

Dürig, Wolfgang; Weingarten, Jörg; Zamorano-Fischer, Sebastian

Research Report

Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk: Projektbericht zum Forschungsvorhaben der Enquetekommission VI des nordrhein-westfälischen Landtags

RWI Projektberichte

Provided in Cooperation with:

RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen

Suggested Citation: Dürig, Wolfgang; Weingarten, Jörg; Zamorano-Fischer, Sebastian (2016) : Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk: Projektbericht zum Forschungsvorhaben der Enquetekommission VI des nordrhein-westfälischen Landtags, RWI Projektberichte, RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147043>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Projektbericht

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung
PCG Project Consult GmbH

Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk

**Projektbericht zum Forschungsvorhaben
der Enquetekommission VI des
nordrhein-westfälischen Landtags**



Impressum

Herausgeber:

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

Hohenzollernstraße 1-3 | 45128 Essen, Germany

Fon: +49 201-81 49-0 | E-Mail: rwi@rwi-essen.de

www.rwi-essen.de

Vorstand

Prof. Dr. Christoph M. Schmidt (Präsident)

Prof. Dr. Thomas K. Bauer (Vizepräsident)

Prof. Dr. Wim Kösters

© RWI 2016

Der Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Genehmigung des RWI gestattet.

RWI Projektbericht

Schriftleitung: Prof. Dr. Christoph M. Schmidt

Gestaltung: Daniela Schwindt, Claudia Lohkamp

Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk

Projektbericht zum Forschungsvorhaben der Enquetekommission VI des nordrhein-westfälischen Landtags

15. Juni 2016

Projektteam

Wolfgang Dürig (Projektleiter, RWI), Dr. Jörg Weingarten und Dr. Sebastian Zamorano-Fischer (PCG)

Das Projektteam dankt Marleen Albert, Florian Glunz, Wiebke Hansjürgen, Claudia Lohkamp, Ulrike Schild, Sebastian Schwidder, Martin Strelow und Jale Wohlert für die Unterstützung bei der Erstellung des Berichts.

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

PCG Project Consult GmbH

Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk

**Projektbericht zum Forschungsvorhaben der
Enquetekommission VI des
nordrhein-westfälischen Landtags**

15. Juni 2016



Projektbericht

Inhaltsverzeichnis

AP 1: Gründungskultur und Unternehmensübergaben.....	5
Vorbemerkung.....	5
1. Überblick über Trends im Gründungs- und Übergabegeschehen in Deutschland, in NRW und im Handwerk.....	6
2. Erfolgsbedingungen, Erfolgsvoraussetzungen und Rahmenbedingungen für Gründungen und Unternehmensübernahmen im Handwerk.....	11
2.1. Was macht Unternehmensgründungen erfolgreich? Welche Rahmenbedingungen haben Einfluss auf den Ausgang von Unternehmenskrisen?	11
2.2. Fördernde und hemmende Rahmenbedingungen für Gründungen bzw. Übergaben eines Handwerksbetriebes ...	36
2.3. Welche Rolle spielt die Qualifikation des Inhabers für das Gründungsgeschehen in Handwerk und Mittelstand? Welche Rolle können Quereinsteiger für Gründungen und Nachfolge im Handwerk spielen?	65
2.4. Welche Förder- und Beratungsbedarfe haben innovative Neugründungen?.....	73
Handlungsempfehlungen	76
Literatur	77
AP 2. Attraktive Arbeit im Handwerk	85
Vorbemerkung.....	85
3. Überblick über Strukturen, Attraktivität und Beschwerden bei den Arbeitsbedingungen im Handwerk	85
4. Welche Änderungen der Beschäftigtenstrukturen im Handwerk sind zu erwarten? (z.B. Qualifikationen, Altersstruktur, Diversity).....	89
4.1. Strukturwandel, Demografie- und Fachkräfteentwicklung sowie angepasste Personalpolitik.....	89
4.2. Personalpolitik in den betrieblichen Strukturen	91
4.3. Alternde Belegschaften.....	92
4.4. Neue Kompetenzen und Wandel der Berufsbilder	93
5. Rahmenbedingungen für attraktive Arbeit in den kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks	95

5.1	Alternative Personalstrategien	95
5.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement	96
5.3	Familie und Beruf vereinbaren.....	97
5.4	In Frauenförderung investieren und Frauen den Zugang in die Selbstverwaltung erleichtern	98
5.5	Zugänge für Flüchtlinge ebnen.....	99
5.6	Arbeitgebermarke und Zielgruppenorientierung entwickeln.....	101
5.7	Fragen der Tarifbindung, Teilhabe und Entwicklungsperspektiven	103
5.8	Kooperationen und Sozialpartnerschaft als Chance in und für kleinbetriebliche Strukturen	108
6.	Wie können die Alters- und soziale Absicherung für abhängig Beschäftigte Handwerker sowie für Betriebseigentümer verbessert werden?	109
7.	Staatliche Regelungs- und Fördermaßnahmen zur Verbesserung der Ausbildungs- und Beschäftigungsquote im Handwerk.....	113
7.1	Kündigungsschutz	113
7.2	Betriebshilfe fördern.....	114
7.3	Zeitarbeit.....	115
7.4	Stellenwert und Bedeutung von Internetplattformen	116
7.5	Weiterbildung stärken und Fachkräfte binden	117
7.6	Förderinstrumente der Arbeitsmarktpolitik in NRW.....	118
7.7	Bildungscheck	119
7.8	Potentialberatung.....	119
8.	Handlungsempfehlungen.....	120
Literatur	126

Verzeichnis der Tabellen und Schaubilder

Tabelle 1	Lebensdauer der Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Düsseldorf.....	13
Tabelle 2	Lebensdauer der 2010 neu eingetragenen Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Düsseldorf nach gewählter Rechtsform	14
Tabelle 3	Lebensdauer der 2010 in Anlage A HwO neu eingetragenen Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Düsseldorf nach Eintragungsgrundlagen	15

Inhaltsverzeichnis

Tabelle 4	Lebensdauer der 2010 neu in Anlage B1 und B2 HwO eingetragenen Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Düsseldorf nach Eintragungsgrundlagen	17
Tabelle 5	Beschäftigte und Umsatz im zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerk	86
Tabelle 6	Beschäftigte im Handwerk (bundesweit) nach Rechtsform des Unternehmens	88
Tabelle 7	Durchschnittliche Ausbildungsvergütung	106
Tabelle 8	Anteil an Erwerbsminderungsrenten im Handwerk	111
Schaubild 1	Entwicklung der Zahl der Gründungen im Handwerk	9
Schaubild 2	Geschäftsklimaindex NRW	85
Schaubild 3	Zahl der Handwerksunternehmen in Nordrhein-Westfalen	87
Schaubild 4	Anzahl der Personen in einem Ausbildungsverhältnis im Handwerk in NRW	88
Schaubild 5	Ein- und Austritt von Alterskohorten in den Arbeitsmarkt	99
Schaubild 6	Tarifverträge im Handwerk	104
Übersicht 1	Ursachen von Unternehmenskrisen	27
Übersicht 2	Vor- und Nachteile von Mitarbeiterbeteiligungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber	107
Übersicht 3	Eckpfeiler für „Gute Arbeitsbedingungen“ im Handwerk.	120

AP 1: Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Vorbemerkung

Der nordrhein-westfälische Landtag hat eine Enquete-Kommission gebildet, die sich unter der Überschrift „Zukunft von Handwerk und Mittelstand in NRW“ mit den Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Handwerk befasst. Durch die vertiefte Beschäftigung mit dem Wirtschaftsbereich Handwerk wollen sich die Abgeordneten Informationen darüber verschaffen, in welchen Bereichen es politischen Handlungsbedarf gibt und welche Maßnahmen ggf. ergriffen werden sollten, um das Handwerk zu fördern bzw. bei der Bewältigung der Herausforderungen im Strukturwandel zu unterstützen. Dies gilt insbesondere unter dem Blickwinkel, dass das mittelständische Handwerk einen bedeutenden Beitrag zur Beschäftigung und zur Berufsausbildung leistet.

Die Enquete-Kommission kann zu speziellen Fragen externen Sachverstand einbeziehen und Gutachtaufträge erteilen. In diesem Zusammenhang wurde das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung Essen (RWI) mit Vertrag vom 30.03.2016 gemeinsam mit der PCG Project Consult GmbH Essen beauftragt, ein Gutachten zu den Themen „Gründungskultur verbessern und Übergaben gestalten“ sowie „Attraktive Arbeit im Handwerk“ zu erstellen. Grundlage hierfür ist die Ausschreibung vom 25.01.2016, in der zu den genannten Themen Fragen formuliert sowie die Eckpunkte (Zeitraumen, Volumen, u.ä.) benannt sind. Aus den Ergebnissen der Studie sollen Handlungsempfehlungen für die Handwerks- und Mittelstandspolitik abgeleitet werden.

Die Auftragnehmer haben sich darauf verständigt, die Arbeit in zwei Blöcke (so genannte Arbeitspakete) aufzuteilen. Das RWI hat dabei die ersten 4 Fragen zum Thema „Gründungskultur verbessern und Übergaben gestalten“ bearbeitet (Arbeitspaket 1) und PCG das Arbeitspaket 2 „Attraktive Arbeit im Handwerk“. Wir waren uns einig, dass die beiden Arbeitspakete im Endbericht nicht einfach unverbunden nebeneinander stehen sollen, sondern dass wir uns regelmäßig über den Stand der Arbeiten und die vertretenen Positionen austauschen und die Ergebnisse diskursiv erarbeiten. Somit werden auch die abgeleiteten Empfehlungen von den Autoren gemeinsam getragen. Federführend für das Gutachten war das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung Essen.

Das Gutachten ist gemäß der Struktur der Ausschreibung aufgebaut.¹ Der erste Teil dieses Gutachtens befasst sich mit dem Gründungsgeschehen in der Gesamtwirtschaft, den erkennbaren Trends und den Rahmenbedingungen für Gründungen. Angesichts der technologischen Entwicklung durch Digitalisierung verändern sich die Möglichkeiten für Unternehmensgründer, neue Marktfelder zu erschließen bzw. neue, kooperative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Der Fokus in diesem Abschnitt wird also darauf gerichtet sein zu ergründen, ob sich die Voraussetzungen für Gründungen und Übergaben im Handwerk unter anderem durch die Digitalisierung verändert haben. Im zweiten Teil liegt der Fokus auf den Arbeitsbedingungen im Handwerk. Hier geht es unter anderem um Fragen der Diversität, der Entlohnung, der Gesundheit am Arbeitsplatz, um Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie betriebliche personalpolitische Strategien zur Verbesserung der Position des Handwerks im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte.

Angesichts des engen zeitlichen und finanziellen Auftragsvolumens sind die Möglichkeiten eigener, gründlicher Erhebungen zu den jeweiligen Fragenkomplexen begrenzt. Neben der Auswertung der vorliegenden Literatur haben wir daher Informationen persönlicher und telefonischer Expertengespräche genutzt, die wir in unserem Netzwerk durchgeführt haben.

1. Überblick über Trends im Gründungs- und Übergabegeschehen in Deutschland, in NRW und im Handwerk

Bevor fokussiert auf die Leitfragen zu AP 1 der Enquete-Kommission eingegangen wird, erscheint es den Autoren angebracht, kurz auf grundlegende Begriffe einzugehen und einen Überblick über das Gründungsgeschehen zu vermitteln.

Wir greifen in unserer Untersuchung zum Gründungsgeschehen u.a. auf die Statistiken des Instituts für Mittelstandsforschung ifM Bonn sowie der Handwerkskammer Düsseldorf zurück. Die Gründungsstatistik des IfM Bonn beruht auf der Gewerbeanzeigenstatistik der Statistischen Ämter der Länder und des Bundes. Gewerbetreibende haben ihrer Kommune anzuzeigen, wenn sie ein Gewerbe ausüben, die Ausübung eines Gewerbes beenden oder den inhaltlichen Schwerpunkt der Tätigkeit verlagern wollen. Weiterhin ist anzugeben, ob es sich um eine Neueröffnung (Neugründung oder Gründung nach Umwandlungsgesetz), einen Zuzug

¹ Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, wird in der gesamten Arbeit auf die gleichzeitige Nennung der weiblichen und männlichen Form verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

(Wiedereröffnung nach Verlegung) oder um eine Übernahme handelt (Günterberg 2011). Diese Verwaltungsakte sind Grundlage der Gewerbeanzeigenstatistik der Statistischen Landesämter. Nachteilig ist, dass sie keine Gründungen der Freien Berufe sowie anderer Bereiche enthält, die nicht der Gewerbeordnung unterliegen.

Nach Berechnungen des ifM Bonn sinkt in Nordrhein-Westfalen ebenso wie bundesweit die Zahl der gewerblichen Existenzgründungen, dennoch stellt sich das Gründungsgeschehen insgesamt stabil dar. Der Gründungssaldo im gewerblichen Bereich (also Gründung abzüglich Liquidationen) in Deutschland war auch 2015 weiter negativ. 328 000 Liquidationen standen 299 000 Existenzgründungen gegenüber. Dies gilt auch für Nordrhein-Westfalen (NRW), wo die Zahl der Unternehmensauflösungen die der Gründungen um 6 289 überstieg. Allerdings gibt es hierzulande Anzeichen für eine Stabilisierung der Entwicklung. Im Vergleich zum Vorjahr fiel der Negativsaldo deutlich geringer aus (+3 170).

Drei ausgewählte Aspekte, die für die nachfolgend zu beantwortenden Fragestellungen bedeutsam sind, seien hervorgehoben:

- Die Zahl der Selbständigen in Deutschland ist seit Anfang der neunziger Jahre kräftig gestiegen. Maßgeblich hierfür ist der wachsende Anteil von Soloselbständigen (Personen, die eine selbständige Tätigkeit allein, das heißt ohne angestellte Mitarbeiter, ausüben). Begünstigt wurde diese Entwicklung durch die Förderung von „Ich-AGs“ durch die Bundesagentur für Arbeit ab dem Jahr 2003, durch die Novelle der Handwerksordnung (2004), durch die Einschränkung der Arbeitnehmerfreizügigkeit in den ersten sieben Jahren nach EU-Osterweiterung 2004 („Polen kamen als Soloselbstständige“) sowie durch neue Arbeits- und Organisationsmodelle (Outsourcing; Zunahme der Schnittstellen zwischen abhängiger und selbständiger Beschäftigung).
- Auf die Entwicklung der Zahl der Gründungen hat die Konjunktur einen starken Einfluss. Kommt es zu einem wirtschaftlichen Abschwung verbunden mit einer zunehmenden Arbeitslosenquote, dann steigt die Zahl der Gründungen. Überspitzt formuliert kommt es zu einer verstärkten „Flucht in die Selbständigkeit“. Die Menschen, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind, sehen eine Chance, durch die Aufnahme einer selbständigen Beschäftigung dieser Gefahr zu entfliehen. Auch aus der Arbeitslosigkeit heraus erfolgen Gründungen, zumal dies auch durch die Arbeitsmarktpolitik gefördert und unterstützt wird (Seidel 2002). Doch der überwiegende Teil der Gründer wählt den Schritt bewusst und (mehr oder minder gut) geplant. Bei der derzeitigen guten Wirtschaftslage ziehen die meisten Erwerbstätigen dem Risiko der Selbständigkeit eine abhängige Beschäftigung vor.

- Ausländer haben das Existenzgründungsgeschehen in den Jahren 2004 bis 2014 sowohl in Deutschland als auch in Nordrhein-Westfalen in zunehmendem Maße beeinflusst. Eine besonders große Rolle haben ausländische Gründer im gewerblichen Bereich gespielt (Kay, Günterberg 2015; korr. Fassung).
- Schätzungen des ifM Bonn für den Zeitraum 2014 bis 2018 kommen zu dem Ergebnis, dass etwa 135.000 Unternehmen in Deutschland zur Übergabe anstehen, weil ihre Eigentümer aus persönlichen Gründen aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Von diesen Übergaben sind im betrachteten Fünfjahreszeitraum rund 2 Mio. Beschäftigte betroffen. In NRW wird die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen auf 29 400 geschätzt (Kay, Supriновиč 2015: 13). Im Durchschnitt der letzten zehn Jahre haben ca. 10% der Gründer durch die Übernahme eines bestehenden Unternehmens eine Selbstständigkeit begonnen (Ulrich, Werner 2013: 1).

Für das Handwerk liegt keine Datenbasis vor, die zuverlässig und exakt das Existenzgründungsgeschehen und die Zahl der Übergaben im Handwerk abbildet. In den vorliegenden Statistiken (z.B. Mannheimer Unternehmenspanel, Mikrozensus, Sozio-oekonomisches Panel SOEP oder Global Entrepreneurship Monitor GEM) wird das Handwerk nicht oder nur unzureichend (z.B. in der Gewerbeanzeigenstatistik) erfasst.

Einen weiteren Zugang bieten die Daten aus den Handwerksrollen der Handwerkskammern. Hier liegen ausgewählte Informationen über die Zugänge zur Handwerksrolle nach verschiedenen Kriterien vor. Das Problem besteht darin, dass nicht alle Zugänge auch mit Existenzgründungen gleichzusetzen sind. Eintragungen werden auch dann als Zugänge registriert, wenn es sich um die Veränderung der Rechtsform des Betriebes oder eine Umwandlung z.B. von einer Einzelunternehmung zur GmbH handelt. Auch die zusätzliche Eintragung der Zulassung für einen anderen zulassungspflichtigen Handwerkszweig oder ein Gebietswechsel von einem Kammerbezirk in einen anderen erscheinen als Zugang in der Handwerksrollenstatistik. Als Zugang wird auch die Gründung eines Zweig- bzw. Filialbetriebes mit eigener Rechtsform gewertet. Somit lässt sich der Anteil der Existenzgründungen anhand der Zugangsdaten zur Handwerksrolle nicht genau bestimmen (Müller 2014: 119ff.).

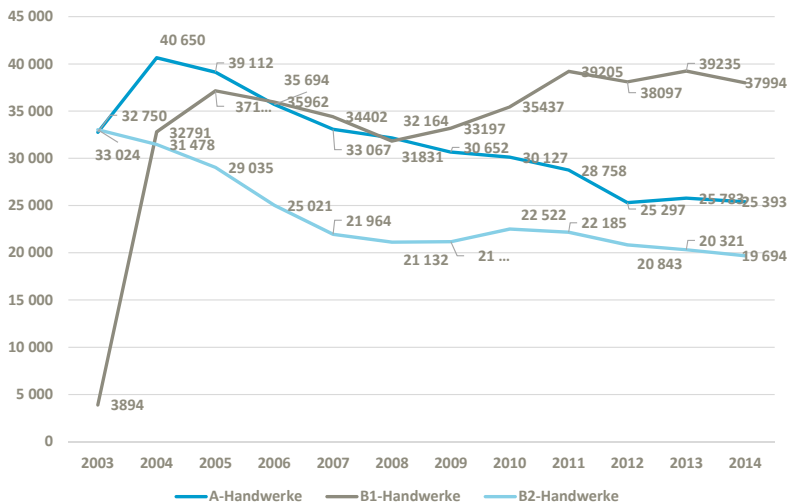
Diese wenigen Hinweise verdeutlichen bereits, dass die empirische Erfassung und Auswertung des Gründungsgeschehens im Handwerk an Grenzen stößt. Einige Handwerkskammern sind dazu übergegangen, bei der Registrierung die Eintragungsgründe in die Handwerksrolle genauer zu prüfen, um Differenzierungen zwischen „echten“ und „unechten“ Gründungen vornehmen zu können. Dieser Mühe unterziehen sich aber längst nicht alle Kammern.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk ifH an der Universität Göttingen hat mit Hilfe organisationsinterner Daten des ZDH die Zahl der Gründungen im Handwerk errechnet. Hierzu wurden Ergebnisse einer Strukturumfrage des ZDH verwendet, um Daten hochzurechnen.

Wie in Schaubild 1 zu sehen, hat demnach die Einführung der Anlage B1 (zulassungsfreies Gewerbe) in die Handwerksordnung (HwO) das Gründungsgeschehen im Handwerk stark beeinflusst. Hier kam es nach 2003 zu einem schwunghaften Anstieg, der sich dann aber im Betrachtungszeitraum bis 2014 in einer Bandbreite zwischen 32 000 und 39 000 Einheiten eingependelt hat. In den letzten vier Jahren hat sich die Entwicklung der Gründungen bei den zulassungsfreien Handwerken der Anlage B1 stabilisiert. Im Gegenzug ist die Zahl der Gründungen in den Handwerken der Anlage A und B2 zurückgegangen. Geht man von dem Wert des Jahres 2004 aus, dann wurden in den zulassungspflichtigen Handwerken im Jahr 2014 rund 15.200 Unternehmen weniger gegründet als vor zehn Jahren.

Schaubild 1
**Entwicklung der Zahl der Gründungen im Handwerk
2003-2014**



Quelle: Müller 2015; Folie 19.

Eine für das Gründungsthema insgesamt bedeutsame Frage ist die nach der Stabilität der Gründungen. Volkswirtschaftlich nützlich und legitimierend für die

staatliche Förderung sind Existenzgründungen dann, wenn sie im Markt Fuß fassen, Beschäftigte einstellen und über mehrere Jahre aktiv sind. Unterschieden nach den Zulassungskriterien der HwO zeigt sich anhand von Untersuchungen des IfH Göttingen, dass im zulassungspflichtigen Handwerk deutlich mehr Gründungen die ersten 5 Jahre überleben als Gründungen im zulassungsfreien Handwerk. Von den Gründungen, die auf Grundlage der Meisterprüfung oder gleichwertiger Abschlüsse registriert werden, sind 70 bis 71% nach 5 Jahren noch am Markt. Von den Gründern, die in den zulassungsfreien Handwerken sich selbständig machen, erreichen dies nur 46 bis 48% (Müller 2015).

Es ist unbestritten, dass eine Vorqualifikation durch das Ablegen der Meisterprüfung vor der Gründung eines Unternehmens eine sinnvolle Investition ist, weil der Gründer hierdurch wertvolles Wissen in technischer, betriebswirtschaftlicher und juristischer Hinsicht erhält. Dies trägt der Erfahrung Rechnung, dass es bei dem Schritt in die unternehmerische Selbständigkeit nicht nur auf das fachliche Können ankommt, sondern eine Vielzahl zusätzlicher Informationen erforderlich sind, um eine dauerhaft angelegte Existenzgründung realisieren zu können. Der Meisterkurs präsentiert dieses Wissen systematisch und auf das Gewerk bezogen, während andere Existenzgründungskurse eher allgemeines Grundlagenwissen vermitteln. Noch kritischer ist es, wenn ein Existenzgründer auf eigene Faust fallweise Informationen zusammenträgt, weil er annimmt, sich im Markt bestens auszukennen. Untersuchungen von gescheiterten Existenzgründungen zeigen, dass in diesem Fall die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass fehlende oder unzureichende Informationen ein Scheitern begünstigen.

Die geringere Überlebenschancen in den zulassungsfreien Handwerken hat allerdings auch mit den Marktfeldern zu tun, in denen diese Unternehmen tätig sind. Bei einigen (z.B. in den zulassungsfreien Gewerken) ist das Geschäftsfeld häufig – bedingt durch hochgradige Spezialisierung – recht klein. Ein Verlagern auf andere Bereiche im Falle eines Nachfragerückgangs ist oft nicht möglich. Eine weitere Rolle spielt, dass das Startkapital bei Gründern im zulassungspflichtigen Handwerk in der Regel deutlich höher liegt als im zulassungsfreien Handwerk, da diese Gewerke von vornherein einen höheren Kapitaleinsatz erforderlich machen.

