial success, in: M. Lukes & M. Laguna (Hrsg.), *Entrepreneurship: A Psychological Approach*, S. 89-102.
- Elfers, J. (1996): Unternehmensgründungen: eine empirische Erfolgskontrolle der Bremer Finanzierungshilfen zur Existenzgründungsförderung, Frankfurt/Main.
- Fisher, R., Maritz, A. & Lobo, A. (2014): Evaluating entrepreneurs' perception of success: Development of a measurement scale, in: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20 (5), S. 478-492.
- Gorgievski, M., Ascalon, E. & Stephan, U. (2011): Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. in: *Journal of Small Business Management*, 49 (2), S. 207–232.
- Grabner-Kräuter, S. (1993): Diskussionsansätze zur Erforschung von Erfolgsfaktoren, in: *JfB -Journal für Betriebswirtschaft*, 6, S. 278-300.
- Green, S. G., Welsh, M. A., & Dehler, G. E. (2003): Advocacy, performance, and threshold influences on decisions to terminate new product development. in: *Academy of Management Journal*, 46 (4), S. 419–434.
- Hamburger, J. (2021): Vergleich gängiger Gründungs- und Übernahmemodelle, in: G. Friedl, M. Glasl & B. Tratt (Hrsg.), *Selbständigkeit im Handwerk*, München, S. 54-91.

- Hannan, M. & Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change. in: *American Sociological Review*, 1, S. 149-164.
- Haverkamp, K. (2013): Sektorübergreifende Mobilität: Eine Option der Fachkräftesicherung für das Handwerk, in: *Fachkräftesicherung im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien*, 90, S. 107-126.
- Hunsdiek, D. (1987): Unternehmensgründung als Folgeinnovation - Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller innovativer Unternehmen, *Schriften zur Mittelstandsforschung*, 16.
- Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (2013): *Beweggründe und Erfolgsfaktoren bei Gründungen im Nebenerwerb*, Trier.
- Jayawarna, D., Rouse, J. & Kitching, J. (2011): Entrepreneur motivations and life course. in: *International Small Business Journal*, 31 (1), S. 34–56.
- Jenner, T. (2000): Zur Messung des Unternehmenserfolges, in: *WISU - Das Wirtschaftsstudium*, 29 (3), S. 326-331.
- 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.
- Korus, A., Löher, J., Nielen, S. & Pasing, P. (2021): Fintechs: Chancen für die KMU-Finanzierung? in: *IfM-Materialien*, 288, S. 1-21.
- Kraus, S. & Schwarz, E. (2007): The role of pre-start-up planning in new small businesses, in: *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4 (1), S. 1-17.
- Krüger, W. (1988): Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: *DBW - Die Betriebswirtschaft*, 48 (1), S. 27-43.
- Lukes, M. & Stephan, U. (2012): Nonprofit leaders and for-profit entrepreneurs: Similar people with different motivation. in: *Ceskoslovenska Psychologie*, 56 (1), S. 41–55.
- May, E. (1981): Erfolgreiche Existenzgründungen und öffentliche Förderung: Eine vergleichende empirische Analyse geförderter und nichtgeförderter Gründungsunternehmen, Göttingen.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, in: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden, S. 543 -558.
- Mitsubishi, I. (2020): Das Kreditproblem der mittelständischen Unternehmen, die staatliche Kreditpolitik des Bundesministeriums für Wirtschaft und die Finanzierung durch die Kreditinstitute von 1955 bis 1963, in: *Vierteljahrschrift für Sozial-und Wirtschaftsgeschichte*, 107 (3), S. 333-363.
- Nathusius, K. (2001): Eigenkapitalfinanzierung durch Venture Capital, in: Koch, L. T.; Zacharias C. (Hrsg.), *Gründungsmanagement*, München., S. 177-196.
- Nöcker, T. (1999): Benchmarking im Controlling der deutschen Tochtergesellschaft des US-Konzerns 3M, in: E. Mayer, K. Liessmann & C.-C. Freidank (Hrsg.), *Controlling-Konzepte*, S. 337-351.
- Ostermann, C. & Schulte, R. (2002): Unternehmerpersönlichkeit und Gründungserfolg – Eine empirische Untersuchung im Lichte des Unternehmer-Check, Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH), Düsseldorf.