Umfassende Daten zu den Gründungsvorgängen im nordrhein-westfälischen Handwerk liegen nicht vor. Wir greifen daher auf Daten der Handwerkskammer Düsseldorf zurück, die Registrierungen und Löschungen ihrer Handwerksrolle ausgewertet hat.² Die Kammer Düsseldorf ist hinsichtlich des Betriebsbestandes die größte in NRW, deshalb kann sie nicht als repräsentativ für das Handwerk im Land

² Wir bedanken uns ganz herzlich für die Bereitstellung der Daten durch die Hwk Düsseldorf.

insgesamt angesehen werden. Dennoch kann der Blick auf einen Kammerbezirk hilfreich sein, beispielhaft den Zusammenhang von Unternehmensmerkmalen im Zusammenhang mit ihrer Eintragung in die Handwerksrolle und ihrer Überlebensquote getrennt nach Anlage A, B1 und B2 HwO näher zu beleuchten. Mit der rückblickenden Auswertung der Eintragungen aus dem Jahre 2010 soll anhand der erfassten Unternehmens- und Inhabermerkmale nachgezeichnet werden, wie viele und welche Unternehmen 2016 noch aktiv waren. Dies erfasst sicherlich nicht alle Faktoren, die für einen nachhaltigen Bestand von Gründungen ausschlaggebend sind, wirft jedoch ein Licht auf die Frage nach der Bestandsfestigkeit von Gründungen im Handwerk.

2. Erfolgsbedingungen, Erfolgsvoraussetzungen und Rahmenbedingungen für Gründungen und Unternehmensübernahmen im Handwerk

2.1. Was macht Unternehmensgründungen erfolgreich? Welche Rahmenbedingungen haben Einfluss auf den Ausgang von Unternehmenskrisen?

Die Unternehmenslandschaft in marktwirtschaftlichen Systemen ist durch Einzelunternehmungen, Familienunternehmen, Klein-, Mittel- und Großbetriebe sowie durch unterschiedliche Formen von Unternehmenszusammenschlüssen (Kooperationen, Konzerne) charakterisiert, die nicht zuletzt aufgrund eines permanenten Strukturwandels grundsätzlich auf begrenzte Dauer angelegt sind. Nicht jedes neu in den Markt eintretende Unternehmen ist darauf ausgelegt, ein Traditionsunternehmen über mehrere Generationen zu werden. Dazu sind die Rahmenbedingungen zu veränderlich, die Herausforderungen im Wettbewerb zu wechselhaft, die Zahl der möglichen Widrigkeiten zu groß. Dies impliziert eine permanente Fluktuation im Unternehmensbestand.

Erfolgsmaßstäbe

Verschiedene wissenschaftliche Ansätze beschäftigen sich mit der Bestimmung des Unternehmenserfolges, allerdings herrscht kein Konsens darüber, wie er sich bestimmen lässt. Einen hohen Stellenwert im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Analyse des Unternehmenserfolges hat der Zielansatz erlangt. Demnach sind Unternehmen zweckgerichtete Systeme mit eindeutig identifizierbaren Zielen. Erfolg wird als Grad der Erreichung der selbst gesetzten Ziele definiert (z.B. Jenner 2000: 330ff.). In dieser Hinsicht ist jedes Unternehmen auf seine Art einzigartig. Auch die Entwicklung von Strategien, der Einsatz von Instrumenten und die Wahl

der Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele werden letztendlich von Personen in Organisationen entschieden. Der Gradmesser des betriebswirtschaftlichen Erfolges lässt sich daher nur an den entsprechend passenden Kennzahlen oder auch anhand qualitativer Kriterien (z.B. Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit dem erzielten Ertrag) ermitteln.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht kann hingegen die (Über-)lebensdauer ein Merkmal sein, den Unternehmenserfolg zu bestimmen. Demnach ist ein Unternehmen umso erfolgreicher, je länger es sich am Markt behaupten kann. Hierbei wird in Kauf genommen, dass tatsächlich Unternehmen mitunter rein zweckbezogen beispielsweise für ein Projekt gegründet und nach Projektabschluss wieder gelöscht werden. In diesem Fall wäre die Bestandsdauer kein sinnvolles Kriterium für Erfolg. Es ist jedoch davon auszugehen, dass für die Mehrzahl der Gründungen gilt, dass sie auf unbestimmte Dauer angelegt sind. So lässt sich definieren, dass die Existenz eines Unternehmens über einen frei gewählten Zeitraum hinaus als ein Erfolg zu bezeichnen ist. Für diese Annahme spricht, dass diese Unternehmen zumindest keine existenzbedrohenden Fehler gemacht haben, weder bei der Gründung noch bei der Vielzahl der Entscheidungen, die zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu treffen waren.

Mit der Frage nach den Voraussetzungen und Gründen der Bestandsfestigkeit von Unternehmen befasst sich ein Forschungszweig, der u.a. Unternehmensbiographien aufarbeitet (u.a. Huskobra 2009) und Merkmale aufzuspüren versucht, die jeweils zum rechten Zeitpunkt dazu beigetragen haben, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. In Ergänzung dazu können Untersuchungen herangezogen werden, die sich vor allem mit den Gründen des Scheiterns von Unternehmen befassen. Bevor jedoch in Details eingegangen wird, soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, wie es um die Bestandsfestigkeit von Unternehmen im Allgemeinen und von Handwerksbetrieben im Besonderen bestellt ist.

Aus Studien, die sich mit der Biographie von Unternehmen befassen, wissen wir, dass die Spannweite zwischen Unternehmensexistenzen, die eine kurze Dauer existieren, und Unternehmen, die über mehrere Generationen bestehen, groß ist. Ein beachtlicher Teil neu gegründeter Unternehmen überlebt die ersten drei Jahre nicht. Der Anteil der Traditionsunternehmen, die viele Jahrzehnte bestehen – als Familienbetrieb zum Teil auch über Generationen – ist in den letzten beiden Jahrzehnten geschrumpft. Im Gegenzug hat sich der Anteil der Unternehmen, die nur kurze Zeit bestehen, zu Lasten des „Mittelbaus“ (Unternehmen, die zehn bis 50 Jahre bestehen) erhöht. Dieser Befund unterstreicht den in der Betriebswirtschaftslehre vertretenen Ansatz, wonach Unternehmen vermehrt rein instrumentell, sachlich und zweckbezogen zur Erreichung eines bestimmten Ziels angelegt

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

werden. Die Volkswirtschaftslehre erweitert den Blickwinkel und sieht Unternehmen stärker als soziale Organisationen, in denen Inhaber und Belegschaft in dem Bestreben vereint sind, mit Leistungen Kunden zufriedenzustellen und damit die eigene Lebensgrundlage zu sichern. Dies entspricht auch stärker dem Bild des gewerblichen Mittelstandes, bei dem Inhaber und Unternehmen untrennbar miteinander verbunden sind und Ziele auch zu einem hohen Maße personenbezogen qualitativ definiert sind (Selbstbestimmung, Freiheit der Entscheidung, Unabhängigkeit).

Wir kommen zurück auf die Frage nach der Lebensdauer als „Over-all-Indikator“ für den Erfolg von Unternehmensgründungen. Für den Kammerbezirk Düsseldorf lässt sich exemplarisch zeigen, dass von den 6.590 im Jahre 2010 in die Handwerksrolle eingetragenen Unternehmen sechs Jahre später nur noch 2 849 aktiv sind. 3 741 Unternehmen wurden in diesem Zeitraum gelöscht. Von diesen haben 1 150 bzw. 30,7% das erste Lebensjahr nicht überdauert. Für weitere 24,6% kam das Aus nach zwei Jahren. Lediglich 43,2% der Newcomer aus dem Jahre 2010 haben das sechste Jahr überstanden und sind 2016 weiter aktiv (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1
Lebensdauer der Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Düsseldorf 2010

...Lebensdauer	Anlage				Eintragungen von 2010 in %			
	A	B1	B2	gesamt	A	B1	B2	gesamt
<=1	230	562	358	1 150	10,7	20,6	20,8	17,5
1-2	236	433	257	926	11,0	15,9	14,9	14,1
2-3	152	274	177	603	7,1	10,0	10,3	9,2
3-4	136	205	119	460	6,4	7,5	6,9	7,0
4-5	114	178	79	371	5,3	6,5	4,6	5,6
5-6	68	102	61	231	3,2	3,7	3,5	3,5
Löschungen bis 2016	936	1 754	1 051	3 741	43,7	64,3	61,1	56,8
Die Schwelle von 6 Jahren überlebende Unternehmen:								
>6 (aktiv)	1 205	974	670	2 849	56,3	35,7	38,9	43,2
Eintragungen insg.	2 141	2 728	1 721	6 590	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Handwerkskammer Düsseldorf.

Unterschieden nach den Kategorien zulassungspflichtig (A) und zulassungsfrei (B1 und B2) zeigt sich, dass der Anteil der im ersten Jahr scheiternden Unternehmen im zulassungspflichtigen Handwerk um die Hälfte niedriger liegt als bei den zulassungsfreien Gewerken. Auch in den Folgejahren liegt der Anteil der ausscheidenden Unternehmen in den B1 und B2-Handwerken zum Teil deutlich über dem der Anlage A. Insgesamt sind nach sechs Jahren in den B1-Gewerken 64,3% und in den B2-Gewerken 61,1% der 2010 eingetragenen Handwerksbetriebe gelöscht worden. In Anlage A waren es „nur“ 43,7%.

Eine wichtige zu beantwortende Frage im Gründungsprozess ist die nach der Rechtsform des Unternehmens. Die Festlegung hat persönliche, finanzielle, steuerliche und rechtliche Konsequenzen. An dieser Stelle sollen die hinreichend in der Literatur beschriebenen Aspekte dieses Themas nicht detailliert dargestellt werden. Ein wichtiges Kriterium für die Wahl ergibt sich bereits durch die Ausgangsbedingungen: handelt es sich um die Gründung durch eine Person oder durch mehrere. Die Wahl der Rechtsform ist im Zusammenhang mit der hier zu erörternden Fragestellung auch deshalb ein bedeutender Aspekt des Gründungsvorganges, weil durch sie u.a. der Umfang der Haftung festgelegt wird. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Finanzierungsmöglichkeiten und damit die Überlebensoptionen eines Unternehmens. Wir wollen im Folgenden der Frage nachgehen, ob es einen Zusammenhang zwischen der Wahl der Rechtsform und dem Gründungserfolg (verstanden als Etablierung eines Unternehmens über sechs Jahre hinaus) gibt.

Am Beispiel der Gründungskohorte 2010 der Handwerkskammer Düsseldorf wird ersichtlich, dass die Rechtsform „Einzelunternehmen“ nach wie vor im Handwerk dominiert. 5 535 Unternehmen wurden als Einzelunternehmen eingetragen, von denen wurden (Stand 2016) bereits 3 198 wieder gelöscht, 2 337 sind noch heute aktiv. Andere Rechtsformen werden von Gründern weniger häufig gewählt, möglicherweise weil das geforderte Grundkapital nicht aufgebracht werden kann (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2
Lebensdauer der 2010 neu eingetragenen Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Düsseldorf nach gewählter Rechtsform**

...nach Rechtsform	Anzahl			in %	
	aktiv	gelöscht	gesamt	aktiv	gelöscht
Einzelunternehmen	2 337	3 198	5 535	42,2	57,8
Unternehmen der öffentlichen Hand	1		1	100	0
Einzelfirma im Handelsregister	49	33	82	60,0	40,0
Limited	3	15	18	16,7	83,3
GbR	68	187	255	26,7	73,3
OHG	12	6	18	66,7	33,3
KG	4		4	100,0	0,0
GmbH und Co. KG	54	11	65	83,1	16,9
GmbH	265	195	460	57,6	42,4
AG	2	3	5	40,0	60,0
UG (haftungsbeschränkt)	49	92	141	35,0	65
UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG	5	1	6	83,0	17,0
Gesamtergebnis	2 849	3 741	6 590	43,2	56,8

Quelle: Handwerkskammer Düsseldorf

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Die Bestandsfestigkeit war bei den Rechtsformen GmbH & Co KG, Einzelfirma (mit Handelsregistereintrag) sowie bei der GmbH evident höher. Die aus dem britischen ins europäische Recht übertragene Rechtsform Limited hat sich nicht im deutschen Handwerk durchgesetzt. Von den 18 Eintragungen vor sechs Jahren sind nur noch drei aktiv. Es ist zu vermuten, dass Unternehmen, bei denen die Haftung durch die Rechtsform eindeutig gesichert ist, bessere Finanzierungsmöglichkeiten bei Banken haben. Aufgrund der schwachen Datenbasis ist dieses Ergebnis aber nicht belastbar.

Die vorliegenden Daten reichen nicht aus, um die gestellte Frage hinreichend zu beantworten. Es ist nicht feststellbar, ob die Wahl der Rechtsform ursächlich dafür war, dass ein Unternehmen innerhalb der letzten sechs Jahre aus der Handwerksrolle gelöscht wurde. Sichtbar wird lediglich, dass die Löschungswahrscheinlichkeit bei einigen Rechtsformen größer ist als bei anderen.

Die Eintragung in die Handwerksrolle ist laut Handwerksordnung an eine Reihe von Vorbedingungen geknüpft. War früher das Vorliegen des Meisterbriefes ein entscheidendes Kriterium, so hat inzwischen der Gesetzgeber eine Vielzahl von Konstellationen festgelegt, die ebenfalls eine Eintragung rechtfertigen. In nachstehender Tabelle 3, mit Daten der Handwerkskammer Düsseldorf, sind in der ersten Spalte diese Eintragungsmerkmale aufgelistet. Es könnte vermutet werden, dass eine Reihe von Eintragungsvoraussetzungen geeignet sind, die Wahrscheinlichkeit des Erfolges einer Gründung zu erhöhen. Dies wäre beispielweise dann der Fall, wenn Gründungen nach Durchlaufen des traditionellen Ausbildungsweges im Handwerk eine größere Wahrscheinlichkeit aufweisen, die (von uns frei gewählte) sechs-Jahresfrist zu überdauern, als Gründungen mit anderen Voraussetzungen. Wir beschränken die Betrachtung zunächst auf zulassungspflichtige Gründungen nach Anlage A der HwO.

Um Fehlinterpretation zu vermeiden, sollen nur solche Eintragungsgründe betrachtet werden, die quantitativ bedeutsam sind. Hierzu gehört erwartungsgemäß der Meisterbrief, den 623 der 2 141 Gründer im Jahre 2010 vorlegen konnten. Von diesen Gründern waren 2016 noch 62,4% aktiv. Unterstellt man, dass eine Überlebensquote von mehr als 50% bereits als erfolgreich eingestuft werden kann, dann ist der Meisterbrief ganz offensichtlich eine gute Basis, um ein Unternehmen dauerhaft zu etablieren. Quoten über 50% erzielten aber auch Gründer mit anderen Eintragungsvoraussetzungen. So konnten sich Betriebe, die von Altgesellen (70%) oder von Technikern (66,7%) gegründet wurden, überdurchschnittlich häufig am Markt halten. Unter der Rubrik Übergangsbestimmungen werden Fälle erfasst, wie z.B. die Witwen – Erben- Regelung sowie Anerkennung von Prüfungen

für Vertriebene und Flüchtlinge. Auch hier kommen gute Werte hinsichtlich der Bestandsfestigkeit zustande.

Tabelle 3

Lebensdauer der 2010 in Anlage A HwO neu eingetragenen Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Düsseldorf nach Eintragungsgrundlagen

...Eintragungsgrundlage	Anzahl		in %	
Anlage A	aktiv	gelöscht	aktiv	gelöscht
Keine Eintragungsgrundlage		1	0,0	100,0
Übergangsbestimmung	64	29	68,8	31,2
Meisterprüfung	389	234	62,4	37,6
VO verwandte Handwerke	1		100,0	0,0
Inhaber ohne Meisterprüfung	93	168	36,0	64,0
Gleichwertige Prüfung	7	11	38,9	61,1
Techniker	22	11	66,7	33,3
Industriemeister	8	5	61,5	38,5
sonstige Prüfungen nach §40,2 HwO bzw. §46,2 BBiG	1		100,0	0,0
Ausnahmebewilligung für deutsche Staatsangehörige	84	82	50,6	49,4
Ausnahmebewilligung für ausländische Staatsangehörige	35	27	56,5	43,5
Ausnahmebewilligung nach § 9 der HwO	2	8	20,0	80,0
Juristische Person + e.V.	301	214	58,4	41,6
Personengesellschaften	59	93	38,8	61,2
Ausübungsberechtigung nach §7b - Altgesellenregelung	138	51	73,0	27,0
gleichwertige EU Qualifikation nach §7,2a	1	1	50,0	50,0
EG-Ingenieure		1	0,0	100,0
Gesamtergebnis	1 205	936	56,3	43,7

Quelle: Handwerkskammer Düsseldorf.

Auf der Suche nach Merkmalen für erfolgreiche Unternehmensgründungen im Handwerk soll nun der Blick auf die zulassungsfreien Handwerke gerichtet werden. Bekanntlich ist eine Meisterprüfung für die Anmeldung eines Betriebes in den Gewerken nach Anlage B1 nicht erforderlich, gleichwohl besteht das Angebot, in diesen Handwerksberufen freiwillig eine Meisterprüfung abzulegen. Lediglich 41 von den 2 728 Gründern im Jahre 2010 konnten jedoch das erfolgreiche Ablegen einer Meisterprüfung nachweisen. 2 618 der gründenden Inhaber gaben an, keine belegbaren fachspezifischen Qualifikationen vorweisen zu können (vgl. Tabelle 4).

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Tabelle 4
Lebensdauer der 2010 neu in Anlage B1 und B2 HwO eingetragenen Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Düsseldorf nach Eintragungsgrundlagen

	Anzahl		in %	
	aktiv	ge- löscht	aktiv	ge- löscht
Anlage B1				
Inhaber zulassungsfreies Handwerk mit Meisterprüfung	34	7	41	
Inhaber zulassungsfreies Handwerk mit vergleichbarer Prüfung	1	2	3	33,3
Inhaber zulassungsfreies Handwerk mit Gesellenprüfung	45	21	66	68,2
Inhaber zulassungsfreies Handwerk ohne Qualifikation	894	1 724	2 618	34,1
Gesamtergebnis	974	1 754	2 728	35,7
Anlage B2				
Inhaber handwerksähnlicher Gewerbe mit Meisterprüfung	1		1	100
Inhaber handwerksähnlicher Gewerbe mit Gesellenprüfung	2	2	4	50
Inhaber handwerksähnlicher Gewerbe ohne Qualifikation	666	1 049	1 715	38,8
Inhaber handwerksähnlicher Gewerbe mit vergleichbarer Prüfung	1		1	100,0
Gesamtergebnis	670	1 051	1 721	38,9

Quelle: Handwerkskammer Düsseldorf.

Von den 41 im Jahre 2010 gegründeten Handwerksbetrieben, deren Inhaber einen Meisterbrief vorlegen konnte, waren 2016 noch 34 aktiv. Auch wenn die Zahlenbasis recht schwach ist, signalisiert dieses Ergebnis eine überdurchschnittliche Wahrscheinlichkeit, dass Gründer mit Meisterbrief auch sechs Jahre später noch aktiv sind. Ein gegenteiliges Bild ergibt sich bei denen, die ohne nachweisbare Qualifikation in die Selbständigkeit gestartet sind. Von den 2 618 Gründern aus dem Jahre 2010 hatten 1 724 (bzw. 65,9%) im Jahre 2016 ihre Tätigkeit im Handwerk bereits wieder eingestellt.

Bei Gründern, die sich in Handwerkszweigen nach Anlage B2 selbständig machen, werden keine fachlichen bzw. qualifikatorischen Nachweise vorausgesetzt. Im zweiten Teil der Tabelle 4 wird dies deutlich, denn 99,7% der antragstellenden Inhaber gaben an, keine Qualifikationsnachweise vorlegen zu können oder zu wollen. Entsprechend deutlich fällt das Ergebnis aus: 61,2% waren 2016 nicht mehr aktiv, d.h. diese Gründungen führten nicht nachhaltig zur Etablierung eines Handwerksbetriebes am Markt.

Wie eingangs ausgeführt, sind empirische Belege für die Erfolgsbedingungen, Erfolgsvoraussetzungen und begünstigenden Rahmenbedingungen für Gründungen nur schwer zu erbringen. Auch wenn die Datenbasis unzureichend ist, so zeigen doch die Auswertungen der Handwerkskammer Düsseldorf, dass nach wie vor die

handwerkstypischen, traditionellen Ausbildungswege und Gründungen eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, nach sechs Jahren noch aktiv am Markt vertreten zu sein, als jene Unternehmen, die aufgrund der Liberalisierung des Marktzuganges mit erleichterten Zugangsvoraussetzungen ihre Unternehmen gegründet haben.

Fallgruben im Gründungsprozess

Der Erfolg von Gründungen kann jedoch auch an anderen Kriterien festgemacht werden, als anhand der Überlebensquote nach sechs Jahren bzw. der Bestandsfestigkeit. In der Gründungsforschung wird der über einen mehr oder minder langen Zeitraum andauernde Prozess von der Idee zur Selbständigkeit bis hin zur faktischen Gründung in Phasen zerlegt. Eine wichtige Frage spielt dabei, u.a. in welchen Kontexten Ideen zur Gründung eines Unternehmens entstehen, wie intensiv sie verfolgt werden und welche Gründe dazu führen, dass einige dieser Ideen unverwirklicht bleiben. Demnach wäre ein Misserfolg schon dann gegeben, wenn der Gründungswillige sein Gründungsvorhaben nicht bis zum formalen Akt der Eintragung ins Handelsregister oder in die Handwerksrolle vorantreiben konnte. In dieser Phase werden Existenzgründer auch als Nascent Entrepreneurs bezeichnet.³ Nascent-Entrepreneurs haben erste Schritte unternommen, sich informiert, möglicherweise schon die eine oder andere Beratung in Anspruch genommen und sich über Finanzierungsbedingungen erkundigt. Für die Gründungsförderung ist dieser Personenkreis besonders interessant, weil je eher diese in das Sichtfeld der Berater gelangen, desto früher können sie ihnen Angebote für unterstützende Maßnahmen machen. In dieser Phase sind vielfach begleitende Hilfen angebracht, wobei es nicht zuletzt um persönliche Stärkung und Unterstützung geht (Faktoren der Ermutigung und der Entmutigung).

Viele *Leitfäden zu Gründungen* setzen meistens erst dann ein, wenn der formale Akt der Eintragung bevorsteht, wenn Businesspläne zu erstellen sind sowie rechtliche und verwaltungstechnische Fragen anstehen. Dies wird dann unter Vorbereitungsphase der Gründung subsummiert. Hierzu werden u.a. folgende Stichpunkte aufgelistet und zu Checklisten zusammengeführt:

- Die Wahl der Rechtsform
- Die Standortentscheidung

³ Der Begriff geht auf das Entrepreneurial Research Consortium (ERC) zurück, das sich vor allem mit Panel-Untersuchungen zum Gründungsgeschehen einen Namen gemacht hat (vgl. Wagner2007).

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

- Die Wahl des anzubietenden Produkts bzw. der Dienstleistung
- Die Wahl des relevanten Marktes bzw. der Kunden (Marktsegmentierung)
- Die Wahl der Organisation
 - Aufbauorganisation
 - Ablauforganisation
- Die Wahl der Finanzierung

Es ist selbstverständlich, dass bei jeder dieser Wahlentscheidungen Fehler gemacht werden können, die u.a. dazu beitragen können, dass eine Gründung scheitert. Die Fehlerquellen sind in der Literatur umfassend aufgearbeitet worden und sollen an dieser Stelle nicht vertieft dargestellt werden. Grundsätzlich ist festzustellen, dass für die formalen Entscheidungsprozesse beim Gründungsvorgang eine große Zahl von Beratungsdienstleistern Hilfen anbietet. Ihre Inanspruchnahme durch Gründer ist dringend zu empfehlen. Dies unter anderem deshalb, weil die Auswertungen von Beratungsgesprächen in Kammern belegen, dass eine Vielzahl von Gründern mit unrealistischen Vorstellungen, mit unausgegorenen Plänen und einer desolaten Grundfinanzierung antreten. Gründer brauchen gerade in den „formalen Themen“ Unterstützung, da sie geneigt sind, eher ihre Geschäftsidee und ihre fachliche Kompetenz in den Mittelpunkt zu rücken, als die in ihren Augen nebensächlichen juristischen, organisatorischen und finanziellen Fragen.

Businesspläne, wie sie inzwischen ausnahmslos unter anderem von Banken gefordert werden, können einen wichtigen Beitrag leisten, die Gründer mit Aspekten der Existenzgründung zu konfrontieren, die viele von ihnen vorher überhaupt nicht zur Kenntnis genommen haben. Dieser Effekt tritt nicht ein, wenn Berater kantenfreie Businesspläne erstellen, ohne dass der Gründungswillige hierbei intensiv involviert war. Leider ist diese Praxis immer häufiger zu beobachten, nicht zuletzt deshalb, weil Banken ihre Bewertung der Businesspläne anhand formaler, schematischer Kriterien vornehmen, die die Berater kennen. Für den Gründer ist ein Businessplan eine lästige, aber notwendige Anforderung, so dass er diese Aufgabe gerne an Beratungseinrichtungen abgibt. Doch damit wird die Chance einer systematischen Analyse des Gründungsvorhabens vertan, die dem Gründer wichtige Informationen und Gedanken vermitteln könnte (Kußmaul 2002).

Die Erfahrungen aus den *Gründerberatungen* zeigen, dass sich viele Gründer zu wenig Gedanken zum Kundennutzen ihrer Geschäftsidee machen. Dies drückt sich auch in unklaren Vorstellungen aus, wie die Kundenzielgruppe angesprochen wer-

den soll. Mitunter sind Gründer nicht in der Lage, ihre Produktidee klar zu beschreiben. Viele Ratsuchende weisen kaufmännische Defizite auf. Dazu gehört, dass der zu erwartende Umsatz unrealistisch hoch eingeschätzt wird. Gut ein Drittel hat die Finanzierung ihres Vorhabens nicht ausreichend durchdacht (DIHK-Gründerreport 2014). Hinzu kommen unzureichende Planungskompetenz, fachliche Probleme, fehlende Branchenerfahrung, mangelnde Führungskompetenz und kaufmännische Probleme. Diese Befunde waren allerdings in früheren Jahren ausgeprägter als in jüngerer Zeit. Es ist – auch nach Einschätzung unserer Gesprächspartner so – dass die Gründer im Durchschnitt heutzutage wieder besser qualifiziert und informiert sind. Dies bedeutet freilich nicht, dass damit Beratungen obsolet wären. Gründungen aus der Arbeitslosigkeit bedürfen sehr viel stärker der Unterstützung durch Beratung als andere Gründungsvorhaben.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von Gründungen ist auch, dass Ratsuchende an qualifizierte Berater geraten. Hilfreich hierbei ist, wenn sich der Gründer an einen beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Bafa) registrierten Berater wendet. Im Handwerk sind zudem Branchenkenntnisse des Beraters bedeutsam. Hier empfiehlt es sich, Rat bei Kammern und Verbänden zu suchen, die entweder selbst Beratungen anbieten oder kompetente Berater vermitteln können. Angesichts des Strukturwandels ist es wichtig, dass sich Berater, sofern sie sich auf Handwerksunternehmen spezialisiert haben, regelmäßig fortbilden. Dies gilt nicht zuletzt in Hinblick auf die Veränderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung, bei dem es absehbar einen höheren Beratungsbedarf der Handwerksbetriebe geben wird (Welzbacher et al. 2015).

Eine lebhafte Debatte rankt sich um die Frage, ob *Entrepreneur-Schulungen* helfen können, Gründung erfolgreicher zu machen (Weihe et al. 1991). Inzwischen wurden zahlreiche Lehrstühle an Hochschulen eingerichtet, die insbesondere gründungswilligen Absolventen den Gang in die Selbständigkeit erleichtern sollen (so beispielsweise der Lehrstuhl für Unternehmensgründung und Wirtschaftsentwicklung an der Universität Wuppertal; UNESCO-Lehrstuhl für Entrepreneurship und Interkulturelles Management). Die Idee ist gut und hilft, das Gründungsvorhaben strukturiert und systematisch anzupacken. Diese Kurse sollten – nach unserer Einschätzung – Bestandteil der Studienpläne an weiteren Fachhochschulen und Universitäten werden.

Zu überdenken wäre auch, ob nicht in *Meisterkursen des Handwerks* stärker auf das Thema Gründungsvorbereitung eingegangen werden sollte. Die Ausbildung zum Meister ist nach wie vor der Königsweg zur Selbständigkeit im Handwerk. Die Auswertung der Daten der Handwerksrolle der Handwerksammer (HwK) Düssel-

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

dorf zeigen recht deutlich, dass eine solide Vorbildung die Wahrscheinlichkeit einer dauerhaften und nachhaltigen Gründung begünstigt. Ein Meisterkurs kann gerade auch im Sinne der Unternehmerschulung dazu beitragen, dass Gründer besser vorbereitet und planvoller ihre Gründung angehen. Die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) bietet bereits heute Kurse zur kaufmännischen Aufstiegsfortbildung an. Diese Erfahrungen können genutzt werden, um entsprechende Unterrichtsmodule im Rahmen der Meisterausbildung einzubauen. Dies gilt nicht zuletzt im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung, denn neu auf den Markt eintretende Unternehmen werden mit neuen Geschäftsmodellen im Wettbewerb konfrontiert, bzw. Gründer aus dem Handwerk greifen digital basierte Geschäftsmodelle auf und setzen sie in ihrem Gewerk um.

Die Fachverbände des Handwerks sollten ebenso wie die Kammern und Kreishandwerkerschaften stärker als bisher für die Meisterausbildung werben. Hierzu ist es erforderlich, die *Qualität und Attraktivität der Meisterausbildung* nicht nur zu sichern, sondern auch zu *steigern*. Meisterkurse sollten daher systematisch evaluiert werden. Zudem können Verbleibsstudien helfen, den Weg der Meisterprüfungsabsolventen nachzuverfolgen, um von deren Erfahrungen für eine regelmäßige Anpassung der Inhalte und der didaktischen Übermittlung zu lernen. Die Digitalisierung der Wirtschaft wird auch den Typus der Gründungen im Handwerk verändern. Es entstehen neue (digital basierte) Geschäftsmodelle.⁴ Auf diese Entwicklungen sollte die Ausbildung im Handwerk reagieren und zwar nicht nur bei den Auszubildenden, sondern besonders auch bei den zukünftigen Handwerksunternehmern. Um die Attraktivität der Meisterausbildung im Handwerk zu steigern muss überzeugend darstellbar sein, dass die Teilnahme an Meisterkursen einen hohen Nutzen mit sich bringt. Die Meisterschulen des Handwerks haben den unschätzbaren Vorteil, eine sehr am jeweiligen Beruf ausgerichtete Qualifizierung anbieten zu können. Diese praxisorientierte Nähe zur angestrebten Tätigkeit als selbständiger Handwerksmeister macht Meisterschulen zu prädestinierten Stellen der Unternehmerausbildung im Handwerk. Dies muss nur viel stärker kommuniziert werden.

Ein wichtiges Anliegen der Handwerksorganisation sollte sein, mehr Handwerker aus Berufen nach Anlage B1-Handwerksordnung (*zulassungsfreies Gewerbe*) zur *freiwilligen Teilnahme an Meisterkursen* zu bewegen. Auch wenn die Meisterprüfung in diesen Handwerkszweigen nicht verpflichtend vorgeschrieben ist, sollte die

⁴ So bietet z.B. Microsoft mit seinem Augmented-Reality-System HoloLens die Möglichkeit der Ferndiagnose und der Online-Beratung bei technischen Problemen. Der Handwerker oder der Kunde kann auf diese Weise mit dem Hersteller kommunizieren.

Mehrzahl der Gründer aus diesen Gewerken davon überzeugt sein, dass ein Meisterkurs eine sinnvolle und wertvolle Investition ist.

Ein weiterer Schritt zur Steigerung der Attraktivität und Qualität kann erreicht werden, wenn die Meisterschulen stärker mit Fachhochschulen kooperieren würden. Dieser erfolgversprechende Weg geschieht regional vereinzelt und mitunter getragen von Projekten, doch bei weitem nicht flächendeckend. Von einer engeren *Kooperation mit Fachhochschulen* könnten beide „Institutionen“ profitieren. Da Querschnittswissen in allen Berufen an Bedeutung gewinnt, können Meisterschüler Vorteile vor allem aus den im Studium stärker im Vordergrund stehenden Methoden zur Erschließung technischer und betrieblicher Neuerungen ziehen. Die Fachhochschulen könnten im Studium stärker Fachthemen aus dem Handwerk berücksichtigen, da inzwischen auch viele ihrer Absolventen den Weg ins Handwerk einschlagen. Auch dies könnte einen Beitrag dazu leisten, Meisterkurse attraktiver zu machen und die Erfolgsquote von Gründungen im Handwerk zu steigern.

Es gibt bereits eine Reihe von Maßnahmen, die eingeleitet wurden, um Gründungen zu begünstigen. Hierzu gehört die finanzielle Erleichterung durch die *Befreiung von Kammerbeiträgen* in den ersten Jahren nach der Gründung.⁵ Dies geschieht mit der Hoffnung, dass die Unternehmen dann im dritten Jahr seiner Existenz so gefestigt sind, dass sie problemlos Beiträge entrichten können. Für die Kammern bedeutet das, dass sie Unterstützungsleistungen im Rahmen der Gründung erbringen, auch wenn es keine Gegenleistung in Form von Beiträgen gibt. Ob ein Unternehmen dann nach 3 Jahren zu den Beitragszahlern gehört, ist – wie gezeigt – ungewiss.

Einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Gründer leistet auch das sogenannte *Meister-BaFöG (Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz)*. Das Gesetz begründet einen individuellen Rechtsanspruch auf Förderung von beruflichen Aufstiegsfortbildungen, d. h. von Meisterkursen oder anderen auf einen vergleichbaren Fortbildungsabschluss vorbereitenden Lehrgängen. Seit seinem Bestehen ist es rund 1,7 Mill. neuen Führungskräften, Mittelständlern und Ausbildern für Fachkräfte mit einer Förderleistung von insgesamt rund

⁵ *Natürliche Personen, die erstmalig eine Gewerbe angemeldet haben, sind für das Jahr der Anmeldung von der Entrichtung des Grundbeitrages und des Zusatzbeitrages, für das zweite und dritte Jahr von der Entrichtung der Hälfte des Grundbeitrages und vom Zusatzbeitrag und für das vierte Jahr von der Entrichtung des Zusatzbeitrages befreit. Dies gilt soweit deren Gewerbeertrag nach dem Gewerbesteuergesetz oder, soweit für das Bemessungsjahr ein Gewerbesteuermessbetrag nicht festgesetzt wird, deren nach dem Einkommensteuergesetz ermittelter Gewinn aus Gewerbebetrieb 25.000 Euro nicht übersteigt. (Beispiel: Hwk Südwestfalen).*

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

6,9 Mrd. Euro zugutegekommen (BMBF). Die nordrhein-westfälischen Handwerkskammern haben sich mit drei Änderungsvorschlägen an den ZDH gewandt, um auf Bundesebene Änderungen am Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz zu erreichen (WHKT 2013: 1) Die Förderhöchstdauer für Teilzeitlehrgänge von 48 Monaten reicht bei schlecht gebuchten Lehrgängen nicht aus und soll erhöht werden. (2) Die notwendige Anwesenheitsattestierung ist eine Ungleichbehandlung im Vergleich zu Hochschulstudierenden, da letztere Leistungsnachweise und keine Anwesenheitszeiten vorlegen müssen. (3) Die Förderregeln verhindern die für das lebenslange Lernen so wichtige Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung insbesondere bei leistungsstarken Jugendlichen, denen vom Handwerk angeraten wird, schon während der Erstausbildung an Fortbildungen zur Vorbereitung auf den Meisterkurs teilzunehmen. Diese Kurse werden jedoch nicht gefördert. Außerdem verweist der Westdeutsche Handwerkskammertag auf die lange Bearbeitungsdauer, die unzureichende Erreichbarkeit der zuständigen Bearbeiter sowie eine fehlende Serviceorientierung (WHKT 2013: 2). Auch wenn an den kritisierten Regelungen zur Förderhöchstdauer und zu den Nachweispflichten nichts verändert wurde, so sind zwischenzeitlich doch bei der Abwicklung der Anträge einige Verbesserungen eingetreten.⁶

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen unterstützt aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) Existenzgründungen im Handwerk mit der *Meistergründungsprämie* NRW. Die Förderung erfolgt seit dem 01.01.2016 auf der Basis der Richtlinien über die Gewährung von arbeitsplatzschaffenden Existenzgründungshilfen. Gefördert werden Existenzgründungen, Firmenübernahmen und mehrheitliche Beteiligungen in NRW durch Handwerker. Die Förderhöhe beträgt als Zuschuss 7 500 Euro in Form einer Projektförderung. Der Zuschuss wird nur für erstmalige Gründung einer nachhaltigen Existenz gewährt und die Antragstellung muss vor der Existenzgründung, Übernahme oder Beteiligung bei der zuständigen Handwerkskammer erfolgen. Ein wichtiges Kriterium ist, dass im Rahmen der Existenzgründung, Übernahme oder Beteiligung sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze geschaffen bzw. gesichert werden müssen. Diese Maßnahme wurde mehrfach positiv evaluiert und seit Bestehen von rund 16 500 Handwerkern in Anspruch genommen.

Die Meistergründungsprämie ist, ebenso wie der *StarterScheck*, Teil der Handwerksinitiative der Landesregierung NRW. Handwerker, die sich erstmalig im Handwerk selbständig machen möchten (Existenzgründung, Übernahme, tätige

⁶ Ab dem 01.08.2016 treten einige Verbesserungen in Kraft, so höhere Bedarfssätze und Zuschussanteile sowie Freibeträge (3. AFBGÄndG).

Beteiligung), sowie Existenzfestiger im Handwerk können in den ersten drei Jahren nach Geschäftsaufnahme den sogenannten StarterScheck beantragen. Dieser gewährt ihnen eine kostenlose Gründungs- und Vorhabensberatung durch die Betriebsberater der Handwerkskammern, eine Sicherung der Finanzierung durch Übernahme einer Ausfallbürgschaft durch die Bürgschaftsbank NRW sowie einen kostenloser Check-up zur Risikofrüherkennung nach Bürgschaftszusage durch die Betriebsberater der Handwerkskammern. Gründern wird hierdurch bei ihrem Fremdfinanzierungsbedarf im Zusammenhang mit dem Gründungs- bzw. Festigungsvorhaben (z. B. für Unternehmenskaufpreise, Investitionen, Warenlager und Betriebsmittel) unter die Arme gegriffen (Bürgschaftsbank Nordrhein-Westfalen).

2011 wurde der *WachstumsScheck Handwerk NRW* eingeführt der Handwerksunternehmer, die mit ihrem Betrieb – nach innen oder nach außen – wachsen und noch besser werden wollen, unterstützt. Hierzu gehört auch, dass der mitarbeitende Meister Unterstützung beim Wechsel in die Managerrolle erhält. Außerdem können Nachfolger im Übernahmeprozess gecoacht werden.

Ein weiteres Instrument der Gründungsförderung im Handwerk ist die Unterstützung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten durch den *InnovationsGutschein Handwerk* (NRW Bank). Gefördert werden insbesondere die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die qualitative Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen sowie Vorhaben mit arbeits- und organisationsbezogenen Fragestellungen. Zwei Varianten des InnovationsGutscheins sind insbesondere auf das Handwerk zugeschnitten: (1) InnovationsGutschein Handwerk B: er beinhaltet externe Beratung im Vorfeld einer Innovationsentwicklung (z.B. für Technologie- und Marktrecherchen, Machbarkeitsstudien, Werkstoffstudien, Studien zur Fertigungstechnik). (2) InnovationsGutschein Handwerk FuE: hier werden externe umsetzungsorientierte Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, die auf Markt- und Fertigungsreife abzielen (z.B. Konstruktionsleistungen, Service Engineering, Prototypenbau, Design, Produkttests zur Qualitätssicherung) unterstützt.⁷

Teil der Handwerksinitiative NRW (seit 2011) ist auch die Unterstützung der Designentwicklung im Handwerk durch Schaffung einer Dachmarke mit Hilfe des Programms „*Design Handwerk NRW*“. Hier geht es vor allem um die Auslobung eines Designpreises (Staatspreis manu factum), der für besondere Designleistungen im Handwerk vergeben wird.

⁷ Auf die Rahmenbedingungen für innovative Unternehmensgründer im Handwerk wird in Abschnitt 2.4. eingegangen.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Diese keineswegs vollständige Auflistung von Programmen, Projekten und Initiativen in NRW weist eine große Spannweite an Fördertatbeständen auf, so dass man durchaus von einem hohen Niveau der Unterstützungsangebote für das Handwerk sprechen kann. Verbesserungen sind zweifellos möglich, doch um hierzu konkrete Vorschläge unterbreiten zu können, bedarf es einer gründlichen Evaluierung der bestehenden Angebote.

Zwischenfazit

Es ist unklar, wie der Erfolg einer Gründung zu definieren ist. Erfolgreich könnte schon sein, wenn es ein Gründungswilliger schafft, eine Geschäftsidee so zu entwickeln, dass es zu einer formalen Gewerbeanmeldung kommt. Aus der Gründungsforschung ist bekannt, dass längst nicht alle so weit kommen, sondern bereits im Vorfeld das Vorhaben wieder aufgeben. Rückt dann aber die Absicht der formalen Anmeldung in greifbare Nähe, dann ist eine Vielzahl von Fragen zu klären, die mit zahlreichen Stolpersteinen verbunden sind. Hier ist eine umfassende Information der Schlüssel dafür, Fehler zu vermeiden, die den Erfolg der Gründung in Frage stellen können. Da mit dem Gründungsvorgang viele finanzielle, steuerliche und rechtliche Aspekte zu berücksichtigen sind, kann jedem Gründer nur empfohlen werden, auf das bestehende Beratungsangebot zurückzugreifen. Dies gilt insbesondere deshalb, weil häufig Gründer von ihrer Geschäftsidee so eingenommen sind, dass sie die Bedeutung der „formalen“ Gesichtspunkte unterschätzen. Doch gerade diese können es sein, die später ein vielversprechendes Gründungsvorhaben zum Misserfolg werden lassen.

Es ist allerdings auch feststellbar, dass sich tendenziell die Einstellung der Gründer zu ihrem Vorhaben ändert. Deutlich häufiger als noch in der Generation zuvor werden Gründungen nicht mit der Intensität einer „Grundsteinlegung für ein Lebenswerk“ angegangen. Die Unstetigkeit vieler beruflicher Lebensläufe heutzutage spiegelt sich auch im Gründungsgeschehen wider. Jüngere Gründer wollen sich ausprobieren, wollen eine kreative Idee umsetzen ohne zugleich vorrangig an existenzielle Sicherung zu denken. „Wenn das nicht klappt, dann mache ich halt etwas anderes“ – so oder ähnlich formuliert kann man es von jungen Gründern vernehmen. Hierbei wird auch in Kauf genommen, zeitweilig in schwierigen finanziellen Verhältnissen zu leben. Das Selbstverwirklichungsideal sowie der Reiz, kreativ arbeiten zu können, spielt bei vielen jüngeren Gründern ein wichtiges Motiv. Dies gilt auch und besonders im Bereich neue digitaler Geschäftsmodelle. Hierbei wird die betriebswirtschaftliche Seite mitunter sogar skeptisch bewertet, weil man sich eher als „Kulturschaffender“ oder „Künstler“ versteht und nicht als Handwerksunternehmer (Müller u.a. 2011).

An dieser Stelle konnte nicht untersucht werden, ob Gründer, die Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, ihr Vorhaben dauerhafter anlegen und damit erfolgreicher sind als solche, die sich nicht haben beraten lassen. Dies ist aber schon deshalb zu vermuten, weil Gründer schon allein durch die Beratung mit einem umfangreichen Wissen ausgestattet und systematisch auf mögliche Fallgruben aufmerksam gemacht werden.

Als Erfolg von Gründungen kann aus volkswirtschaftlicher Sicht gesehen werden, wenn ein Unternehmen es schafft, sich nachhaltig am Markt zu etablieren, Arbeitsplätze bereitstellt sowie seinen Inhabern und Beschäftigten zu einer ausreichenden Einkommensgrundlage verhelfen kann. Anhand der Gründerkohorte aus dem Jahre 2010 der Handwerkskammer Düsseldorf wurde der Versuch unternommen, zu untersuchen, wie hoch der Anteil der Unternehmen ist, die 2016 noch am Markt vertreten sind und welche Merkmale sie aufweisen.

Unterschieden nach zulassungspflichtigem und zulassungsfreiem Handwerk kann festgestellt werden, dass Unternehmen, deren Gründer einen Meisterbrief vorweisen können, es deutlich häufiger schaffen, das sechste Lebensjahr zu überstehen als solche ohne diese Qualifikation. Es liegt auf der Hand, dass die fachbezogene Ausbildung und die im Meisterkurs erworbenen Kenntnisse einen wesentlichen Anteil daran haben, dass Gründungen in Berufen der Anlage A der HwO erfolgreicher sind. Es ist hierbei allerdings auch zu berücksichtigen, dass sich die Marktbedingungen in der Anlage A-Berufen von denen in Gewerken nach Anlage B1 bzw. B2 HwO unterscheiden. Insbesondere in den handwerksähnlichen Gewerken ist der Spezialisierungsgrad hoch und das Betätigungsfeld häufig schmal, so dass hier unter Umständen schwierigere Marktverhältnisse anzutreffen sind. Dies hat freilich auch Auswirkungen auf die Fluktuation. Die gewählte Rechtsform ist kein empirisch belastbarer Indikator für erfolgreiche Gründungen.