- Pahnke, A., Welter, F. (2019): The German Mittelstand: antithesis to Silicon Valley Entrepreneurship?, in: *Small Business Economics*, 52, S. 345-358.
- Parker, S. C. (2018): *The Economics of Entrepreneurship*, Cambridge University Press, Cambridge.
- 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.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007): Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), S. 353–385.
- Rehbold, R. (2021): Unternehmerin oder Unternehmer sein–Subjektive Vorstellungen über das Unternehmertum im Handwerk als Ausgangspunkt für Unterstützung und Förderung, in: G. Friedl, M. Glasl & B. Tratt (Hrsg.), *Selbständigkeit im Handwerk*, München, S. 184-209.
- Reynolds, P. & Curtin, R. (2008): Business creation in the United States: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics II Initial Assessment. in: *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4 (3), S. 155–307.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009): Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. in: *Journal of Management*, 35 (3), S. 718–804.
- Ropega, J. (2011): The reasons and symptoms of failure in SME. *International advances in economic research*, 17 (4), S. 476-483.
- Runst, P. & Thomä, J. (2021a): Unternehmensübergaben im Handwerk bis 2030-Abschätzung und Einordnung, in: *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung*, 52, S. 52-68.
- Runst, P. & Thomä, J. (2021b): Empirische Hinweise zum Gründungs- und Übergabegeschehen im Handwerk, in: G. Friedl, M. Glasl & B. Tratt (Hrsg.), *Selbständigkeit im Handwerk*, München, S. 19-53.
- Schefczyk, M. (1999): Zur empirischen Erforschung der Erfolgsdeterminanten junger, Venture Capital-finanzierter Unternehmen, in: *BFuP - Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 3, S. 272-292.
- Schmidt, A. (2002): Indikatoren für Erfolg und Überlebenschancen junger Unternehmen, in: H. Albach & A. Pinkwart (Hrsg.), *Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen*, S. 21-54.
- Schmidt, A. & Kraus, M. (2001): Qualifikation und Unternehmenskontinuität: Beitrag der Meisterausbildung zur Bestandssicherung von Handwerksunternehmen, Gifhorn.
- Sutton, J. (1997): Gibrat's legacy, in: *Journal of economic literature*, 35 (1), S. 40-59.
- Tarquini, A., Mühlbacher, H. & Kreuzer, M. (2022): The experience of luxury craftsmanship—a strategic asset for luxury experience management. in: *Journal of Marketing Management*, 1, S. 1-32.

- Thornhill, S. & Amit, R. (2003): Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view, in: *Organization science*, 14 (5), S. 497-509.
- Tratt, B. & Sallaberger, S. (2021): Rechtliche und bürokratische Rahmenbedingungen als Gründungshemmnisse im Handwerk, in: G. Friedl, M. Glasl & B. Tratt (Hrsg.), *Selbständigkeit im Handwerk*, München, S. 92-127.
- Van Laak, J. & Vatanparast, M. F. (2021): Systemanbieter im Handwerk: Chancen und Risiken für das Innovationspotenzial von KMU am Beispiel des Metallbaus, in: *KCE Schriftenreihe der FOM*, 6, S. 1-54.
- Wach, D., Stephan, U. & Gorgievski, M. (2016): More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success, in: *International Small Business Journal*, 34 (8), S. 1098-1121.
- Wahrig, H.-P. (2000): *Deutsches Wörterbuch*, Schoenhofsforeign Books Inc, Berlin.
- Wießner, F. (1998): Positive Zwischenbilanz für "Überbrückungsgeld-Empfänger", *lab Kurzbericht*, Nr. 1, Nürnberg.
- Woo, J.-C., Lu, C.-H., Lam, A. & Kin-Tak, D. (2020): What personality traits drive distinguished craft artists' career success: Those devoting to crafts over 50 years, in: *Communication and Engineering*, S. 94-201.
- 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.