Es liegt empirische Evidenz dafür vor, dass Qualifikation und eine umfassende gründliche Vorbereitung die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Gründer sind. Die Auswertung der Daten der Hwk Düsseldorf zeigt, dass die erfolgreiche Teilnahme an einem Meisterkurs einen wichtigen Beitrag zu dauerhaften und nachhaltigen Gründungen im Handwerk leistet. Um dies aufrecht zu erhalten, ist es erforderlich, die Attraktivität der Meisterausbildung zu steigern und mehr Beschäftigte im Handwerk davon zu überzeugen, dass die Meisterqualifikation einen substanziellen Mehrwert bietet.

Die Entwicklung eines Unternehmens verläuft meistens nicht linearer, sondern Phasen mit Umsatz- und Ertragssteigerungen werden von Phasen mit Umsatzverlusten und Ertragseinbußen abgelöst. Damit soll auf das Thema „Rahmenbedingungen zur Bewältigung von Unternehmenskrisen“ übergeleitet werden.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Rahmenbedingungen für die Bewältigung von Unternehmenskrisen

Krisenursachen

Unternehmenskrisen liegen vor, wenn die Funktionsfähigkeit und Stabilität einer Firma beeinträchtigt ist und die Gefahr eines Unternehmenszusammenbruchs besteht. Zu unterscheiden sind unternehmensexterne und unternehmensinterne Faktoren, die eine Krise auslösen können. In Übersicht 1 wurden zunächst mögliche interne Ursachen für Unternehmenskrisen zusammengestellt.

Übersicht 1

Ursachen von Unternehmenskrisen

zu geringes Eigenkapital	Langfristige Bindung kurzfristiger Gelder	zu hohe Kosten	zu geringe Erträge	Vermögensverlust bzw. Werteverfall
Mögliche Gründe				
zu schnelles Wachstum	Schlechte Finanzplanung	zu hohe Lagerhaltung	Auftragsrückgang	Forderungsausfall
Unwirtschaftliche Investitionen	geringe Kreditwürdigkeit	unwirtschaftliche Produktionsabläufe	Konkurrenzkampf	Technische Innovationen entwerfen die eigenen Produkte
Hohe Privatentnahmen	Finanzierungslücken durch Fehlkalkulation beim Kostenvoranschlägen	zu lange Debitorenziele	fehlerhafte Preispolitik	Engpässe beim Absatz zwingen zu Preisnachlässen
Geringe Eigenfinanzierung		Unwirtschaftliches Vertriebssystem	Führungsversagen, Managementfehler	Streiks
		Mangelhaftes Rechnungswesen; Mängel in der Organisation		Externe Effekte (Unwetter, Brand etc.); Baustelle vor der Tür; etc.

Quelle: Kuhlmann/Sauter (online Lehrmaterial) mit eigenen Ergänzungen.

Um eine Unternehmenskrise abzuwenden, muss diese erst einmal erkannt und als Problem von der Unternehmensleitung anerkannt werden. Berichten von Unternehmensberatern zufolge unterliegen nicht wenige Betriebsinhaber der Verlockung, Krisenanzeichen zu ignorieren oder als vorübergehende Erscheinung zu klassifizieren. Hierbei spielt eine Rolle, dass Unternehmer nach außen die Stabilität ihres Unternehmens vertreten müssen, um einerseits nicht das Vertrauen von Kundschaft, Lieferanten und Banken zu verlieren und andererseits intern die Belegschaft nicht zu verunsichern. Vielfach wird versucht, den Schein der Normalität bis zum bitteren Ende aufrecht zu erhalten, was auch die Bandbreite möglicher

Maßnahmen zur Krisenbekämpfung einschränkt. So werden beispielsweise weiterhin kostenintensive Messeauftritte durchgeführt, da ein Fernbleiben von den Wettbewerbern als Zeichen der Instabilität oder Schwäche gewertet wird. Doch an diesem Beispiel wird auch der Zwiespalt deutlich: die Beteiligung an einer Messe kann auch als Chance für ein Wiederdurchstarten gesehen werden. Das bedeutet, dass Unternehmer, deren Firma eine Krise durchläuft, sich auf einem schmalen Grat zwischen zupackender Sanierung und Aufrechterhaltung des Scheins bewegen.

Es wird in Deutschland von Unternehmern vielfach beklagt, dass das Unternehmerbild in der Gesellschaft problematisch sei. Dies wird u.a. damit belegt, dass in Schulen und in Schulbüchern ein verzerrtes Bild geprägt wird. Außerdem werden Unternehmer in Filmen ganz überwiegend als unsympathisch und sozial kalt dargestellt. Umfragen kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmer vielfach in die Nähe von Ausbeutern gerückt werden und Unternehmen generell dazu neigen, ihre wirtschaftliche Macht zu missbrauchen (FiO 2000). Es kann an dieser Stelle nicht der Frage nachgegangen werden, weshalb dieses Zerrbild eine so große Rolle in Deutschland spielt, doch es hat seine Wirkungen u.a. auch auf die Gründungsbereitschaft. Personen, die kundtun sich selbständig machen zu wollen, stoßen häufig in ihrer Umgebung auf Unverständnis. Es folgt gewöhnlich eine Reihe von Hinweisen, die eher entmutigen als ermutigen. Eng hiermit zusammen hängt auch, dass Unternehmer, die ihr Geschäft aufgeben oder gar Konkurs anmelden müssen, häufig sozial geächtet werden (Kay et al. 2004). Es wird somit durch das soziale Umfeld häufig ein Restart als Unternehmer erschwert, wenn nicht gar verhindert. Unternehmenskrisen erscheinen somit nicht nur als Bedrohung des Unternehmens, sondern auch als Bedrohung des sozialen Ansehens des Unternehmers selbst (Wagner 2003).

Dabei können Unternehmenskrisen in einem marktwirtschaftlichen System durchaus als „normal“ angesehen werden, denn jedes Unternehmen bewegt sich in einem dynamisch verändernden Umfeld von dem regelmäßig mehr oder minder starke Effekte auf das Geschäftsfeld ausgehen. Die Herausforderungen eines Unternehmers bestehen darin, im ersten Schritt diese Veränderungen zu erkennen und in Hinblick auf mögliche Rückwirkungen auf das eigene Unternehmen zu analysieren. Im zweiten Schritt sind aus den Erkenntnissen Schlussfolgerungen zu ziehen und entsprechende Anpassungsmaßnahmen um- und durchzusetzen (KfW 2005).

Für einen Unternehmer ist daher die Bewältigung einer Unternehmenskrise eine mächtige Herausforderung. Sie stellt große Anforderungen an seine Persönlichkeit

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

und erfordert klare Entscheidungen hinsichtlich der Abstellung von diagnostizierten Mängeln bis hin zur Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. In kleinen und mittleren Unternehmen (des Handwerks) ist diese Herausforderung auch deshalb besonders schwierig zu meistern, weil der Inhaber häufig auch aktiv mitarbeitet und sich deshalb oft nur wenig Zeit nimmt, über Strategien und Grundsatzfragen des Unternehmens nachzudenken. Ihm fehlen auch die Ressourcen, um eine gründliche Analyse vorzunehmen und Konzepte entwickeln zu können. Daher erfolgen Maßnahmen mitunter reaktiv und impulsiv.

Ein Unternehmer ist auf seine Selbständigkeit bedacht und es fällt ihm daher schwer, Beratung anzufordern und anzunehmen. Dies ist aber in den meisten Fällen zu empfehlen, denn ein unabhängiger, sachlicher und schonungsloser Blick erfasst die Probleme zutreffender als es eine interne Selbstevaluierung leisten kann. Ein erfolgreiches Hinzuziehen eines externen Beraters kann allerdings nur gelingen, wenn eine Vertrauensgrundlage entwickelt werden kann. Sowohl der ratsuchende Unternehmer, als auch der Berater müssen zueinander finden. Dies ist eine Voraussetzung dafür, an konkrete Probleme heranzugehen und auch sensible Themen ansprechen zu können.

Krisendiagnose, Krisenprävention

Die Ursachen für Unternehmenskrisen liegen in der Mehrzahl der Fälle im Unternehmen selbst. Sie haben sich oft über Jahre aufgebaut, um sich dann eines Tages als ein handfestes Problem zu manifestieren (Schulenburg 2008).

Um Unternehmenskrisen abwenden zu können, ist jeder Unternehmer gehalten, Rücklagen zu bilden. Zudem sollte seine Eigenkapitalbasis ausreichend sein, um Umsatz- und Ertragseinbußen, jedenfalls für eine überschaubare Dauer, ausgleichen zu können. Die Betriebsvergleiche der Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LgH) zeigen, dass die untersuchten Unternehmen in den letzten Jahren zwar ihre Eigenkapitalausstattung im Durchschnitt verstärkt haben, dennoch ist der Anteil von Unternehmen mit zu schwacher Eigenkapitalbasis in einigen Handwerkszweigen nach wie vor beachtlich hoch. Gerade diese Unternehmen sind am schlechtesten dafür gewappnet, eine Unternehmenskrise zu überstehen. Eine ausreichende Eigenkapitalunterlegung ist und bleibt der Schlüssel für eine wirksame Krisenprophylaxe.

Unternehmenskrisen sind überwiegend multikausal, d.h. nur in seltenen Fällen gibt es nur eine Ursache für die Schiefelage des Unternehmens. Eine schwache Eigenkapitalbasis geht oft mit einer mangelhaften Finanzplanung einher. Hier reicht die Spannweite von einem unzureichenden Rechnungswesen (Kennzahlen werden nicht verstanden, es gibt kein Forderungsmanagement, die Buchführung wird an

einen Steuerprüfer externalisiert, es werden unvernünftige Investitionen getätigt und unvorteilhaft finanziert etc.) bis hin zu unverhältnismäßigen Privatentnahmen. Tabelle 1 gibt nur einen unvollständigen Überblick über Fehlerursachen. In Gesprächen mit Betriebsberatern des Handwerks haben wir unglaubliche Fallbeispiele präsentiert bekommen.

Regelmäßig werden Beschwerden der Unternehmen laut, wonach Kunden die Bezahlung von Rechnungen hinauszögern oder mutwillig erst nach mehreren Mahnungen begleichen. Immer häufiger kommt es auch zu Reklamationen, die bis zu Rechtsstreitigkeiten führen. Diese Vorwürfe beziehen sich gleichermaßen auf private und öffentliche Auftraggeber. Dieser Zahlungsausfall kann für kleine und mittlere Unternehmen zu einer existentiellen Bedrohung führen. Ungeachtet dessen ist aber unverständlich, weshalb einige Unternehmen einen sehr nachlässigen Umgang mit Außenständen pflegen: Rechnungen werden oft mit erheblichem Zeitverzug erstellt, der Zahlungseingang nicht zeitnah überwacht, nochmalige Zahlungsaufforderungen versäumt. Hier kann ein einfaches Forderungsmanagement hilfreich sein, Krisensituationen zu vermeiden.

In der Literatur zu Unternehmenskrisen kristallisieren sich drei Kernfelder heraus, in denen die häufigsten Managementfehler auftreten: (1) Unternehmensführung, (2) Marketing und (3) Finanzierung (Schulenburg 2008: 1). Sie können nur dann vermieden werden, wenn der Unternehmer sich nicht nur als Praktiker und Macher versteht, der für alles zuständig ist, sondern in seinen Zeiteinsatz für das Unternehmen auch Phasen der Fortbildung und des Überdenkens des eingeschlagenen Weges einplant. Weiterhin ist eine Bereitschaft, Beratung anzunehmen und zu berücksichtigen wichtiger denn je. Die rechtlichen, steuerlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen ändern sich für Unternehmen heutzutage so schnell, dass spezielles Wissen erforderlich ist, um die Bedeutung und die Wirkung auf das Unternehmen einschätzen zu können.

Dies gilt angesichts der zunehmenden Digitalisierung auch in technologischer Hinsicht. Handwerksunternehmer fühlen sich gerade im technischen Bereich so gefestigt, dass sie glauben, technische Neuerungen hinsichtlich ihrer Durchsetzbarkeit am Markt sicher selbst beurteilen zu können. Viele Beispiele zeigen jedoch, dass Unternehmen deshalb in eine Krise geraten, weil sich Innovationen mit kaum vorstellbarer Geschwindigkeit durchsetzen und deren Wirkung auf das eigene Geschäftsfeld unterschätzt wurde. Das Handwerk hat nicht zuletzt im Bereich der technischen Mechanik eine hohe Kernkompetenz. Doch gerade hier werden Neuerungen entwickelt, die Mechanik durch Elektronik zu ersetzen (z.B. im Maschinenbau, in der Kfz-Technik etc.). Im Kraftfahrzeugtechnikerhandwerk ist mit der

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Einführung des Mechatronikers ein Schritt unternommen worden, sich den absehbaren Entwicklungen anzupassen und der Elektronik einen höheren Stellenwert im handwerklichen Berufsprofil einzuräumen. Dies muss jedoch in vielen anderen Handwerkszweigen auch erfolgen, um die Unternehmen vor Krisen zu schützen, die durch technologischen Wandel hervorgerufen werden.

Nicht alle Krisen sind lange vorhersehbar. Manche Änderungen der Rahmenbedingungen treten überraschend, teilweise abrupt auf. Dies gilt z.B. dann, wenn der Gesetzgeber kurzfristig technische Normen oder Vorschriften ändert, wenn die Kommune Änderungen in der Bebauung im betrieblichen Umfeld beschließt, wenn außergewöhnliche Ereignisse (Unwetter, Brand, Überflutung etc.) eintreten, wenn ein Wettbewerber sich in unmittelbarer Nähe niederlässt, eine Zinserhöhung die Finanzierung platzen lässt usw. Die Liste solcher möglichen Ereignisse kann beliebig verlängert werden. Für den einzelnen Unternehmer bedeutet dies, rasch zu reagieren und Maßnahmen zu treffen, die Folgen solcher ungewöhnlichen Ereignisse zu mindern.

Zwischenfazit

Die Bewältigung von Unternehmenskrisen kann gelingen, wenn die Krise frühzeitig erkannt wird, der Unternehmer Probleme eingesteht und bereit ist, die Ursachen der Krise auch unter Hinzuziehung externen Rates abzustellen. Hemmnisse treten dann auf, wenn der Unternehmer auf seine Eigenständigkeit beharrt und sich gegenüber einem neutralen Berater nicht zu öffnen vermag. Beratung ist deshalb wichtig, weil die rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen heutzutage komplex sind und sich in rascher Folge ändern. Kleine und mittlere Unternehmen haben in der Regel nicht den Zugriff auf Know-how und Ressourcen, um in Krisenzeiten Konzepte und Wege für eine Sanierung bzw. eine Umsteuerung zu entwickeln.

Neben den unternehmensinternen gibt es eine Vielzahl unternehmensexterner Ursachen für Unternehmenskrisen. Hier soll nur ein Aspekt herausgegriffen werden. Für das Handwerk bedeutsam ist der technologische Wandel. Dies war in den Jahrzehnten zuvor für die Handwerksbetriebe kein Problem, weil die Veränderungen durch technischen Fortschritt inkremental erfolgten und die Neuerungen von den Unternehmen adaptiert werden konnten (aus dem Kfz-Techniker wurde der Kfz-Mechatroniker). Mit der „digitalen Revolution“ ändern sich allerdings die Dimensionen des Wandels. Die Digitalisierung betrifft nicht zuletzt Kernkompetenzbereiche des Handwerks: nämlich die der technischen Mechanik. Die zu erwartenden Änderungen sind umfassend und erfordern absehbar von vielen Handwerksbetrieben eine inhaltliche Kurskorrektur, sei es bei den Produkten oder den Pro-

duktionsverfahren. Dies gilt nicht für alle, wohl aber für eine Reihe von Handwerkszweigen bzw. Handwerksberufen. Es ist also für einen Teil des Handwerks ein weitreichender „neuer Typ“ von Unternehmenskrise zu erwarten: zahlreiche Handwerksberufe müssen sich auf technologischem Gebiet grundlegend umstellen, was nicht nur die strategische Ausrichtung anbelangt, sondern auch die Art und Weise der Beteiligung am Wettbewerb in einem neu strukturierten Marktfeld. Selbst Unternehmen, die intern gut organisiert, solide finanziert und effizient geführt werden, können dann vor dem Problem stehen, kurzfristig eine Neuausrichtung umsetzen zu müssen, weil die bisherigen Produkte und Produktionsverfahren nicht mehr marktfähig sind.

Handlungsempfehlungen

Gründungen

- Unternehmergeist fördern, Business Angels

Erläuterung: Nach wie vor bestehen in Deutschland Vorbehalte gegenüber Unternehmern. Gründer werden eher entmutigt als ermutigt. Das Unternehmernbild sollte durch eine bessere Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Schulen sowie durch Kampagnen korrigiert werden. Das Business Angels-Netzwerk sollte stärker für die Gründerunterstützung genutzt werden. Gründungen aus der Beschäftigung für Arbeitnehmer können z.B. durch die Einführung einer „Gründungszeit“ (in Anlehnung an der Begriff „Elternzeit“) gefördert werden.

- Angebote an handwerksnahen Gründerschulungen ausbauen, Qualität der Beratungsangebote verbessern, stärkere individuelle Ausrichtung der Unterstützungsangebote; Ausbau von Business-Angels – Angeboten; Spezielle, handwerkszweigspezifische Beraterschulungen zu Themen der Digitalisierung; Einrichtung eines speziellen Beratungsprogramms für ausländische Gründer oder solche mit Migrationshintergrund

Erläuterung: Angesicht der Vielzahl der Gründungsberatungsangebote sollte über eine Zertifizierung in Anlehnung an die BfA – Registrierung (DENA Liste) für Energieberater – nachgedacht werden, um Qualitätsstandards sicherzustellen. Das Beratungsangebot sollte wegen neuer Herausforderungen (Migranten als Gründer, Digitalisierung) ausgebaut werden.

- Meisterkurse modernisieren und attraktiver gestalten; stärkere Werbung um Teilnehmer an Meisterkursen in den zulassungsfreien Handwerken; engere Kooperation von Meisterschulen und Fachhochschulen, höhere Gewichtung von Gründungsthemen in der Meisterausbildung.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Erläuterung: Mit der Ausrichtung auf eine ganzheitliche handlungsorientierte Prüfungsstruktur wurde ein notwendiger Wandel eingeleitet, bei dem der Prüfling u.a. nachweisen soll, dass er Probleme analysieren und bewerten sowie geeignete Lösungswege aufzeigen und dokumentieren kann. Dieser Ansatz sollte in allen Meisterkursen implementiert werden. Hierbei sollte auch der Umgang mit Computern wesentlicher Bestandteil werden. Das Thema Gründungen sollte ein Modul in Teil I der Meisterprüfung werden. Es ist über moderne, ansprechende Vermittlungstechniken (Didaktik) in Meisterkursen nachzudenken.

- Stärkere Propagierung der Meisterausbildung für (potentielle) Gründer im NRW-Handwerk (insbesondere in den B1-Handwerken).

Erläuterung: Die Zahl der Teilnehmer an einer Meisterausbildung in den zulassungsfreien B1-Handwerken ist rückläufig. Dem gilt es entgegenzusteuern, der Schritt vom Gesellen zum Meister sollte im Handwerk ebenso gängige Praxis werden wie der vom Bachelor zum Master im Hochschulbereich.

- Kontakte zu Absolventen der Meisterprüfungen aufrechterhalten, Rückkopplungen über Verbleibsstudien als Instrument zur Verbesserung der Praxisorientierung der Inhalte in Meisterkursen.

Erläuterung: In Hochschulen sind inzwischen Verbleibsstudien üblich, um über Absolventen eine Rückkopplung über die Bedarfe in der Berufspraxis zu bekommen. Diese Vernetzung (z.B. durch Kurse früherer Absolventen der Meisterschule) sollte auch für die Meisterausbildung genutzt und intensiviert werden.

- Nachbesserungen bei der Aufstiegsfortbildungsförderung (Meister-BaföG)

Erläuterung: Beschleunigung und Vereinfachung des Antragsverfahrens und eine bessere Beratung können helfen, dass mehr Gründer sich zur Meisterfortbildung entschließen.

- One Stopp Service – Clearingstelle für Gründer im Handwerk einrichten; Weichenstellung für die geeignete Beratung; Orientierung für die Suche nach Berater, Beratungsangebote für Studienabbrecher an FH / Uni in Richtung Handwerk ausbauen

Gründer kennen sich mit dem vielfältigen Angebot an Beratungs- und Förderprogrammen nicht aus. Sie brauchen Unterstützung, um ein für ihr Vorhaben maßgeschneidertes Konzept zusammenstellen zu können. Eine Clearingstelle könnte helfen, nach einer grundsätzlichen Bestandsaufnahme den

Gründer an spezifische Berater und Programmverwalter weiterzuleiten. Mitunter kann es auch ratsam sein, dass Berater verschiedener Fachrichtungen (Finanzierung, Technik, Innovation) sich zusammensetzen und für den Rat-suchenden ein Förderkonzept erarbeiten. Persönliche Ansprechpartner für Gründer bereitstellen.

- Entwicklung neuer Geschäftsfelder für Gründer im Rahmen der Energie-wende und Digitalisierung unterstützen.

Erläuterung: Es wird immer deutlicher, dass das Handwerk bei der Umset-zung der Energiewende eine wichtige Rolle wahrnimmt. Dies gilt nicht nur für die Energieberatung sondern auch für die Verbreitung und Implementie-rung neuer Energiekonzepte. Rund um dieses Thema entstehen neue Ge-schäftsfelder, die Querschnittsthemen adressieren und nicht immer einem Handwerkszweig zuzuordnen sind. Diese Themen dennoch aufzugreifen und ihnen Entfaltungsmöglichkeiten zu geben kann helfen, neue handwerkliche Betätigungsfelder zu erschließen. Dies gilt in gleichem Maße für neue Markt-felder im Bereich der Digitalisierung.

- Beratung beim Übergang von der Gründungs- zur Wachstumsfinanzierung verstärken

Erläuterung: Die Gründungsförderung ist häufig auf einen begrenzten Zeit-raum angelegt. Unternehmen brauchen Hilfen beim Übergang von der Grün-dungs- zur Wachstumsfinanzierung.

- Einrichtung eines Kompetenzzentrums „Handwerk digital“

Erläuterung: Im Zuge der Digitalisierung von Geschäftsprozessen erwächst nicht nur ein erheblicher Beratungsbedarf, sondern es werden auch Fach-kräfte mit spezifischen Qualifikationen notwendig. Das Fort- und Weiterbil-dungsangebot im Handwerk sollte dies berücksichtigen und flexible Qualifi-zierungsmodulare (abgestimmt auf den jeweiligen Handwerksberuf) für Be-schäftigte im Handwerk konzipieren. Ein Kompetenzzentrum kann das ab-sehbar erforderliche Wissen für Handwerksbetriebe bereitstellen, Schulun-gen durchführen und zum Know-how Transfer beitragen.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Unternehmenskrisen

- Abbau von Schwellenängsten und Beratungsresistenz im Handwerk; Krisen als bereinigende Chance begreifen; Unternehmenskrisen thematisieren, Beratungsangebote so unterbreiten, dass ein Vertrauensaufbau möglich ist.

Erläuterung: Beratung wird von Unternehmen in Krisenlagen häufig spät (vielfach zu spät) hinzugezogen. Dennoch ist es für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise mit Hilfe eines Beraters entscheidend, dass zunächst eine solide Vertrauensgrundlage geschaffen wird. Entsprechend vorsichtig und diplomatisch ist vorzugehen. Berater sind für ihre Rolle als Moderatoren zu schulen. Ggf. Senior Experten einbinden.