Anhang

Anhang 1: Kategorienbasierte Auswertungstabelle der Interviews

Kategorie	Definition
Aufbau, Umfang und Anwendbarkeit	Unter diese Kategorie fallen alle Codes zum allgemeinen Aufbau und Umfang des Bewertungsbogens sowie Anmerkungen zu dessen praktischer Anwendbarkeit und Verständlichkeit.
	<p>„Also prinzipiell habe ich alles verstanden.“ (Interview 1)</p> <p>„Den Aufbau finde ich relativ logisch, da durch die Nummerierung und die Überschrift man ja recht schön geführt wird.“ (Interview 1)</p> <p>„Aber ich glaube das [der Bogen] spiegelt ganz gut Tendenzen wider auch von den Antwortmöglichkeiten her gesehen.“ (Interview 5)</p> <p>„Nein, mir war alles klar. Aber ich tue mich mit den Internetprogrammen etwas schwer, ich schaue auch nicht täglich meine Emails an. Am besten bin ich immer telefonisch zu erreichen.“ (Interview 2)</p> <p>„Generell ist natürlich zu beachten, dass die meisten Gründer wenig Zeit haben, deswegen würde ich vielleicht an der ein oder anderen Stelle noch eine Frage entfernen, die nicht unbedingt notwendig ist.“ (Interview 5)</p>
Persönliche Erfolgsfaktoren	Die persönlichen Erfolgsfaktoren beschreiben die Selbsterfüllung (Zufriedenheit, Motivation, Entscheidungsfreiheit) durch die Gründung, die Arbeitsbelastung, die Reputation sowie die persönliche finanzielle Situation.
	<p>„Ich hab mich schon in meiner Ausbildung immer so ein bisschen motiviert gefühlt mein eigener Chef zu sein und selbstständig zu werden.“ (Interview 1)</p> <p>„Ich gehöre nicht zu den Befehlsempfängern. Im Handwerk gehen die Guten in die Selbstständigkeit. Man muss aber besser als Angestellte sein und Eigeninitiative zeigen.“ (Interview 2)</p> <p>„Die Arbeitsbelastung ist generell sehr hoch, aber am Anfang war sie noch größer. Die erste Zeit hatte ich nie Urlaub. Gleichzeitig muss man sehr flexibel sein und auf Aufträge reagieren können [...]. Man muss Aufträge abschließen und am Abend warten Rechnungen und Steuern. Man muss den Job auch mögen, was ich sehr tue.“ (Interview 2)</p> <p>„Die Reputation ist schlecht. Also im Handwerk generell. Deswegen würde ich das auch nicht als Erfolgsfaktor werten.“ (Interview 3)</p> <p>„Das Privatleben mit meinem Mann bleibt schon häufiger auf der Strecke. Also ihr solltet unbedingt noch irgendwie die Vereinbarkeit mit dem Privatleben mitaufnehmen.“ (Interview 3).</p> <p>„Damit das Ganze funktioniert, fahre ich nie in den Urlaub und nehme mir nur selten frei. Krank sein ist eigentlich nicht möglich, wenn es mir morgens schlecht geht, nehme ich eine Ibu. Also so viel zum Thema Entscheidungsfreiheit.“ (Interview 2)</p> <p>„Ja, ich bin zufrieden mit meiner Arbeit. Ich befinde mich jetzt im letzten Drittel meines Lebens und streiche noch immer sehr gerne. Ich denke ich würde es noch einmal genauso machen.“ (Interview 2)</p> <p>„Natürlich hast du eine gewisse Freiheit [...], ich weiß aber nicht inwiefern man dadurch auf einen Erfolg oder so schließen kann, das kommt ja eigentlich ganz automatisch. Also auch wenn ich nicht erfolgreich bin, zwingt mich ja keiner zu irgendwas.“ (Interview 3).</p>

„Ich finde die Frage nach dem eigenen Empfinden über den Erfolg äußerst wichtig.“ (Interview 3)

„Erfolg ist etwas unglaublich Persönliches, jeder wird Erfolg vermutlich etwas anders sehen.“ (Interview 4)

„Entscheidungsfreiheit find ich jetzt nicht unpassend, aber ich glaube die Antwort sagt euch eher mehr über den Gründer als über den Erfolg des Geschäfts aus.“ (Interview 4)