- Unternehmenskrisen sind häufig auf Defizite in der Finanzplanung und im Finanzmanagement zurückzuführen. Checklisten entwickeln und Finanzanalysen durch neutrale, handwerksnahe Berater über Gutscheine anbieten.

Erläuterung: Beratungsangebote werden häufig nicht angenommen, weil der Nutzen nicht abgeschätzt werden kann und damit der Preis wichtigstes Entscheidungskriterium wird. Beratungsgutscheine für Unternehmen in Umbruchsituationen können helfen, Schwellen zu überwinden. Eine Finanzanalyse kann helfen, Schwachstellen zu entdecken und abzuwenden.

- Stärkung des Management Centers Handwerk in Oberhausen;

Erläuterung: Eine Schwachstelle des Handwerks ist die Unterschätzung der Bedeutung des Marketings. Zur Verbesserung des Marktauftritts der Unternehmen im Handwerk ist das Management Center Handwerk in Oberhausen zu stärken. Diese Einrichtung wird im Handwerk nicht ausreichend wahrgenommen, obwohl sie von der Konzeption und Anlage her geeignet ist, den strukturellen Wandel im Handwerk stärker zu begleiten.

- Möglichkeiten der Betriebsübernahme durch Belegschaftsinitiativen prüfen

Erläuterung: Arbeitsplätze in Handwerksunternehmen, die von der Schließung bedroht sind, können auch durch Belegschaftsinitiativen gerettet werden (Kost 2004). Auch wenn dieser Ausweg für Unternehmen in Krisensituationen durchaus überlegenswert ist, wird er nur selten beschritten. Dies liegt nicht zuletzt an den Arbeitnehmervertretern, die lieber umfassende Sozialpläne aushandeln, als sich als Unternehmensretter zu engagieren. Wenn Arbeitnehmer bereit sind, zu einer tragfähigen Lösung einer Unternehmenskrise beizutragen, dann müssen sie freilich auch mit einem fairen Anteil am Kapital des Unternehmens beteiligt werden. Dies verweist auf die kom-

plexen Themen Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn. Auch wenn an dieser Stelle das Thema nicht ausführlich dargestellt werden kann, so dürfte es lohnend sein, sich damit im Zusammenhang mit Gründungschancen durch Outsourcing intensiver zu beschäftigen. Auch Genossenschaftslösungen könnten in dem einen oder anderen Fall in Erwägung gezogen werden.

2.2 Fördernde und hemmende Rahmenbedingungen für Gründungen bzw. Übergaben eines Handwerksbetriebes

Welche Rahmenbedingungen fördern oder behindern die Gründung bzw. Übergabe eines Handwerksbetriebes oder handwerksnahen mittelständischen Unternehmens, und wie kann dieser Prozess vereinfacht und beschleunigt werden (zum Beispiel bei Wettbewerbsrecht, Regulierung, Finanzverwaltung; Zugang zu Kapital/Venture Capital, durch E-Government, Steuern und Abgaben, Gesellschaftsrecht und Insolvenzrecht)?

Da in der Fragestellung juristische Aspekte angesprochenen werden, sei angemerkt, dass die Bearbeiter des vorliegenden Gutachtens nicht in Rechtsfragen ausgewiesen sind. Im Vordergrund steht also die wirtschaftliche Betrachtung des Gründungs- und Übernahmegeschehens. Die in Klammern als Beispiele angeführten allgemeinen Stichworte können nicht in Tiefe im Zusammenhang mit Gründungen und Übernahmen untersucht werden. Wir haben uns bemüht, exemplarisch denkbare Zusammenhänge aufzuzeigen.

Fördernde und hemmende Rahmenbedingungen für Gründer

Gründungen sind stark von der Persönlichkeit des Gründers und seiner Umgebung abhängig. Die Gründungsforschung hat herausgefunden, dass auf der einen Seite Menschen mit einem hohen Drang zur Unabhängigkeit und mit der Bereitschaft, neue Wege auszuprobieren, eher als andere sich mit dem Gedanken befassen, den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen. Auf der anderen Seite gibt es Menschen, die aus einer Bedrängnis oder Notlage heraus die Idee entwickeln, sich mit einer selbständigen Beschäftigung aus ihrer unbefriedigenden Situation zu befreien. Hierzu gehören solche, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind oder in ihrer bisherigen abhängigen Beschäftigung unzufrieden sind (u.a. Beschäftigte in der Karrierefalle). Diese beiden Motive bzw. Anlässe für Gründer werden auch unter den Begriff push und pull-Faktoren zusammengefasst. Das sagt, dass einige Gründer bewusst und zielstrebig ihr Vorhaben angehen und umsetzen, während andere eher durch die Umstände zu dem Schritt getrieben werden (inmit Institut für Mittelstandsökonomie 2013: 99). Knapp die Hälfte (48%) der Gründer sind Chancengründer, die sich selbstständig machten, um eine explizite Geschäftsidee um-

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

zusetzen. Auf Notgründer, die zur Selbstständigkeit keine bessere Erwerbsalternative hatten, entfällt ein Anteil von 30 %, jeder fünfte Gründer hatte andere wie finanzielle oder persönliche Motive (KfW Research 2014).

Die Wirkung von push-Faktoren ist dann im Gründungsgeschehen am stärksten zu beobachten, wenn die Volkswirtschaft eine konjunkturelle Krise oder Schwächeperiode durchläuft. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass in wirtschaftlichen Schwächeperioden die Gründungsquote zunimmt, während sie in Wachstumsphase eher rückläufig oder stabil verläuft. Die Anlässe für Gründer, sich selbstständig zu machen, mögen sich unterscheiden, doch darauf lässt sich nicht automatisch ableiten, dass die push-Gründungen weniger erfolgreich sind als die pull-Gründungen. Vielfach ist die als unbefriedigend empfundene Situation für Gründer ein Anstoß, die unterschwellig lang gehegte Vorstellung von Selbstständigkeit anzugehen. Für sie ist das keine Verzweiflungstat, sondern sie sehen es als große Chance, endlich selbstbestimmter zu arbeiten.

Für Gründer ist bedeutsam, wie das Umfeld mit den Überlegungen umgeht. Freunde, Bekannte und Familie können ermutigend oder aber auch entmutigend wirken. Da viele Gründer das erforderliche Eigenkapital – sofern sie es nicht selbst parat haben – in ihrer Familie zusammensammeln, ist die Haltung im persönlichen Umfeld ein wichtiger Faktor, ob der Gründungswillige seine Idee umsetzen kann oder nicht.

Neben der Persönlichkeit und dem Umfeld des Gründers spielen zudem die *institutionellen Rahmenbedingungen* eine wichtige Rolle bei der Umsetzung des Gründungsvorhabens. Hier geht es um rechtliche, steuerliche und verwaltungstechnische Regeln. Auch das Förder- und Beratungsangebot übt Einfluss darauf, dass der Gründungswillige seine Unternehmensidee realisieren kann.

Gründer sind stark auf den Zeitpunkt der Geschäftseröffnung fokussiert. Alles, was bis zu diesem Termin verwaltungs- und anmeldetechnisch zu erledigen ist, wird von den Gründern häufig als lästig und störend empfunden. Will man fördernde und behindernde Rahmenbedingungen unterscheiden, dann ist ein neutraler und sachlicher Blick gefordert. Jede Auflage, jede Regulierung hat bevor sie in Kraft trat eine Geschichte, zu der die Debatte der Gegner und Befürworter gehört. Nun gibt es eine Reihe von Regularien, die zum Zeitpunkt ihres Inkrafttretens notwendig und sinnvoll waren. Inzwischen können sich die Rahmenbedingungen aber so verändert haben, dass die ursprüngliche Begründung nicht mehr greift. Mit dem Mittelstandsgesetz sind in Nordrhein-Westfalen Schritte unternommen worden, Gesetzesvorhaben im Vorfeld ihres Inkrafttretens auf ihre Mittelstandsverträglichkeit hin zu prüfen. Diese Maßnahme kann dazu beitragen, den Blick der Politiker auf die Belange der mittelständischen Unternehmer zu schärfen.

Fasst man den Begriff Rahmenbedingungen in Zusammenhang mit Gründungen weiter und bezieht bürokratische Hemmnisse mit ein, dann gibt es sicherlich eine Reihe von Vorschriften, die zu überdenken sind. Dieses Thema ist bereits seit längerem Gegenstand des politischen Diskurses. Die Bundesregierung hat 2015 eine „Bürokratiebremse“ beschlossen. Demnach muss jeder Kabinettsbeschluss über einen neuen Gesetz- oder Verordnungsentwurf, der den Aufwand für die Wirtschaft steigert, durch gleichwertige Entlastungen an anderer Stelle ausgeglichen werden. Als gelungenes Beispiel für den Abbau von Bürokratie kann gewertet werden, Handwerksbetriebe von der Pflicht zu befreien, digitale Fahrtenschreiber zu verwenden. Auch die Umstellung der Handwerksberichterstattung auf eine Auswertung von ohnehin vorliegenden Daten bei anderen Dienststellen (Sozialversicherung, Finanzämter, Handwerkskammern) hat zu einer Entlastung der Handwerksbetriebe beigetragen. Gleichwohl gibt es noch zahlreiche Möglichkeiten, Verwaltungsakte durch Digitalisierung zu vereinfachen und zu beschleunigen.⁸ Ob hierdurch die Erfolgsaussichten einer Gründung oder Übernahme verbessert werden können, muss dahingestellt bleiben.

Ungeachtet dessen tritt das RWI seit geraumer Weile dafür ein, Gesetze turnusmäßig hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und ihres Nutzen unabhängig evaluieren zu lassen. Außerdem ist es ratsam, die Dauer von Gesetzen zu befristen. Diese Maßnahmen können helfen, Vorschriften und Regeln zu identifizieren, die zwischenzeitlich eher als Ballast empfunden werden. Zu denken ist hier unter anderem an zahlreiche baurechtliche Vorschriften, Hygienevorschriften und Umweltauflagen, die Gründern den Start in die Selbständigkeit erschweren können. Mit diesem Hinweis ist nicht gemeint, dass alle diese Regeln entbehrlich seien, doch sie müssen hinsichtlich ihrer meist unbeabsichtigten Effekte überprüft und ggf. abgeändert werden.

Ein immer wiederkehrendes Problem ist die Erfüllung von *Anforderungen an die Beschaffenheit und Ausstattung der Geschäfts- und Gewerberäume* (Fluchttüren, Brandmelder, Toilettenanlage etc.). Derartige Auflagen können einen ursprünglich ins Auge gefassten Standort in Frage stellen oder aber es werden Investitionen erforderlich, die zuvor nicht eingeplant waren.

Kernproblem der meisten Gründer ist die *Finanzierung* ihres Vorhabens. Um eine Finanzplanung sicherzustellen, sind Gründer gut beraten, fachliche versierte Hilfe in Anspruch zu nehmen. Dies gilt zunächst für die Abschätzung des Kapitalbedarfs.

⁸ Auf Bundesebene kommt hier auch dem Nationalen Normenkontrollrat eine wichtige Funktion zu. Bürokratieabbau und Senkung der Bürokratiekosten sind Ziele, die helfen können, Rahmenbedingungen für Gründungen zu verbessern.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Hier neigen Gründer dazu, den tatsächlich erforderlichen Finanzbedarf zu unterschätzen. Berater können nicht nur helfen, diese Lücken im Finanzplan aufzudecken, sie haben auch den Überblick über die Förderangebote, die in diesen Fällen hilfreich sein können.

Die Förderkulisse und die Beratungsangebote für Gründer wurden bereits in Abschnitt 2.1 beschrieben und diskutiert. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass ein breit angelegtes Angebot an Gründern in NRW besteht. Viele dieser Hilfen werden auch an- und in Anspruch genommen. An dieser Stelle ist das Plädoyer zu wiederholen, die Förder- und Beratungsprogramme für Handwerk und Mittelstand in NRW gründlich zu evaluieren, um Schwachstellen bei der Umsetzung zu identifizieren.

Fördernde und hemmende Rahmenbedingungen für Übergaben und Nachfolgeregelungen

Der Übergang von einem Inhaber eines Handwerksbetriebes auf einen anderen ist in der Regel mit erheblichen Herausforderungen sowohl für den Übergeber als auch für den Übernehmer verbunden. Dies gilt zum einen beim regulären Verkauf des Unternehmens, wie aber auch bei der Regelung der Geschäftsübergabe aus Altersgründen (Nachfolgeregelung). Der letztgenannte Fall ist deshalb volkswirtschaftlich von Bedeutung, weil es nicht selten um Unternehmen geht, die voll funktions- und marktfähig sind und deren Aufgabe nur ansteht, weil der Inhaber aus Alters- oder Gesundheitsgründen eine Fortführung nicht mehr leisten kann. Aus rein markttheoretischer Sicht muss es für jedes dieser Unternehmen eine Nachfrage geben. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies oft nicht so ist. Es werden Unternehmen stillgelegt, deren Fortführung betriebswirtschaftlich durchaus Sinn gemacht hätte und zwar unter anderem deshalb, weil der mögliche Interessent von dem Angebot keine Kenntnis erlangt hat. Eine Schließung geht häufig mit einer Entwertung von Betriebsvermögen einher und außerdem gehen Arbeitsplätze verloren. Hierin liegt auch die eigentliche Begründung, weshalb die Wirtschaftspolitik bemüht ist, Übergangs- und Übergabeprozesse zu unterstützen.

Andererseits darf nicht verkannt werden, dass eine Reihe von Unternehmen, die zum Verkauf oder zur Übergabe anstehen, tatsächlich nicht „überlebensfähig“ sind. Hierbei handelt es sich um auslaufende Geschäftsmodelle oder um Firmen, in die seit längerem nicht mehr investiert wurde. Dieses Phänomen geht auf menschlich nachvollziehbares Verhalten zurück: Mit zunehmendem Alter des Inhabers schwindet auch die Bereitschaft, Risiken einzugehen und die Bürden eines „Umsteuerns“ oder einer Modernisierung auf sich zu nehmen. Mit dem Alter des Inhabers, altert auch der Marktauftritt des Unternehmens und ist schließlich dann, wenn es in neue Hände übergehen soll, nicht mehr verkaufs- oder übergabefähig.

Diese Ausführungen sollen verdeutlichen, dass an die Übergabe eines Unternehmens an einen Nachfolger sehr frühzeitig gedacht werden muss. Lange vor dem eigentlichen Übergabezeitpunkt sind wichtige Weichen zu stellen, wenn sich nicht am Tag X die Probleme häufen sollen. Unter Zeit- oder Entscheidungsdruck kommen letztlich nur Notlösungen heraus, die zu nicht zufriedenstellenden Ergebnissen führen. Die Nachfolge zu planen, sollte für den vorausschauenden Unternehmer eine ständige Aufgabe sein, denn auch im jüngeren Alter kann sich plötzlich eine Situation ergeben, durch die der Fortbestand des Unternehmens gefährdet wird.

Für die Unternehmensnachfolge aus Alters- oder Gesundheitsgründen kommen prinzipiell folgende vier Lösungen in Frage:

- Familienintern: der Übernehmer (Nachfolger) kommt aus der Familie
- Familienextern: der Übernehmer kommt von außerhalb der Familie
- Unternehmensintern: der Übernehmer kommt aus dem Unternehmen
- Unternehmensextern: der Übernehmer kommt von außerhalb des Unternehmens (Huber 2014: 13).

Will ein Handwerksunternehmer seinen Betrieb in andere Hände übergeben, dann findet dieser Vorgang nicht wie noch vor Jahrzehnten üblich automatisch im Familienkreis statt. Immer weniger Unternehmen werden nach Ausscheiden des Seniors von einem Junior weitergeführt. Die Ursachen hierfür sind hinlänglich oft und ausführlich beschrieben worden (Hirn 2009). Durch den Wertewandel und die berufliche Orientierung des Familiennachwuchses wird es immer schwieriger, die Tradition von Familienunternehmen aufrecht zu erhalten. Gleichwohl darf nicht übersehen werden, dass dennoch eine Vielzahl von Familienunternehmen bestehen und gerade diese sich in Zeiten von Wirtschaftskrisen als robust und stabil erwiesen haben (Mertens 2014).

Familieninterne Nachfolgelösung

Sollte ein Sohn oder eine Tochter für die Nachfolge bereit sein, dann gilt es, diesen Prozess langfristig und strategisch vorzubereiten. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, hierzu externe Beratung hinzuzuziehen. Ein Moderator kann dazu beitragen, diesen oft emotionalen Vorgang zu versachlichen und wichtige Informationen beizusteuern. Häufig geht es auch um steuerliche und (erb-)rechtliche Aspekte. Hier ist fachliche Beratung dringend geboten.

Eine Trennung von Kapital und Unternehmensführung kann auch eine denkbare Lösung sein. Sie bietet sich an, wenn ein Nachfolger aus der Familie nicht in Frage

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

kommt, aber das Unternehmen so gute Potenziale hat, dass man die Wertsteigerung der Familie zur Verfügung stellen möchte. Dies gilt auch, wenn der Junior im Erbfolge noch zu jung ist: Hier kann z.B. die erbende Frau des Verstorbenen einen Mitarbeiter oder Fremden als Interims – Geschäftsführer einsetzen. Das Gleiche gilt, wenn der Senior die Leitung aus gesundheitlichen Gründen abgeben muss. Ein weiterer Fall wäre der, dass Familienstreitigkeiten drohen und außer Betriebsvermögen kaum Vermögen vorhanden ist. Wenn dann keiner der Erben in der Lage ist, das Unternehmen zu führen, muss verkauft oder Handlungsfreiheit für eine externe Führung geschaffen werden. Auch hier kann ein Mitarbeiter oder Dritter zum Geschäftsführer bestellt und dessen Unabhängigkeit von den Anteilseignern geregelt werden.

Die Rahmenbedingungen für die familieninterne Unternehmensnachfolge bzw. für die Übergabe an einen Nachfolger weisen eine große Bandbreite auf, die jeweils verschiedene Herausforderungen mit sich bringen und unterschiedliche Lösungen erfordern.

Suche nach einer familienexternen Nachfolgelösung

Wenn eine familieninterne Lösung nicht zustande kommt, dann sind die Unternehmer darauf angewiesen, einen Nachfolger außerhalb der Familie zu suchen. In solchen Fällen stellen sich folgende Fragen:

- Wer kommt aus dem Bekanntenkreis in Frage? – Zum Beispiel frühere Mitarbeiter oder solche aus anderen Betrieben;
- Wer kann angesprochen werden? – Wettbewerber / Kollegen, Hausbank, Handwerkskammer/ Innung;
- Wo und wie sind potentielle Nachfolger zu finden? – Tageszeitungen, Fachzeitschriften oder im Internet.

Eine passende Konstellation zu finden, bei der es sowohl menschlich als auch wirtschaftlich passt, ist ein mitunter langes Suchen „nach der Nadel im Heuhaufen“.

Mit Ihrer Nachfolgeplanung verfolgt der Unternehmer in der Regel mehrere Ziele. Er möchte, dass das Unternehmen weitergeführt wird. Gleichzeitig möchte er einen hohen Unternehmenserlös erzielen, um selbst wirtschaftlich abgesichert zu sein. Zudem sollen die Mitglieder Ihrer Familie versorgt werden und sich Ihre Steuerlast so gering wie möglich halten. Bei der Ermittlung des Unternehmenswertes ergeben sich nicht selten große Enttäuschungen. Der Inhaber hat viele Jahre lang Mühe, Kraft und Leidenschaft in das Unternehmen investiert. Es stand häufig im Mittelpunkt seines Lebens. Die Kaufpreisforderung ist häufig deutlich

höher, als was sich letztendlich beim Verkauf realisieren lässt. Hier können Berater eine versachlichende Rolle übernehmen und anhand betriebswirtschaftlich entwickelter Unternehmenswertberechnungen (z.B. Ertragswertmethode, Discounted-Cashflow-Verfahren oder Multiplikatorenverfahren) helfen, eine Preisunter- bzw. eine Preisobergrenze festzulegen.

Im Zusammenhang mit Unternehmensübergaben an Nachfolger ist der Blickwinkel vom Übergeber auf den Übernehmer zu erweitern. Typischerweise eröffnen drei von vier Gründern ein neues Unternehmen. Übernahmen und tätige Beteiligungen sind als Wege der Existenzgründung weniger beliebt. Nur 6 % der Gründer haben im Jahr 2013 die Nachfolge eines bestehenden Unternehmens angetreten und lediglich 20% haben sich an einem etablierten Unternehmen beteiligt, so die Angaben im KfW Gründungsmonitor 2014 (KfW Research 2014). Dabei hat die Übernahme eines Unternehmens für einen Gründer durchaus Vorteile: Etablierte Unternehmen sind oft effizienter und produktiver als Neugründungen, sie sind am Markt etabliert. Das Risiko am Markt zu scheitern, ist bei einer Übernahme geringer, da das Unternehmen sich dort schon einen Platz erkämpft und Durchhaltevermögen gezeigt hat. Das geringere Risiko und das bewährte Geschäftsmodell wirken sich positiv auf die Finanzierungsbereitschaft der Banken aus. Meistens bestehen schon gute Kontakte zu einer Hausbank. Ein am Markt etabliertes Unternehmen hat meist schon einen festen Kundenstamm aufgebaut, der übernommen werden kann. Die internen Strukturen und Arbeitsabläufe des Unternehmens müssen nicht erst zeit- und ressourcenintensiv aufgebaut werden. Möglicherweise kann der Altunternehmer noch einige Zeit mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Doch die Übernahme eines bestehenden Unternehmens kann auch Nachteile haben. Bestehende Unternehmensstrukturen können auch nachteilig sein, wenn sie veraltet sind und angepasst werden müssen. Bei einer Unternehmensübernahme übernimmt der Nachfolger nicht nur Sachwerte, sondern auch Angestellte. Veränderungen im Personalwesen können deshalb kompliziert sein. Bleibt der Altunternehmer involviert, kann es zu Meinungsverschiedenheiten in der Unternehmensführung kommen. Verzichtet der Übernehmer auf die Unterstützung des vorherigen Inhabers, dann kann er nicht in seine Rolle hineinwachsen. Er befindet sich sofort in der Führungsposition mit allen damit verknüpften Aufgaben und der damit verbundenen vollen Verantwortung.

Möglichkeiten der Vereinfachung und der Beschleunigung von Gründungs- und Übergabeprozessen

Es kann und sollte nicht Ziel sein, Gründungs- und Übergabevorhaben zu Lasten einer gründlichen Vorbereitung zu beschleunigen. Mit dem Schritt in die Selbstän-

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

digkeit ist ein ganzes Bündel von Entscheidungen zu treffen. Fehler, die hier gemacht werden, können sich später rächen. Dabei ist nicht nur an rechtliche, steuerliche, finanzielle und formale Aspekte zu denken, sondern auch an das persönliche Umfeld. Bei der überwiegenden Zahl an Gründungen sind die Freunde, Bekannte und Familien im Hintergrund im Gründungsprozess zu berücksichtigen.

Die in diesem Gutachten zur Bestandsfestigkeit angestellten Überlegungen gehen eher in die Richtung, Gründlichkeit einer überhasteten Schnelligkeit vorzuziehen. Im Handwerk sind fachliche Qualifikation (vorzugsweise über die Meisterprüfung) und eine gründliche Beratung eine ganz wesentliche Voraussetzung, um tragfähige Geschäftsideen umzusetzen und dauerhafte Unternehmen zu etablieren.