„Ich denke sie wird neutral in meinem Umfeld beurteilt. Als Selbständiger ist man permanent beschäftigt, ich arbeite 12-14 Stunden pro Tag. Angestellte können um 17:00 Uhr Schluss machen, das geht bei mir nicht. Aber ich glaube den meisten Gründern ist es auch komplett egal wie ihr Umfeld das sieht, die machen das weil sie es für richtig halten.“ (Interview 4)

„Was mir fehlt, ist wie die Gründung mit der Familie zu vereinbaren ist. Mir persönlich ist die Familie sehr wichtig, ich weiß ja nicht, wie es anderen geht. Aber das sollte noch ein Faktor sein.“ (Interview 4)

„Ja, ich würde meine Gründung als Erfolg bezeichnen.“ (Interview 4, 11. Frage).

„Da eine Gründung etwas zutiefst persönliches ist und meiner Erfahrung nach auch jeder Gründer Erfolg anders einschätzt, finde ich es sehr gut, dass ihr auch den persönlichen Eindruck mit aufgenommen habt.“ (Interview 5)

Ökonomische Erfolgsfaktoren

Unter die ökonomischen Erfolgsfaktoren fallen alle Indikatoren, die die Unternehmensperformance beschreiben.

„Diese großen Finanzierungspunkte am Anfang haben mir tatsächlich am Anfang noch große Probleme bereitet, weil sie mich dann doch in der Höhe des erforderlichen Geldes etwas überrascht haben.“ (Interview 1)

„Wir machen eigentlich ganz gute Umsätze, wir haben sehr viele zufriedene Kunden.“ (Interview 1)

„Aktuell ist mein wichtigstes Instrument eigentlich meine Auftragslage. Also wieviel Kapazität habe ich noch frei.“ (Interview 1)

„Trotzdem hatte ich auch Existenzängste. 2008 während der Finanzkrise kamen einfach keine Aufträge mehr rein [...]. Auch während Corona im Lockdown sind die Aufträge eingebrochen. Aber aktuell ist die Arbeitsauslastung sehr gut, es gibt mehr Aufträge als zu schaffen. Früher wurden die Schlechten aussortiert, aktuell sind auch die gefragt. Das Einzige was mir aktuell Sorgen macht ist der Materialmangel.“ (Interview 2)

„Versuchen Sie mal einen Kredit bei einer Bank zu bekommen. Nach meiner Gründung wurde mir sogar der Dispo von meiner Bank gekündigt. Die Bank hat sogar Überweisungen an mich zurückgenommen. Einmal wollte ich einen Kredit für einen Autokauf aufnehmen, das war so umständlich, dass ich es lieber selber gezahlt habe. Generell ist die Kreditwürdigkeit im Handwerk sehr schlecht. Also deswegen finde ich die Frage nach der Finanzierung schon sehr wichtig.“ (Interview 2).

„Nein, ich habe kein Fremdkapital.“ (Interview 2, 5. Frage).

„Ich kann Ihnen wirklich nichts zu meinen Umsatzzahlen sagen. Ich bezahle meine Rechnungen und habe meine monatlichen Kosten im Blick. Als Malerbetrieb hat man zum Glück keine hohen Kosten, ich brauche keine Werkstatt oder teure Maschinen.“ (Interview 2)

„Nein, das macht mein Steuerberater. Damit möchte ich mich nicht auskennen. Er sagt was ich ihm geben muss und dann bezahle ich meine Steuern.“ (Interview 2)

„Ich will gar keine weiteren Mitarbeiter, das sind einfach hohe Kosten und gleichzeitig muss ich darauf achten, dass sie immer genug zu arbeiten haben.“ (Interview 3)

„Da nutze ich eigentlich drei Faktoren: Auftragslage, Mitarbeiterstimmung und Gewinn.“ (Interview 3)

„Ohne Aufträge wird es dem Betrieb sehr schlecht gehen.“ (Interview 3)

„Wenn wir kein Geld verdienen, können wir es gleich lassen.“ (Interview 3)