Freilich heißt dies nicht, dass es Möglichkeiten der Beschleunigung in Verfahrensfragen geben kann. Das Anmeldeverfahren in Gewerbeämtern oder bei den Handwerkskammern selbst ist aller Erfahrung nach kein Punkt, der Verzögerungen im Gründungsprozess bewirkt. Anders sieht es möglicherweise dann aus, wenn die Finanzierung nicht gesichert ist, Anforderungen bei den Gewerberäumen zu gewährleisten sind oder Bescheinigung bzw. Belege nicht vorgelegt werden können.

Wirtschaftspolitik sollte zu den bislang bereits eingeführten Unterstützungsprogrammen darauf abstellen, die Attraktivität von Selbständigkeit und Unternehmensgründungen zu steigern und die Akzeptanz unternehmerischer Betätigung in der Bevölkerung zu verbessern. Es ist ein Widerspruch, wenn die Gesellschaft in Deutschland Unternehmer in einem überzeichnet kritischem Licht sieht, wissend, dass Wohlstand und Arbeitsplätze von der Initiative jener abhängt, die unternehmerisches Risiko einzugehen bereit sind.

Wettbewerbsrecht

Im umfassenden Rechtsgebiet der Regulierung des Wettbewerbs hat eine Reihe von Themenfeldern Relevanz für das Handwerk. Diese können im Rahmen dieser Studie keineswegs umfassend aufgearbeitet werden. Somit sollen nachfolgend einige Aspekte beleuchtet werden, die vor allem den *Marktzutritt* im Wirtschaftsreich Handwerk betreffen.

Gründer treffen auf ein Marktumfeld, das in der Regel schon von etablierten Unternehmen geprägt wird. Diese haben nicht nur bereits einen bekannten Namen, sondern auch einen Kundenstamm aufgebaut. Zudem haben sie im Laufe der Jahre Standards gesetzt z.B. im Marketing, im Marktauftritt, im Angebotsprofil und auf vielen anderen Gebieten mehr, die als Markteintrittsbarriere für Newcomer wirken. *Markteintrittsbarrieren* sind nachteilige Voraussetzungen oder Gegebenheiten.

ten, die einem neu gegründeten Unternehmen den Zugang zum Markt erschweren. Sie begünstigen bereits am Markt bestehende Unternehmen, weil sie Neugründungen und damit zusätzliche Konkurrenten vom Marktzutritt abhalten (Rittner, Dreher 2014: 1133). Mit Blick auf das Handwerk erschwert ein wachsender *Kapitalbedarf für die Erstausrüstung* eines Betriebes die Möglichkeit der Gründung. Modernitätsansprüche, komplexe technische Ausstattungen, aufwändige Marketingmaßnahmen, hohe Löhne für fachlich geeignete und qualifizierte Mitarbeiter sind beispielhaft Aufwandsposten, deren Finanzierung vielen Gründern Probleme bereiten. Sofern nicht die Geschäftsidee darin besteht, sich bewusst in diesen Punkten von den Wettbewerbern abzuheben und sich im Niedrigpreissegment zu positionieren, müssen diese Schwellen erst einmal übersprungen werden.

Seit einigen Jahrzehnten ist in einigen Handwerksmärkten eine Entwicklung zu größeren Unternehmenseinheiten durch *Filialisierung* zu beobachten (ausgeprägt z.B. im Nahrungsmittelhandwerk). Unternehmen kaufen andere (stillgelegte oder gescheiterte) Unternehmen auf, um diese dann als Filialbetrieb weiterzuführen. Mit dieser Strategie können für den Filialunternehmen Größenvorteile im Wareneinkauf und in der Produktion realisiert werden. Zudem werden mit Filialen regionale Märkte gesichert bzw. der Absatzradius ausgedehnt. Dieses externe Unternehmenswachstum geht in der Regel mit einer Professionalisierung der Geschäftsabläufe einher, die Produktivitätsvorteile bewirken. Es versteht sich von selbst, dass in den überwiegend kleinbetrieblich strukturierten Märkten des Handwerks diese Unternehmen bereits eine gewisse Marktmacht erlangen, wenn auch nicht im wettbewerbs- oder kartellrechtlichen Sinne. Für neu in den Markt eintretende Unternehmen ist es jedenfalls in regionalen Märkten, in denen ein relativ großes Unternehmen präsent ist, relativ schwer, Fuß zu fassen.

Viele Gründer sehen eine Chance, die am Markt üblichen Standards schneller dadurch zu erreichen, indem sie sich *Franchiseunternehmen* anschließen. Diese liefern nicht nur Geschäftsideen, die sie gegen Konzessionsgebühr Gründern überlassen, sondern bieten teilweise auch Unterstützung für den gesamten Gründungsprozess (Beratung, Darlehensvermittlung, Marketingunterstützung etc.) an. Franchiseunternehmen spielen inzwischen in einigen Handwerkszweigen eine bedeutsame Rolle. Sie ermöglichen Gründern bereits von Anbeginn, dem Branchenstandard zu entsprechen, was sie andernfalls als Einzelkämpfer möglicherweise erst nach einer längeren Zeitspanne erreicht hätten. Es darf hierbei jedoch nicht übersehen werden, dass diese Unterstützung mit Einschränkungen der Selbständigkeit verbunden sind. Franchisenehmer haben nicht nur regelmäßig eine Franchisegebühr zu entrichten, sondern sind u.a. auch bei der Gestaltung der Geschäftsräume und beim Wareneinkauf vom Franchisegeber abhängig.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Der Trend zu größeren *Unternehmensgruppen* ist auch im Handwerk offenkundig. Unternehmensgruppen sind vertraglich verbundene Einheiten rechtlich selbständiger Unternehmen. Sie sind eine Form der engeren Kooperation, meist unter dem Dach und damit der Kontrolle einer Holding oder eines Leitunternehmens. Besonders ausgeprägt ist diese Entwicklung u.a. im Kfz-Handwerk, im SHK-Handwerk, im Gebäude- bzw. bei Facility-Management-Unternehmen sowie im Baugewerbe zu beobachten.

In vielen Handwerksmärkten sind größere Unternehmen aus der Industrie, dem Handel oder dem Dienstleistungssektor tätig. So sind im Kfz-Reparaturmarkt die Zweigniederlassung oder die Vertragswerkstätten den industriellen Automobilherstellern zuzuordnen. Für die Industrie sind die Handwerksbetriebe eine ideale Absatzschiene (z.B. Haarkosmetikhersteller und Friseurhandwerk; Türhersteller und Tischlerhandwerk). Die Industrie versucht auch Handwerksbetriebe an sich zu binden, um Service und Reparatur für ihre Produkte sicherzustellen. In diesen Bereichen ist die Unterscheidung zwischen Handwerk und Nicht-Handwerk durchlässig geworden. Handwerksbetriebe in diesen Konstellationen haben mit dem industriellen Partner eine stärkere Wettbewerbsposition als traditionelle handwerkliche Einzelunternehmen.

Unterteilt man die Handwerkszweige hinsichtlich ihrer generellen Marktentwicklung in Kategorien, dann kann man Expansionshandwerke (z.B. Feinwerkmechaniker, Kälteanlagenbauer, Hörgeräteakustiker), Kontraktions- oder Schrumpfungshandwerke (z.B. Damen- und Herrenschneider, Schuhmacher) und auch Konzentrationshandwerke (z.B. Bäcker, Fleischer, Orthopädietechniker) unterscheiden. In neuerer Zeit hat sich der Strukturwandel weiter differenziert. Diese Entwicklung lässt sich mit Hilfe der Kategorisierung in Konzentrations- und Polarisierungshandwerke treffend beschreiben (Müller 2012). So kann man anhand der Daten der neueren Handwerkszählungen sowie durch Daten aus dem Mikrozensus feststellen, dass die Zahl der Kleinstunternehmen, insbesondere der Ein-Personenunternehmen, stark zugenommen hat. Auf der anderen Seite sind auch Zunahmen bei handwerklichen Großunternehmen⁹ festzustellen, wobei dieser Effekt wegen der eigenständigen Zählung vieler Filialen in der Handwerkszählung (z.B. bei den Augenoptikern) statistisch nicht so deutlich wird. Verloren haben dagegen die mittleren Betriebsgrößenklassen.

⁹ *Großunternehmen werden hier auf die handwerklich relevante Marktgröße und die dort üblicherweise vorherrschende Unternehmensgröße bezogen verstanden.*

Bewertet man diesen Strukturwandel hinsichtlich der Rahmenbedingungen für Gründungen, dann zeichnet sich ein zunehmend schwieriger Marktzugang für einzelne Gründer im Handwerk ab. Ein wachsender Teil der Existenzgründer kann offenbar nur noch als Ein-Personen-Unternehmen (EPU) in Marktnischen Fuß fassen. Dies kann, muss aber nicht notwendigerweise mit einer prekären Einkommenslage einhergehen. Viele EPU arbeiten in hoch spezialisierten, kleinen Marktnischen, die ihnen ein gutes Auskommen ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist auch darauf zu verweisen, dass Nebenerwerbsgründungen eine zunehmende Rolle spielen (RWI 2012: Kap. 4). Die Gründe für die Zunahme der EPU sind vielfach untersucht worden (Brenke 2013; Müller, Vogt 2014; Gerner, Wießner 2012). Ein nicht unerheblicher Teil von ihnen muss mit einer prekären Ertragslage zurechtkommen. Vielfach dienen anderweitige Zusatzverdienste dazu, um ein auskömmliches Einkommen zu erzielen. Ein Grund ist sicherlich auch, dass die Marktstruktur es Gründern erschwert, durch internes Wachstum eine Schwelle zu erreichen, um im Wettbewerb mit den etablierten, größeren Unternehmen zu bestehen.

Viele Unternehmer im Handwerk sind, anders als in der betriebswirtschaftlichen Theorie unterstellt, nicht wachstumsorientiert. Sie begnügen sich mit einem als angemessen empfundenen Lebensstandard und sind keineswegs ständig auf der Suche nach zusätzlichen Gewinnmöglichkeiten durch Expansion. Dies ist nicht unbedingt überraschend, bedient doch das Handwerk überwiegend den regionalen Markt, für den kleinere Unternehmenseinheiten angemessen sind. Jede Ausweitung des Absatzradius wäre mit Investitionen verbunden, würde die Komplexität der Unternehmensführung erhöhen und eine Gefahr für das personale Wirtschaften (Wernet 1956) im Betrieb bedeuten. Nun bietet das Internet eine Möglichkeit, den Kundenkreis deutlich über das Umfeld des Unternehmensstandorts hinaus zu erweitern. Diese Chance wird bislang nur von einem kleinen Teil der Handwerksbetriebe wahrgenommen. Vorreiter scheinen derzeit Handwerker zu sein, die Unikate (z.B. im Kunsthandwerk) oder Spezialteile (z.B. im Maschinenbau, in der Feinmechanik) anbieten, für die es national oder gar international einen Bedarf gibt. Es kursiert eine Vielzahl von Beispielen, wonach Handwerksbetriebe mit dem *Internethandel* sehr erfolgreich sind. Dieser Vertriebsweg bietet sich freilich auch für Gründer an, wobei auch hier feststellbar ist, dass der Markt zunehmend von Plattformen oder Suchmaschinenanbietern strukturiert und beherrscht wird.

Es gehört zum Wettbewerb dazu, dass bestehende Unternehmen Neuankömmlinge auf dem Markt nicht willkommen heißen, sondern strategische Überlegungen anstellen, ihre Marktposition zu verteidigen. Ein häufig eingesetztes Instrument ist das der *Preisunterbietung*. Vor allem im Lebensmittelsektor liefern sich die großen Supermarkt-Ketten seit Jahren einen erbitterten Preiskampf. Doch

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

auch in anderen Branchen versuchen Händler sich gegenseitig mit Sonderangeboten und Rabattaktionen zu unterbieten und so die Gunst des Kunden zu gewinnen. Dies betrifft unter anderem die Marktsegmente, die vom Bäcker-, Fleischer- und Konditorenhandwerk bedient werden. Vielfach sind es die niedrigen Preise für Fleischprodukte, mit denen Supermärkte und Discounter um Kunden werben. Die Preise liegen nicht selten unter dem Einkaufspreis, wobei darauf gesetzt wird, dass der Kunde – erst einmal im Laden – weitere Produkte kauft und somit im Zuge einer Mischkalkulation die Strategie aufgeht.

Durch die 6. Kartellgesetznovelle wurde der *Verkauf unter Einstandspreis* als Fallgruppe der Mittelstandsbehinderung geregelt (Block 2002; Rittner, Dreher 2014: 1249). Demnach sind Niedrigpreise nach §29 Abs. 3 und 4 GWB nicht ausnahmslos zulässig. Nach dieser Vorschrift ist es verboten, kleine und mittlere Wettbewerber durch Ausnutzung überlegener Marktmacht unbillig zu behindern. Preisunterbietung durch vorsätzliche Verdrängungspraktiken oder systematische Untereinstandspreisverkäufe marktmächtiger Unternehmen kann zu einer Gefährdung kleiner und mittlerer Betriebe und letztlich des (Teil-)Marktes führen. An diesem Punkt soll § 20 Abs. 3 GWB ansetzen und dem zulässigen Preiswettbewerb Grenzen auferlegen. Ziel der Vorschrift ist der Schutz von kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber unbilligen Behinderungspraktiken marktstarker Konkurrenten (Brünen 2016). In der Praxis erweist sich, dass die Wirkung dieses Gesetzes auf handwerksnahen Märkten schwach ist. In der Liste der Verfahren der Rechtsprechung zu § 20 GWB auf der Webseite [dejure.de \(https://dejure.org/dienste/lex/GWB/20/1.html\)](https://dejure.org/dienste/lex/GWB/20/1.html) finden sich keine Streitfälle, bei denen es um unlautere Preissetzungen auf handwerksnahen Märkten ging.

Im Wettbewerb gegen neue Konkurrenten nutzen etablierte Unternehmen häufig aus, dass bei vielen Gründungen *marken- und wettbewerbsrechtliche Aspekte* außer Acht gelassen werden. Dies kann zu erheblichen Problemen führen, z.B. weil der Firmenname wieder geändert werden muss oder teure Abmahnungen drohen, die ein Unternehmen insbesondere in der Gründungsphase hart treffen können, da dies in den meisten Budgets und Businessplänen nicht berücksichtigt ist.

Die Zahl der Beispiele, in denen Gründungen durch die Wettbewerbsverhältnisse auf den handwerksnahen Märkten erschwert werden, ließe sich ausweiten. An dieser Stelle können die dargestellten Aspekte nur Schlaglichter auf das Themenfeld werfen. Es ist ein schmaler Grat, einerseits den für Marktwirtschaften essentiellen Wettbewerb zuzulassen (bzw. ihn nicht durch Regularien abzuwürgen) und andererseits verzerrende oder unfaire Wettbewerbspraktiken zu unterbinden. Der Strukturwandel führt (nicht zuletzt durch die Globalisierung) zur Herausbil-

dung immer größerer Unternehmenseinheiten bzw. Unternehmenszusammenschlüssen. Dies ist im internationalen Wettbewerb auch gerechtfertigt. Allerdings wird die damit verbundene Marktmacht auch häufig genutzt, in regionale Marktfelder vorzustoßen, die bislang die Domäne des Mittelstandes waren. Je stärker der Einfluss dieser großen Unternehmen auf die handwerksnahen, kleineren Marktbereiche wird, desto nachteiliger ändert sich deren Struktur und erschwert jungen, neuen Unternehmen, mit ihren Geschäftsideen Fuß zu fassen.

Unter dem Blickwinkel des Wettbewerbsrechts wird auch immer wieder die Meisterpflicht in den Handwerken der Anlage A der HwO als Marktzutrittsbarriere angeführt. Um dieses Thema rankt sich eine jahrzehntelange Debatte. Sie war bereits Gegenstand der Enquête des Vereins für Socialpolitik in den Jahren 1895 – 1897 (Verein für Socialpolitik 1895). Das RWI hat sich in einer Studie aus dem Jahre 2004 ausführlich mit den strukturprägenden Wirkungen der Handwerksordnung auseinandergesetzt (RWI 2004: Kapitel II). Nun wurde jüngst von der Friedrich Ebert Stiftung eine Untersuchung zu den ökonomischen Effekten der Liberalisierung der Handwerksordnung von 2004 vorgelegt (Koch, Nielen 2016). An dieser Stelle kann das umfassende Thema nicht annähernd zufriedenstellend aufgearbeitet werden. Lediglich ein Befund aus unseren Untersuchungen sei hier hervorgehoben: Die Meisterpflicht in den Handwerkszweigen der Anlage A der HwO ist nicht in der Lage, handwerksnahe Märkte vom Wettbewerb abzuschotten. Dies zeigt sich u.a. daran, dass die Marktgrenzen zwischen Handwerk und Nicht-Handwerk zunehmend verschwimmen und Handwerksunternehmen immer mehr sich dem Wettbewerb von Angeboten aus der Industrie oder aus dem Dienstleistungssektor stellen müssen. Des Weiteren wurde mit jeder Novelle der HwO der Vorbehaltsbereich verkleinert, d.h. die Zahl der Handwerkszweige, die der Meisterpflicht unterliegen, wurde immer kleiner. Im gleichen Zuge wurde durch Ausnahmetatbestände der Zugang zu den Handwerksmärkten für Nicht-Handwerker erweitert. Diese wenigen Hinweise machen deutlich, dass von einer marktabschottenden Wirkung der Meisterpflicht nicht ausgegangen werden kann.

Freilich ist für Handwerker, die sich in den Berufen der Anlage A der HwO selbständig machen wollen, die Teilnahme an einem Meisterkurs und das Bestehen der Meisterprüfung zunächst eine Hürde (Kosten, Zeit, Aufwand etc.). In dieser Hinsicht wird ihnen der Marktzugang erschwert. Auch können möglicherweise talentierte Gründer von ihrem Vorhaben abgehalten werden. Die Begründung dafür, dass in einigen Handwerksberufen der Meisterbrief zur Voraussetzung der Selbständigkeit gemacht wird und in anderen nicht, ist an zwei Argumenten festzumachen: (1) Gefahrengeneignheit und (2) Ausbildungsfunktion. Beide Argumente sind umstritten. Dies vor allem deshalb, weil der Strukturwandel dazu beiträgt, dass sich der Grad der Gefahrengeneignheit durch technische Vorkehrungen ändern

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

kann¹⁰ und auch die Rolle des Handwerks in der Ausbildung sich wandelt. Daher wird auch zukünftig die Berechtigung der Meisterpflicht immer wieder in Frage gestellt werden.

Die Meisterprüfung – und das wurde bereits in den vorherigen Abschnitten dargestellt – kann als ein Instrument der Unternehmerschulung angesehen werden und bietet daher alle Chancen, Grundlagen für erfolgreiche Gründungen zu vermitteln. Dies gilt unabhängig davon, ob sie freiwillig oder verpflichtend abgelegt wird.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung entstehen neue Marktakteure, die als Anbieter von Plattformen, Softwareprodukten oder anderen Internetdiensten in zunehmendem Maße Marktmacht erlangen. Diese Entwicklung ist zu beobachten und der Gesetzgeber muss dafür Sorge tragen, dass die in digitalen Märkten veränderten Strukturen nicht zulasten der kleinen und mittleren Unternehmen des Mittelstands gehen. Auch wenn das Angebot von Handwerksleistungen über Internetplattformen attraktiv sein mag, so wäre es für den Wettbewerb abträglich, wenn hierdurch der Marktzugang beschränkt oder gesteuert werden würde.

Regulierung

Mit dem Begriff Regulierung werden alle Maßnahmen des Staates bezeichnet, Einfluss auf das Marktgeschehen zu nehmen, um politische Ziele durchzusetzen (Müller 2003). Regulierungen erfolgen aufgrund von Gesetzen, Vorschriften, Verordnungen, Erlassen, Auflagen, Normierungen, Standardisierungen etc. Regulierungen sind – anders als Marktradikale glauben – mit den Grundsätzen einer Marktwirtschaft vereinbar. Sie sind häufig sogar notwendig, um ein sozialverträgliches Funktionieren der Marktwirtschaft zu ermöglichen. Das Ausmaß des staatlichen Eingriffes in das Marktgeschehen ist Gegenstand politischer Debatten und bedarf immer wieder aufs Neue der Überprüfung. Doch nicht allein das Ausmaß entscheidet, sondern auch die Art und Umsetzung der Regulierung (Verwaltung). Mit diesem komplexen Themenfeld befasst sich die Governance-Forschung.

Ob Menschen sich dazu entscheiden, sich beruflich selbständig zu machen, sei es über eine Gründung bzw. Übernahme eines bestehenden Unternehmens, hängt

¹⁰ In Baumärkten werden Geräte und Artikel angeboten, die jeder Heimwerker oder Schwarzarbeiter einsetzen kann, ohne dass hier Gefahrengeneignetheit zum Eingriff des Gesetzgebers führt. Videoclips erläutern Laien, wie Steckdosen zu verlegen sind. Schutzkontakte und Sicherungen sorgen auf technischem Wege dafür, dass es nicht zu größeren Gefahren kommen kann, ohne sie allerdings gänzlich verhindern zu können. Dies verdeutlicht die Problematik des Arguments.

von einer Vielzahl von Faktoren ab. Der Weg zur Umsetzung kann lang sein. Teil dieses Prozesses ist die Auseinandersetzung mit rechtlichen und bürokratischen Anforderungen und Auflagen im Vorfeld der Gründung. Vielfach wird Behörden der Vorwurf gemacht, sie seien zu langsam und zu unflexibel (Volkmann 2007: 505).

An dieser Stelle setzen verschiedene Initiativen an. Zu nennen sind einerseits Programme und Aktivitäten zum Bürokratieabbau und zum anderen Maßnahmen auf regionaler, kommunaler Ebene mit dem Ziel einer wirtschaftsförderlichen Verwaltung.

a) Bürokratieabbau

Allein 5 000 Bundesgesetze mit über 80 000 Einzelvorschriften regulieren unzählige Tatbestände des täglichen Lebens. Dabei reicht das Spektrum von der Kleiderhaken-Höhe in Schulen bis hin zum Lichteinfall in Firmenräume. Schätzungen zufolge entstehen durch administrative Belastungen jährlich Kosten in Milliardenhöhe (Welter u.a. 2013).

In NRW wurde bereits 2004 der Bezirk Ostwestfalen-Lippe zu einer Modellregion, in der Vorschriften – Gesetze, Verordnungen und Erlasse – außer Kraft gesetzt oder modifiziert wurden, um zu erproben, ob damit unternehmerisches Handeln erleichtert, Existenzgründungen gefördert und die wirtschaftliche Entwicklung voran getrieben werden können. Die Erprobungsphase war auf drei Jahre angelegt. Viele der hierbei entwickelten Innovationsvorschläge zur Entbürokratisierung und Deregulierung wurden in das erste Bürokratieabbaugesetz von 2007¹¹ übernommen.

Beispielsweise wurden in diesem Zusammenhang folgende Veränderungen vorgenommen:

- Umwelt und Arbeitsschutz wurden in einem staatlichen Amt zusammengeführt,
- bei der Landesplanungsbehörde müssen Änderungen der Gebietsentwicklungspläne nur noch angezeigt werden,
- bei Bauten an Straßen gilt die Genehmigung als erteilt, wenn sie nicht innerhalb eines Monats nach Antragseingang versagt wird,

¹¹ Gesetz- und Verordnungsblatt (GV. NRW) Ausgabe 2007 Nr. 9 vom 30.03.2007, S. 129-138.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

- nichtamtliche Schilder dürfen aufgestellt werden, wenn sie den Verkehr nicht behindern,
- die Nutzung von Hochschuleinrichtungen zur Förderung des Forschungstransfers wurde erleichtert,
- der Zugriff von Notaren auf das Liegenschaftskataster vereinfacht
- und Kommunen können verkaufsoffene Sonntage festlegen.

Es hat sich gezeigt, dass im Rahmen des Projektes eine Vielzahl von Ideen generiert wurde, die Ansatzpunkte zum Bürokratieabbau aufgezeigt haben (Brinkmeier 2006).

Durch bisherige Maßnahmen beim Bürokratieabbau konnten die Kosten, die der Wirtschaft aus der Befolgung von bundesrechtlichen Informationspflichten entstehen, in den letzten Jahren bundesweit um gut 12 Mrd. Euro pro Jahr gesenkt werden (BMWi 2014). Nun soll auch der Erfüllungsaufwand der Wirtschaft deutlich spürbar gesenkt werden. Für kleine und mittlere Unternehmen ist die Belastung durch rechtliche Vorgaben oft um ein Vielfaches höher als für Großunternehmen. Hier den Hebel anzusetzen und Ideen zur Entlastung zu entwickeln ist ein wirksamer Beitrag zur Förderung des Mittelstandes. Mindestens die Hälfte der Vorgaben ist allerdings durch europäische Rechtsetzung induziert. Daher ist es ebenso wichtig nicht nur die nationale sondern auch die europäische Rechtsebene in die Betrachtung aufzunehmen und nachdrücklich auf eine bessere Rechtsetzung in der EU zu drängen.

In NRW hat man den Weg beschritten, Gesetze bereits im Vorfeld auf die mit ihnen verbundenen Kosten und Folgen für die mittelständische Wirtschaft zu prüfen. Am Beispiel der Lebensmittelinformationsverordnung der EU von 2014 hat eine Forschungsgruppe der Bielefelder Fachhochschule des Mittelstands (FHM)¹² die Kosten berechnet, die bei Einführung und der Anwendung der Verordnung anfallen. Ergebnis: Für Handwerk (Fleischer und Bäcker), Lebensmittelhersteller, Gastronomen und Online-Händler entstehen bei der Einführung Kosten von rund 360 Mill. Euro und jährlich Folgekosten in Höhe von rund 200 Mio. Euro (MWEIMH 2015; Wittig et al. Wolf 2015). Für die Kommunen betragen die Einführungskosten einmalig rund 2,2 Mill. Euro, jährlich kommen noch einmal rund 2 Mill. Euro hinzu.

¹² An der Fachhochschule wurde 2007 das Nationale Zentrum für Bürokratiekostenabbau (NZBA) als Institut eröffnet, das sich theoretisch und praktisch dem Thema annähern will.

Die Bezifferung der Folgekosten ist eine wertvolle und wichtige Information, weil sie das recht allgemeine Schlagwort der Bürokratiebelastung greifbar macht.

In der Konsequenz soll das „One in, one out“ – Prinzip in Deutschland verwirklicht werden. Kern dieses Ansatzes ist, dass in gleichem Maße Belastungen abgebaut werden, wie durch neue Regelungsvorhaben zusätzliche Belastungen entstehen.

Die Bundesregierung will die mittelständische Wirtschaft von der Bürokratie entlasten und zugleich Unternehmensgründer mehr fördern. Hierzu hat das Bundeskabinett 21 Maßnahmen beschlossen, die in ein Artikelgesetz einfließen sollen. Für Unternehmensgründer ist ein leichterer Zugang zu Förderprogrammen vorgesehen, die Vorgaben dazu sollen entbürokratisiert werden. Eine zentrale Ansprechstelle für Gründer ist geplant. Zudem wird vor allem für Start-ups an eine 3-jährige Befreiung von Berichtspflichten gedacht. Zudem soll die Zahl der Informations- und Statistikberichte reduziert werden. Der KMU-Test ist bereits heute laut Gemeinsamer Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) verpflichtend. Ein Leitfaden soll den KMU-Test vereinfachen und standardisieren. Die Anforderungen werden in der GGO klargestellt.

Der Bürokratieabbau hat zwar in den vergangenen Jahren enorme Fortschritte gemacht, dennoch ist reichlich weiteres Potenzial zur Verbesserung vorhanden. Dies gilt u.a. im Hinblick auf Gründer insbesondere für Ausschreibungsverfahren, Genehmigungsvorschriften und Nachweispflichten. Dieser Punkt hängt eng auch mit der Frage der Verbesserung der Kommunikation mit Verwaltung und Behörden über neue Medien zusammen.

b) Wirtschaftsfreundliche Verwaltung

Nicht nur auf Ebene der Gesetzgebung sowie der Verabschiedung von Erlassen und Verordnungen gilt es zu prüfen, ob damit eine übermäßige Belastung der Wirtschaft allgemein und der Gründer im Besonderen verbunden ist. Darüber kann durch eine Effizienzsteigerung in der Verwaltung eine Entlastung bei der Umsetzung durch die Unternehmen herbeigeführt werden. In zahlreichen Projekten wurden Versuche gestartet, Kommunen zu wirtschaftsfreundlichen Kommunen umzugestalten.

Um die Attraktivität von Städten und Gemeinden für Unternehmen zu steigern ist eine serviceorientierte Verwaltung ein wichtiger Baustein. Hierfür wurden

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

durch das RAL-Institut Standards gesetzt.¹³ Grundlage sind 13 verbindliche Kriterien. Erarbeitet wurden sie von der „Gütegemeinschaft Mittelstandsorientierter Kommunalverwaltungen“, der sich bislang 16 NRW-Kommunen angeschlossen haben¹⁴. Unter anderem umfasst der Kriterienkatalog

- fest zugesagte Bearbeitungszeiten von Bauanträgen innerhalb von acht Wochen,
- das Bezahlen von Rechnungen innerhalb von 15 Arbeitstagen,
- ein Beschwerdemanagement,
- kurze Reaktionszeiten auf Anrufe und E-Mails,
- die Einrichtung eines Verwaltungswegweisers,
- die Benennung eines Lotsen für Existenzgründer oder Analysen der Kundenzufriedenheit (siehe auch RAL Gütegemeinschaft Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltungen e.V.)

Das RAL Qualitätszeichen dokumentiert, dass Kommunen erfolgreiche Instrumente entwickelt haben und einsetzen, die die Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung verbessern. Die Maßnahmen sind ein wichtiger Standortfaktor und eignen sich, den Bürokratieabbau voranzutreiben. Das Recht sich als wirtschaftsfreundliche Kommune bezeichnen zu dürfen, muss regelmäßig erneuert werden. Viele Kommunen scheuen den damit verbundenen Aufwand. Doch nur die turnusmäßige Evaluierung gewährleistet, dass Abläufe immer wieder überprüft werden.

Für Kommunen ist die Beteiligung an der „Gütegemeinschaft Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltungen e.V.“ vor allem ein Ansporn, Mechanismen und Prozeduren zu entwickeln, die Servicefreundlichkeit der Verwaltung zu verbessern. Diesen Ansatz könnten noch deutlich viel mehr Kommunen des Landes aufgreifen, was auch Existenzgründern zugutekäme. Für Gründer wären insbesondere Lotsen oder Leitstellen („one-stop-office“) von Vorteil.

¹³ RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e.V, früher: Reichs-Ausschuss für Lieferbedingungen.

¹⁴ Nach Auskunft des RAL Instituts sind dies derzeit: Kreis Borken, Stadt Dinslaken, Kreis Höxter, Gemeinde Langenberg, Stadt Mülheim an der Ruhr, Oberbergischer Kreis, Kreis Olpe, Kreis Paderborn, Stadt Rheda-Wiedenbrück, Rhein-Erft-Kreis, Rhein-Kreis Neuss, Stadt Salzkotten, Stadt Sankt Augustin, Kreis Steinfurt, Stadt Steinfurt, Kreis Wesel.

Zugang zu Kapital / Venture Capital 15

Die derzeitige Wirtschaftslage in Deutschland ist unter anderem gekennzeichnet durch relativ gute Wachstumsaussichten und eine stabile Arbeitsmarktlage. Erfahrungsgemäß sind die Gründungsneigungen in der Bevölkerung in einer solchen volkswirtschaftlichen Konstellation eher gering. Die Unternehmen suchen Arbeitskräfte und sind auch zu Lohnzugeständnissen bereit. Daher ist für viele Bürger die abhängige Beschäftigung derzeit attraktiver, als den ungewissen Schritt in die Selbständigkeit zu wagen (KfW 2013).

Dies gilt ungeachtet der Tatsache, dass Gründer und Übernehmer derzeit hinsichtlich der Finanzierung ihres Vorhabens recht gute Bedingungen vorfinden. Die Zinsen sind auf einem historisch niedrigen Niveau, die Banken verfügen über ausreichend Liquidität, um Kreditwünsche zu erfüllen. Zudem gibt es ein großes Angebot an Unternehmen, die einen Nachfolger suchen. Freilich sind weiterhin Kreditvergaben an Bedingungen gebunden, die aufgrund der Basel II-Regelungen für die Banken verbindlich einzuhalten sind. Gleichwohl: ein *Credit crunch* (Kreditklemme im Sinne einer Zurückhaltung der Kreditinstitute bei der Kreditgewährung an KMU¹⁶) ist nicht festzustellen (Schmidt, Zwick 2012).

Gleichwohl stoßen viele Gründer im Handwerk bei der Realisierung ihres Vorhabens auf Kapital- und Finanzierungsprobleme. Während in anderen Wirtschaftsbereichen in den letzten Jahren das Thema *Beteiligungskapital* an Bedeutung gewonnen hat, spielt diese Form der Gründungsfinanzierung im Handwerk eine untergeordnete Rolle. Die renditeorientierten Kapitalbeteiligungsgesellschaften, wie *Venture-Capital-Gesellschaften*, investieren fast ausschließlich in hochinnovative Wachstumsunternehmen, um durch Partizipation am Zuwachs des Unternehmenswertes in relativ kurzer Zeit eine möglichst hohe Rendite zu erzielen. Derartige Konstellationen sind im Handwerk eher selten anzutreffen. Ein im Handwerk weitaus wichtigerer Zugang zu Kapital sind die *Beteiligungsprogramme für Existenzgründer* in einigen Bundesländern. Darlehen werden hier als Eigenkapitalersatz angeboten und verbessern die Finanzierungsbedingungen für diese Zielgruppe (z.B. Mikromezzaninfonds). Dieses Instrument ist wirksam und ausbaufähig. Insbesondere ist hier an eine bessere Information und Aufklärung unter Handwerksgründern zu denken. Bei Handwerksgründern bestehen häufig Vorbehalte

¹⁵ Dieser Abschnitt knüpft an die Stellungnahme des RWI anlässlich der Anhörung vor der Enquete-Kommission am 11.04.2016 im Landtag an.

¹⁶ KMU = Kleine und mittlere Unternehmen

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

gegenüber Beteiligungen, weil hierin ein Verlust der Unabhängigkeit gesehen wird.

Zu bedenken ist, dass gerade im Bereich des Venture Capital es üblich ist, dass von vorneherein der Ausstieg aus dem Unternehmen eingeplant ist, da diese Form der Finanzierung gewöhnlich nicht langfristig angelegt ist. Es geht vielmehr darum, mit dem Kauf und Verkauf von Unternehmensanteilen möglichst viel Gewinn zu machen. Daher ist diese Finanzierungsform für Gründer auch riskant.

Die NRW-Bank hat im vergangenen Jahr die Laufzeiten und Zinsbindung für ihre Universalkredite auf bis zu 20 Jahre verlängert. Zuvor lag die höchstmögliche Laufzeit bei zehn Jahren. Dies bedeutet eine deutliche Verbesserung der Finanzierungsbedingungen für Existenzgründer und Unternehmenserwerber. Die Kredite (bis zu 10 Mill. Euro) können zur Wachstumsfinanzierung und zur Umstrukturierung (Investitionen) genutzt werden. Es zeichnet sich ab, dass dieses speziell an Mittelständler gerichtete Angebot wahrgenommen und genutzt wird.

Handwerksgründer bevorzugen überwiegend die klassischen Instrumente der Gründungsförderung. Hierzu werden Eigenkapital angespart sowie Familiendarlehen und stille Beteiligungen durch Freunde und Bekannte in Anspruch genommen. Der restliche Kapitalbedarf wird über Kredite gedeckt. In einigen Handwerkszweigen (z.B. Friseur, Gesundheitshandwerke) werden auch Franchise-Modelle genutzt, wobei Hilfen des Franchisegebers bei der Erstausrüstung und der Einrichtung des Unternehmens genutzt werden.

Eine neuere Methode der Geldbeschaffung u.a. für Gründer nennt sich *Crowdfunding* (Schramm, Carstens 2014; Binder 2016). Sie hat vor allem im Nachgang zur Wirtschafts- und Finanzkrise an Bedeutung gewonnen, auch wenn der Finanzierungsanteil an den Investitionen insgesamt bislang gering ist. Ob und inwieweit Crowdfunding sich tatsächlich zu einer ernsthaften Alternative herkömmlicher Finanzierungen über Banken entwickeln kann, ist umstritten. Die größten Chancen, dass ihre Idee über Crowdfunding finanziert wird, haben Gründer, deren soziales Umfeld auch zur Mitfinanzierung bereit ist. Attraktiv ist die Kapitalbeschaffung über Internet auch, weil die angesprochene Crowd häufig auch bereit ist beispielsweise Produktentwicklungen, Marketingmaßnahmen oder den Zugang zu nützlichen Netzwerkpartnern zu unterstützen. Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass auch bei Crowdfunding Gründer und Investoren per se unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Bislang wird diese Form der Finanzierung vornehmlich von jungen Gründern genutzt, die deutlich weniger Hemmungen gegenüber der internet-basierten Finanzierungsform besitzen als der überwiegende Teil der Gründer (ifM Bonn 2015).

E-Government

„Electronic Government“ (e-Government), Virtuelles Rathaus, Verwaltung online sind Schlagworte, mit denen eine Digitalisierung der Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Ebenen des Staates und seiner Bürger bezeichnet wird. Das Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer definiert E-Government wie folgt: „Unter Electronic Government verstehen wir die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien. Auf Grund der technischen Entwicklung nehmen wir an, dass diese Prozesse künftig sogar vollständig elektronisch durchgeführt werden können. Diese Definition umfasst sowohl die lokale oder kommunale Ebene, die regionale oder Landesebene, die nationale oder Bundesebene sowie die supranationale und globale Ebene. Eingeschlossen ist somit der gesamte öffentliche Sektor, bestehend aus Legislative, Exekutive und Jurisdiktion sowie öffentlichen Unternehmen“ (von Lucke, Reiner mann 2002).

Vom Internet wird nicht nur erwartet, dass es die Verwaltung effektiver und bürgerfreundlicher macht, sondern auch die demokratische Teilhabe der Bürger ausweitet und verbessert. In NRW sind eine umfassende Umstellung der Verwaltung auf elektronische Abwicklung von Dienstleistungen (Information, Kommunikation, Transaktion) und die Neuordnung interner Prozesse geplant. Bis 2022 soll die Landesverwaltung vollständig digital umgestellt sein.

Mit dem E-Government Gesetz in NRW wird angestrebt:

- Behörden sollen Bürgern die Möglichkeit einer sicheren elektronischen Kommunikation anbieten. Auch Nachweise müssen in der Regel nicht mehr in Papierform eingereicht werden.
- Bürger sollen sich bei Behörden mit dem neuen Personalausweis elektronisch identifizieren können. Das heißt, der Gang zum Amt ist dann in vielen Fällen nicht mehr nötig.
- Behörden sollen Bürgern die Möglichkeit einer sicheren und im elektronischen Geschäftsverkehr üblichen Bezahlmöglichkeit anbieten. Einzahlungen müssen so nicht mehr persönlich vor Ort vorgenommen werden.
- Die Landesbehörden werden schrittweise bis 2022 auf die elektronische Aktenführung übergehen. Damit soll auch eine elektronische Akteneinsicht sowie ein elektronischer Abruf des Verfahrensstands ermöglicht werden.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

- Behörden sollen wesentliche Informationen über sich im Internet veröffentlichen.

Für die Wirtschaft kann E-Government bedeuten, dass Unternehmen sehr viel früher und leichter die Voraussetzungen für eine elektronische Interaktion mit der Verwaltung herstellen können. Damit sind Bürger sowie Unternehmen unabhängig von Öffnungszeiten der Behörden und sparen sich den Weg ins Amt. Verwaltungsangelegenheiten im privaten, ehrenamtlichen und beruflichen Alltag können online erledigt werden. Für alle Beteiligten ist es möglich, Anfragen oder Anträge und Genehmigungen mit Unterschrift schnell elektronisch auszutauschen, anstatt aufwändig Briefe zu verschicken.

Das Gesetz sieht außerdem vor, dass die Behörden des Landes bis spätestens zum Jahr 2022 ihre Akten elektronisch führen sollen. Damit werden auch elektronische Akteneinsicht sowie ein elektronischer Abruf des Verfahrensstandes möglich werden (MIK Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW 2015).

Zu dem Gesetz hat die Clearingstelle Mittelstand des Landes NRW bei der IHK ausführlich Stellung bezogen (Clearingstelle Mittelstand des Landes NRW bei IHK NRW 2014). Hier werden überwiegend Vorteile, vor allem für mittelständische, weniger für kleine Unternehmen gesehen. Es wird darauf hingewiesen, dass ein Nutzen nur dann entsteht, wenn die E-Government-Strukturen benutzerfreundlich umgesetzt werden. Weiterhin werden – nach anfänglichem Qualifizierungsaufwand – „deutliche Einsparpotenziale für die Unternehmen erwartet“ (Seite 7). Bei der Bewertung des Nutzens für KMU wird darauf hingewiesen, dass kleine Unternehmen weniger Anlässe der Kontaktaufnahme zur Verwaltung hätten und für sie eher die Informationsfunktion bedeutsam sei. Besonders vorteilhaft dürfte die Digitalisierung der Kommunikationsprozesse für Unternehmen im ländlichen Raum sein. Hierfür ist allerdings die Voraussetzung, dass die Infrastruktur ebenso leistungsfähig ausgebaut wird, wie in den Ballungsräumen. Das nordrhein-westfälische Handwerk fordert, die „Behörden-Behörden-Kommunikation“ per Gesetz zu regeln. Dies betrifft u.a. das Gewerbemeldeverfahren, wofür es bereits über Pilotprojekte entwickelte Modelle gibt, die erlauben, Gewerbeanmeldungen landesweit elektronisch vornehmen zu können (Seite 11). Das Votum der Clearingstelle zum E-Government-Geszentwurf NRW fällt eindeutig positiv aus, wobei sie auf eine anwenderfreundliche Umsetzung besteht. Allerdings können viele von einer elektronischen Antragstellung erhofften Erleichterungen und Beschleunigungen nur dann eintreten, wenn die nachfolgenden Bearbeitungsschritte, die zum Teil andere Verwaltungen betreffen, ebenfalls netzgestützt und elektronisch abgewi-

ckelt werden können (Kubicek, Wind 2003: 5). Die Wirkung einer schnelleren, einfacheren und kostengünstigeren Abwicklung von Verwaltungsverfahren kann sich erst dann entfalten, wenn die bestehenden Prozesse evaluiert und auf die Möglichkeiten ihrer Vereinfachung hin überprüft worden sind. Dies gilt auch hinsichtlich des Datenaustausches zwischen den Behörden, um Doppelabfragungen zu vermeiden.

Die elektronische Kommunikation setzt Vertrauen voraus. Das bedeutet, dass Sicherheitsstandards gewährleistet sein müssen. Hier bestehen große Vorbehalte, verbunden mit der Furcht, dass Betriebsgeheimnisse oder vertrauliche Informationen in den elektronischen Kommunikationskanälen nicht sicher sind. Die Herstellung von Internetsicherheit ist damit die größte Herausforderung bei der Umsetzung der Ideen und Modelle des E-Governments (Mayer 2005). Das Thema „digitale Signatur“ wird weiterhin kontrovers diskutiert. Die Anwendung ist derzeit kompliziert und muss vereinfacht werden.

Die elektronische Kommunikation setzt Investitionen in neue Technik und die Schulung der Mitarbeiter in den öffentlichen Verwaltungen voraus. Der Ausbau des E-Government erfordert u.a. die Entwicklung neuer Komponenten, beispielsweise zur Bereitstellung elektronischer Formulare oder zur beweissicheren Prüfung von elektronischen Unterschriften (Beauftragter der Landesregierung NRW für Informationstechnik CIO o.J.).

Relativ weit fortgeschritten und dennoch problembehaftet sind Ausschreibungen, die bereits jetzt größtenteils über Vergabeplattformen publiziert und abgewickelt werden. Kritisch ist hier insbesondere, dass es zwischen den staatlichen Ebenen und den ausschreibenden Einrichtungen keine einheitlichen Standards hinsichtlich der Anforderungen und der Nachweise für Bewerber gibt.

Noch sind wir weit entfernt von einem ganzheitlichen E-Government. Die Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Landes wird jedoch in Zukunft auch von einer modernen vernetzten Hochleistungsverwaltung abhängen. Die Bundes- und die Landesregierung haben bereits auf die sich hier anbahnenden Herausforderungen reagiert, doch die bislang ergriffenen Maßnahmen (z.B. zum Netzausbau) kommen sehr spät. NRW könnte sich hier profilieren, doch es scheint, dass andere Bundesländer bereits viel energischer und zielstrebigere dieses Thema aufgegriffen haben (z.B. Bayern).

Finanzverwaltung, Steuern und Abgaben

Die Vereinfachung des Steuererhebungsverfahrens ist seit Jahrzehnten ein politisches Dauerthema. Der frühere Unionsfraktionschef Friedrich Merz (CDU) hatte schon 2003 ein Steuerkonzept vorgeschlagen, dessen Eckpunkte mit drei Stufen

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

auf einem Bierdeckel erklärbar sein sollten. 2011 startete Paul Kirchhof einen neuen Versuch, das Steuersystem radikal zu reformieren. Eine durchgreifende Vereinfachung des Steuerrechts konnte bis heute nicht durch- bzw. umgesetzt werden.

Dies führt dazu, dass etwa ein Drittel aller Steuerzahler keine Steuererklärung macht, auch wenn es für sie vorteilhaft wäre. Viele Menschen scheuen den Aufwand oder sehen sich schlicht überfordert, die Formulare auszufüllen. Dabei sind inzwischen hinsichtlich der Verfahren durchaus Erleichterungen in Kraft getreten. Seit dem Jahr 2005 sind nahezu alle in Deutschland steuerpflichtigen Arbeitgeber und Unternehmer gesetzlich verpflichtet, ihre Lohnsteueranmeldungen und Umsatzsteuer-Voranmeldungen sowie die Lohnbescheinigungen ihrer Arbeitnehmer elektronisch über das ELSTER-System abzuwickeln. Die Finanzverwaltung ist bemüht, die Abwicklung der Steuererhebung und der Steuerveranlagung so weit wie möglich auf elektronischem Wege zu ermöglichen. Probleme mit den Betriebssystemen, mit der Sicherheit und dem Datenschutz sowie der Authentifizierung sind weitgehend gelöst. Im Jahr 2015 reichten die Bürger 20 Mill. Einkommensteuererklärungen mit ELSTER ein. Daneben wurden 38,5 Mill. Umsatzsteuer-Voranmeldungen sowie 17,8 Mill. Lohnsteuer-Anmeldungen getätigt (Bayerisches Landesamt für Steuern 2016).