„Ich glaube, gerade wenn ein Unternehmen eine gute Auftragsauslastung hat, lässt sich schon sehr viel über die aktuelle Stimmung im Unternehmen aussagen.“ (Interview 3)

„Das ist richtig, ich hatte keinen Businessplan.“ (Interview 4)

„Die Grundlegenden habe ich im Blick, aber für die Zahlen ist meine Frau verantwortlich. Sie übernimmt auch die Steuer.“ (Interview 4)

„Zum Teil ist das Wachstum natürlich mit höheren Kosten verbunden. Das kann zu einer Herausforderung bei Neugründungen werden.“ (Interview 4)

„Aktuell haben wir so viele Aufträge, dass wir gar nicht mehr hinterherkommen, da brauche ich mir dann auch keine Gedanken über irgendwelche anderen betrieblichen Kennzahlen machen.“ (Interview 4)

„Das wichtigste Messinstrument ist in meinen Augen die Auftragsauslastung, weil manche Betriebe wollen ja vielleicht auch gar nicht dieses zwanghafte Wachstum. Die sind zufrieden, wenn sie gut ausgelastet sind und gutes Geld machen.“ (Interview 5)

„Meiner Erfahrung nach wollen sich viele Gründer gar nicht so genau mit den betrieblichen Kennzahlen beschäftigen, denen geht es primär darum, dass sie für ihre Kunden einen guten Service bieten. Und eben natürlich auch genügend Kunden finden, um über die Runden zu kommen.“ (Interview 5)

Gesellschaftliche
Erfolgsfaktoren

Die gesellschaftlichen Erfolgsfaktoren beschreiben alle Aspekte der sozialen Interaktion des Gründers und des Unternehmens mit der Gesellschaft.

„Aus meinem Umkreis würde ich mal sagen, dass häufig der Kontakt zur Familie, Freunden und zu alten Kollegen oder Chefs sehr wichtig ist.“ (Interview 1)

„Am Anfang ist natürlich ein großer Punkt die Familie und Freunde von dem Schritt der Selbstständigkeit zu überzeugen.“ (Interview 1)

„Und dann vergleicht man sich natürlich immer noch mit dem Kollegen. Also man kennt sich im alten Betrieb, man kennt so die Kollegen im Umkreis und schaut so wie sind deren Auftragslagen.“ (Interview 1)

„Das heißt da war mir besonders wichtig, dass die Kunden mich weiterempfehlen wollen.“ (Interview 1)

„Ich kann mir schon vorstellen, dass das nach außen eine Wirkung hat, auch wenn ich mich persönlich etwas schwer tue mit dem Charity-Ding.“ (Interview 1)

„Da hat es geholfen, dass ich Kontakte habe. Einer Freundin gehören mehrere Mietshäuser in München, die konnte ich dann streichen.“ (Interview 2)

„Aktuell habe ich kaum noch neue Kunden. Als ich nach München gekommen bin, hatte ich schon Kontakte vor Ort und so habe ich neue Kunden über Mundpropaganda gefunden. Kontakte sind sehr wichtig.“ (Interview 2)

„Ich persönlich achte auf ein gutes Kundenverhältnis und versuche die Leute nicht über den Tisch zu ziehen.“ (Interview 2)

„Kontakte sind sehr wichtig, vor allem am Anfang. Am Anfang findet man neue Kunden am besten über Mund-zu-Mund Propaganda.“ (Interview 4)

„Kundenzufriedenheit, das Verhältnis zu Angestellten und Umweltschutz sind wichtige Faktoren.“ (Interview 4)

„Ja, es wird immer mehr darauf geachtet, dass man nachhaltige Materialien verwendet.“ (Interview 4)

„Bei dem Generationenwechsel haben sich die alten Kontakte langsam aufgelöst, aber ich habe sie durch neue ersetzt. Die richtigen Kontakte sind einfach mit das wichtigste in unserer Branche.“ (Interview 4)

„Auch für das Handwerk werden Themen wie Nachhaltigkeit und soziales Engagement zunehmend wichtiger. Also die Kunden sehen das auch immer mehr als Entscheidungsfaktoren an.“ (Interview 5)