Einzelunternehmer und Personengesellschaften müssen in ihrer Einkommenssteuererklärung eine weitere Anlage ausfüllen. Bei Kapitalgesellschaften wie bspw. GmbH oder UG ist die Steuererklärung für die Körperschaftsteuer notwendig. Bei allen Unternehmen, außer es wird von der Kleinunternehmerregelung Gebrauch gemacht, wird eine Umsatzsteuererklärung verlangt. Zudem ist eine Erklärung zur Gewerbesteuer abzugeben. Für die Mitarbeiter des Unternehmens ist eine Lohnsteueranmeldung erforderlich. Hierbei sind Regeln und Fristen zu beachten. Für einige Tatbestände gibt es Freigrenzen oder Steuererleichterungen. Auch wenn es hierzu eine umfangreiche Literatur gibt und im Internet zahlreiche Hilfsangebote verfügbar sind, so verbleibt bei vielen Gründern eine Unsicherheit, Fehler bei der Steuererklärung zu machen oder aber ihnen zustehende Vergünstigungen nicht wahrgenommen zu haben.

Viele Finanzämter sind leider noch vom Idealbild einer bürger- und wirtschaftsfreundlichen Finanzverwaltung weit entfernt. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahren Finanzämter zusammengelegt wurden und damit die regionale Präsenz verringert wurde. Die Probleme, die Gründer mit der Finanzverwaltung haben, unterscheiden sich wenig von denen aller anderen Unternehmen.

Gesellschaftsrecht und Insolvenzrecht

a) Rechtsformen für Gründungen und Übernahmen

Mit Gesellschaftsrecht wird das Rechtsgebiet bezeichnet, welches sich mit den privatrechtlichen Personenvereinigungen, die zur Erreichung eines bestimmten Zweckes durch Rechtsgeschäft begründet werden, beschäftigt. Es geht also in diesem Falle um die Wahl einer für den Unternehmenszweck geeigneten Rechtsform bei Gründungen. Zu unterscheiden sind Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften und Mischformen bis hin zum Konzern. Im Handwerk dominieren Personengesellschaften zu denen unter anderem die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die Kommanditgesellschaft, die Offene Handelsgesellschaft und die Stille Gesellschaft gehören. Von den Rechtsformen der Kapitalgesellschaften sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft, eingetragene Genossenschaften und last not least einige wenige Aktiengesellschaften im Handwerk zu finden. In Abschnitt 2.1. wurde bereits am Beispiel der Hwk Düsseldorf gezeigt, welche Rechtsformen Gründer in der Regel bevorzugen.

Eine häufig vorgetragene Kritik an den Rechtsformen für Unternehmen richtet sich an den Aufwand, der für eine Anmeldung bzw. Registrierung erforderlich ist. Im Jahre 2008 wurde – nach einem Urteil des EUGH- die haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft LTD, umgangssprachlich auch „Mini-GmbH“ genannt, auch in Deutschland zugelassen. Sie lehnt sich an die gleichnamige Rechtsform in England an. Sie ist eine Kapitalgesellschaft, deren Grundkapital in Anteile zerlegt ist; die Haftung der Anteilhaber ist auf dieses Kapital beschränkt. Die Anteile sind zudem übertragbar. Der Vorteil besteht in der Haftungsbeschränkung. Die Limited kennt kein zwingendes gesetzliches Mindeststammkapital. Die Registrierung ist einfach und schnell und erfolgt innerhalb von 24 Stunden durch notarielle Beurkundung. In Deutschland hat sich diese Rechtsform – nach anfänglich gutem Zuspruch – dennoch nicht durchgesetzt. Bei einer Limited haften grundsätzlich weder die Gesellschafter noch die Direktoren mit ihrem Privatvermögen. Dies hat sich im Geschäftsverkehr als nicht vertrauenswürdige Grundlage erwiesen. Die Ltd ist nach englischem Recht konzipiert und weicht somit vom deutschen Rechtssystem ab. Im Falle einer Zahlungsunfähigkeit birgt diese Rechtsform für Kunden, Lieferanten und Kreditgeber ein ungewisses Risiko. Eine Limited, die nur in Deutschland tätig wird, bringt keine steuerlichen Vorteile gegenüber einer GmbH/UG (haftungsbeschränkt).

Es ist nicht erkennbar, weshalb die bestehenden Rechtsformen Gründungen und Übernahmen im Handwerk erschweren sollten. Die geforderten Auflagen und Erfordernisse stellen keine unüberwindbaren Hürden dar. Sie sichern vielmehr ab, dass unterfinanzierte oder prekäre Gründungen unterbleiben. Dies liegt nicht nur im

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Interesse des Gründers, sondern ist auch volkswirtschaftlich ein vertretbarer Mechanismus zur Vertrauensbildung unter Marktpartnern und zur rechtlichen Absicherung. Alternative Rechtsformen haben sich in Deutschland nicht durchgesetzt, wie das Beispiel der Ltd zeigt. Für eine weitergehende Analyse des Zusammenhangs zwischen den in Deutschland zulässigen Rechtsformen und dem Gründungsgeschehen ist zusätzlich juristischer Sachverstand erforderlich. Aus wirtschaftlicher Perspektive ergeben sich keine offenkundigen Probleme für Gründer bei der Wahl der Rechtsform.

b) Hemmende und fördernde Wirkungen des Insolvenzrechts auf Gründungen und Übernahmen

Ein Zusammenhang zwischen den Regeln des Insolvenzrechtes und Gründungen ist zumindest nicht auf den ersten Blick erkennbar. Das Insolvenzrecht befasst sich materiell- und verfahrensrechtlich mit den Rechten von Gläubigern bei Zahlungsunfähigkeit des Schuldners. Das Insolvenzverfahren zielt darauf ab, entweder die Zahlungsfähigkeit wiederherzustellen oder die Firma geordnet abzuwickeln (Förster 2014). Insolvenzgründe sind drohende oder bestehende Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit. Eine solche Situation kann durch ein unerwartetes plötzliches Ereignis eintreten oder aber sich länger vorher ankündigen. Solange eine Sanierung noch Aussicht auf Erfolg hat, sind in diesem Zusammenhang auch Lösungen denkbar, die eine Übergabe des Betriebs in andere Hände vorsehen. In der Regel sind Fortführungen bei Zahlungsunfähigkeit wahrscheinlicher als in Fällen der Überschuldung. In den meisten Fällen gelingt eine Fortführung des Unternehmens nur mit einem neuen Gesellschafter, der im Sinne einer übertragenden Sanierung oder als Assetkauf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens übernimmt.

Derjenige, der mit dem Gedanken spielt, ein Unternehmen zu gründen, sollte auch in Erwägung ziehen, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen. Eine spezielle Variante der „Gründung durch Übernahme“ ist der Kauf eines insolventen Unternehmens. In diesem Zusammenhang ist zwischen Betriebsübergang und Betriebsnachfolge zu unterscheiden. Die Auswirkungen eines sogenannten Betriebsübergangs sind in § 613a BGB geregelt. Der neue Inhaber muss die bestehenden Arbeitsverhältnisse unverändert fortführen, er darf nicht kündigen und haftet für offene Forderungen. Bei der Betriebsnachfolge (z. B. durch Erbschaft) übernimmt der neue Inhaber – anders als beim Betriebsübergang – auch das gesamte Vermögen des Betriebs.

Derzeit wenig im Fokus steht die Möglichkeit, dass Unternehmen in Schwierigkeiten auch durch Belegschaftsinitiativen erfolgreich weitergeführt werden kön-

nen. Hier besteht eine Verbindung zu dem kontrovers diskutierten Thema des Investivlohnes (Lesch 2009). Hierfür Lösungs- und Unterstützungskonzepte zu entwickeln kann auch für Handwerksbetriebe hilfreich sein, die vor existentiellen Fragen stehen.

Die Regelung des Betriebsüberganges und die damit verbundenen Verpflichtungen können ein Hemmnis für Gründer sein, ein Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten zu übernehmen. Das neue Insolvenzrecht ist allerdings darauf ausgelegt, der Fortführung des Unternehmens Vorrang einzuräumen und hierfür Lösungen zu entwickeln. Somit ist darüber erneut nachzudenken, ob der Anreiz für Gründer, sich dieser Unternehmen anzunehmen, nicht verbessert werden kann.

Handlungsempfehlungen

- Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau vorantreiben.

Erläuterung: Mit dem Mittelstandsgesetz NRW wird angestrebt, die Rechtssetzung gerade für mittelständische Unternehmen zu verbessern und bürokratische Lasten von vornherein zu vermeiden. Die Gesetzesfolgenabschätzung ist ein wichtiger und bedeutsamer Schritt in die angestrebte Richtung. Auch wenn auf der einen Seite Erfolge sichtbar sind, so werden doch immer wieder auf der anderen Seite neue bürokratische Hemmnisse aufgebaut. Dies geht u.a. auch auf Auflagen aus der Europäischen Gemeinschaft zurück. Die von der Bundesregierung vorgelegten, geplanten Maßnahmen sind hinsichtlich ihrer Anwendung auf Landes- und Kommunalebene zu prüfen. NRW kann – nicht zuletzt in Hinblick auf Effizienzgewinne durch Digitalisierung – sich hier zum Vorreiter machen.

- Die Digitalisierung nutzen und gestalten.

Erläuterung: Die Rahmenbedingungen für Gründer und Übernehmer können durch die Digitalisierung der Kommunikation mit der Verwaltung vereinfacht und beschleunigt werden. Die Voraussetzungen hierfür sind zu schaffen (Netzausbau, Digitale Aufrüstung der Verwaltung, Schulung der Mitarbeiter in relevanten Behörden und Institutionen, anwenderfreundliche online-Zugänge und kurze Formulare mit präzisen Fragen). Wichtig erscheint auch der Informationsaustausch zwischen den Behörden, um Mehrfachabfragen desselben Sachverhalts zu vermeiden. Dies impliziert die Einigung auf gleiche Definitionen (z.B. bei der Einkommensermittlung).

- Übernahmen stärker coachen, Coaching Programme einrichten, Moderatoren schulen, stärkere Hinweise auf frühzeitige Bedeutung der Übergabe(-regelung).

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

- Verbesserung der Anreize für Unternehmensgründer, Unternehmen aus der Insolvenz zu übernehmen (Sanierende Übertragung oder übertragende Sanierung).

Erläuterung: Eine preislich attraktive Strategie für Gründer kann sein, Unternehmen mit Zahlungsproblemen in Gänze oder aber auch nur in Teilen (Geschäftsanteile, Gesellschafteranteile) zu erwerben. Es kann sich eine win-win Situation ergeben, sowohl für den Verkäufer als auch für den Übernehmer. Denkbar ist auch eine Umwandlung bestehender Schulden durch den Gläubiger in eine Einlage. Hierdurch werden seine Forderungen zu Eigenkapital. Alle diese Modelle können helfen, ein bestehendes aber in Zahlungsschwierigkeiten befindliches Unternehmen zu retten. Damit wird keine klassische Sanierung eines insolventen Unternehmens vorgenommen, sondern eine reine Verwertung. Gründerberatungen sollten diesen Weg bei ihren Empfehlungen stärker berücksichtigen.

- Verbesserung der Anreize für Unternehmensgründer, Unternehmen zu übernehmen, deren Inhaber aus Altersgründen seinen Betrieb aufgibt.

Erläuterung: Bekanntlich erreicht ein beachtlicher Anteil der selbständigen Handwerksmeister in absehbarer Zeit die Altersgrenze, zu der sie ihr Unternehmen an einen Nachfolger übergeben möchten. Dies ist für einen potentiellen Gründer bzw. Übernehmer mit Vor- und Nachteilen verbunden. Volkswirtschaftlich kann es vorteilhaft sein, den Erhalt eines marktfähigen und funktionierenden Unternehmens zu fördern. Daher können Förderkonzepte hilfreich sein, die Gründern bei dem Ausgleich der Nachteile behilflich sind (Umstrukturierungshilfen, Finanzielle Unterstützung bei der Modernisierung der Betriebsmittel etc.).

- Unterstützung der Gründung von Handwerksbetrieben durch Frauen

Erläuterung: Nach wie vor gibt es im Handwerk männer- und frauendominierte Berufe (Kruse et al. 2009). Dies macht sich nicht nur in der Zusammensetzung der Beschäftigten sondern auch in der Struktur der Gründer bemerkbar. Gründerinnen konzentrieren sich im Handwerk auf drei bis vier Berufsfelder. Häufig kommen Frauen dann zum Zuge, einen Betrieb zu übernehmen, wenn dies durch eine Notlage im Familienunternehmen erforderlich wird (z.B. Tod oder gesundheitliche Beeinträchtigung des Betriebsinhabers). Inzwischen hat ein Wandel in der Einstellung der Gesellschaft zu Frauen- und Männerberufen stattgefunden. Jüngere Frauen sind heutzutage häufiger bereit, bislang männerdominierte Berufe zu ergreifen. Dies sollte

sich auch im Handwerk in der Ausbildung und – last not least – bei den Gründungen niederschlagen.

- In Deutschland und auch in NRW gibt es bereits eine große Palette an finanziellen Förderprogrammen und Beratungsangeboten für Gründer und Übernehmer. Sind sollten umfassend evaluiert werden und hinsichtlich ihrer Ausgestaltung optimiert werden.

Erläuterung: Die Vielfalt der Förderangebote führt dazu, dass Gründer sie nicht wahrnehmen oder aus der Befürchtung heraus, sich in aufwändige Antragsverfahren zu verstricken, nicht annehmen. Die Transparenz und Konsistenz sollte daher für alle Förderprogramme überprüft werden. Eine neutrale Clearingstelle oder Lotsenagentur sollte erster Ansprechpartner für alle Gründer werden. Von hieraus sollte nach erster Prüfung des Gründungsvorhaben eine Weiterleitung an die speziellen Beratungs- und Fördereinrichtungen erfolgen. Dies würde ein „Verlaufen im Förderdschungel“ vermeiden helfen und könnte den Gründern Such- und Recherchekosten ersparen.

- Unterstützung der Handwerksunternehmen bei Betriebsübergaben in Kooperation mit den Selbstverwaltungsorganen des Handwerks

Erläuterung: Die Selbstverwaltungsorgane sollten ihr Angebot ausbauen, Handwerksbetriebe bei der Suche nach einem Betriebsnachfolger zu unterstützen. Auch wenn es bereits Unternehmensbörsen gibt, so werden sie doch nicht so intensiv genutzt, wie man es sich von ihrer Einrichtung versprochen hat. KfW, DIHK, ZDH die Volks- und Raiffeisenbanken sowie der Sparkassenverband betreiben mit finanzieller Unterstützung des BMWi die Webseite [nexxt-change-Betriebsbörse](https://www.nexxt-change-Betriebsbörse) (<https://www.nexxt-change.org/DE/Startseite/inhalt.html>). Dieses Angebot enthält auch eine Regionalpartnersuche. Die Anbahnung von Kontakten zwischen Betriebsinhabern und Nachfolgeinteressierten wird aber nach wie vor als schwerwiegendstes Problem bei der Nachfolgeregelung angesehen. Es ist also zu prüfen, wie die Effizienz dieser Börsen erhöht werden kann.

- Sammlung von Best-Practice-Musterbeispielen für wirtschaftsfreundliche Bürokratie in NRW durch Umfrage im Handwerk

Erläuterung: Das Engagement zur Entwicklung wirtschaftsfreundlicher Kommunalverwaltungen scheint nachzulassen. Hier sind neue Impulse notwendig, um dauerhafte Bemühungen um Entbürokratisierung sicherzustellen.

2.3. Welche Rolle spielt die Qualifikation des Inhabers für das Gründungsgeschehen in Handwerk und Mittelstand? Welche Rolle können Quereinsteiger für Gründungen und Nachfolge im Handwerk spielen?

Qualifikation

Mit Qualifikation werden gemeinhin durch Ausbildung, Erfahrung oder als Autodidakt erworbene Fähigkeiten bezeichnet. In ökonomischer Hinsicht bezeichnet sie individuelles Arbeitsvermögen, d.h. die Gesamtheit der subjektiv-individuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensmuster (Schmidt 2013). In der Berufs- und Wirtschaftspädagogik ist Qualifikation ein Schlüsselbegriff im Zusammenhang mit der Begründung und Rechtfertigung von Lernzielen und -inhalten in der Berufsausbildung und geht damit zweckbezogen über die Allgemeinbildung hinaus.

Die Voraussetzungen für Qualifikation werden im Kindes- und Jugendalter gelegt, nämlich durch Erziehung. Es folgt in der Regel die schulische Ausbildung. Die Qualität dieser „Basisarbeit“ ist häufig entscheidend, auf welchem Level die berufliche Qualifizierung aufsetzen kann. Hierbei ist allerdings nicht nur an nachgewiesene Abschlüsse oder vorzeigbares Wissen zu denken, sondern auch an manuelle Fertigkeit sowie an soziale Kompetenzen.

Nun ist es recht lapidar festzustellen, dass Qualifikation nur gut sein kann für Gründer. Je mehr, desto besser. Doch das hilft nur wenig weiter, will man die Rolle der Qualifikation für das Gründungsgeschehen im Handwerk beschreiben. Es ist vielmehr näher zu bestimmen, welche Art der Qualifikation für eine Gründung erforderlich oder hilfreich ist. Ein weiterer Aspekt ist, wie Qualifikation gemessen und nachgewiesen werden kann, z.B. als Eintrittsvoraussetzung für eine bestimmte Berufstätigkeit.

Zunächst ist festzustellen, dass der Grad und die Art der für Berufe wichtigen Qualifikationen eine große Spannweite aufweisen. Grundlegend ist die fachliche Qualifizierung, d.h. die Beherrschung des notwendigen Wissens, um einen entsprechenden Beruf ausüben zu können („hard skills“). Hierzu gehört insbesondere der Nachweis, dass der Umgang mit gefahreneigenen Tätigkeiten beherrscht wird (Gasinstallation, Elektroarbeiten etc.). Jedes Berufsfeld weist eine mehr oder minder ausgeprägte Differenzierung von leicht Erlernbarem bis hin zu komplexen, hochspezialisierten Aufgaben auf. Was zu welcher Intensität hiervon notwendig ist, um sich selbständig zu machen, hängt nicht zuletzt von dem Unternehmenskonzept ab, das umzusetzen angestrebt wird. Gründer können beispielsweise das Angebot in ihrem Geschäftskonzept auf einfache Tätigkeitsbereiche des Berufes begrenzen oder aber sie konzentrieren sich auf den anspruchsvolleren und damit möglicherweise lukrativeren Teil des Berufes und bedienen eine Marktnische. Im

allen Handwerksberufen gibt es Aufgaben, die eine Qualifikation im Sinne von gefestigten Erfahrungen und umfassenden praktischen und theoretischen Wissen erfordern. Diese Überlegungen zeigen, dass es keine verbindlichen Aussagen zu dem Qualifikationsniveau und zu der Art der Qualifikation von Gründern geben kann.

Für die Ausübung des Berufes sind in der Regel über das Fachliche hinaus weitergehende Anforderungen zu erfüllen, u.a. persönliche Kompetenzen, soziale Kompetenzen und methodische Kompetenzen. Zu den persönlichen Kompetenzen zählen Selbstvertrauen, Selbstbeobachtung und Selbstdisziplin sowie Zielorientierung, Engagement und Einsatzbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Kommunikations- und Kritikfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft. Soziale Kompetenzen umfassen u.a. die Fähigkeit zur Teamarbeit, Einfühlungsvermögen, Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit, Organisationsfähigkeit, Kundenorientierung und interkulturelle Kompetenz. Für die Innovationsfähigkeit und die persönliche Entwicklung im Beruf sind auch methodische Kompetenzen bedeutsam. Dies gilt z.B. im Handwerk in besonderem Maße, weil hier vielfach individuelle Problemlösungen gefordert sind. Diese setzen Kreativität, systematisches Suchen nach Lösungen und ein Denken über die Grenzen des eigenen Faches hinaus voraus.

Diese Kompetenzen sind nicht nur in abhängiger, sondern auch (und mitunter besonders) für die selbständige Ausübung eines Berufes bedeutsam. Diese sogenannten „soft skills“ sind schwieriger zu erlernen und zu überprüfen, haben aber eine zunehmende Bedeutung im beruflichen Alltag.

Im Handwerk ist in den Berufen, die in der Anlage A der HwO aufgelistet sind, die Selbständigkeit an den Nachweis eines Meisterbriefes gebunden. Es handelt sich um ausbildungsintensive und gefahrgeneigte Tätigkeiten. Mit „gefahrgeneigt“ sind Berufe gemeint, in denen durch unsachgemäße Ausübung Gefahren für die Gesundheit oder das Leben von Kunden u. a. drohen. Es gibt Ausnahmen: so werden die Abschlüsse von staatlich geprüften Technikern und Ingenieuren der Meisterprüfung gleichgestellt. Außerdem haben Gesellen mit sechsjähriger Berufserfahrung einen Rechtsanspruch darauf, ihr zulassungspflichtiges Handwerk selbständig ausüben zu dürfen. Hierfür müssen sie allerdings mindestens vier Jahre in leitender Position gearbeitet haben. In den zulassungspflichtigen Handwerken der Anlage A der Handwerksordnung kann man einen Betrieb auch gründen und führen, ohne dass der Betriebsinhaber selbst einen Meisterbrief besitzt. Es reicht für alle Handwerksbetriebe aus, einen Meister (oder einen sonst handwerksrechtlich Berechtigten) als technischen Betriebsleiter einzustellen.

Diese Eingangsvoraussetzungen sollen ein Qualifikationsniveau gewährleisten, das verantwortungsvolle und qualitativ gute Handwerksarbeit in den betreffenden

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Handwerksberufen ermöglicht. An dieser Verpflichtung wird unter anderem kritisiert, dass damit punktuell eine gewisse Qualifikation abgefragt wird, aber nicht zugleich sicherstellt, dass diese in den Folgejahren weiter aufgefrischt wird. Daher bietet der Nachweis der Meisterprüfung keine verlässliche Gewähr für eine hochwertige Handwerksleistung, insbesondere wenn die Prüfung schon Jahre oder Jahrzehnte zurückliegt. Als Einstiegsqualifikation hat sich jedoch die Meisterprüfung als wertvoller Baustein erwiesen. Dies zeigt sich u.a. in der Bestandsfestigkeit der Betriebe.

Anders ist dies in den zulassungsfreien Handwerken (Anlage B1 und B2 der HwO). Dort sind die Anforderungen niedrig, ein Qualifikationsnachweis für eine selbständige Betätigung wird nicht gefordert. In den B1 – Handwerken kann jedoch freiwillig eine Meisterprüfung als Qualitätssiegel für die fachliche Kompetenz des betreffenden Handwerksbetriebs abgelegt werden.

Mit zunehmender Komplexität der in einem Beruf zu erfüllenden Aufgaben wachsen auch die Anforderungen die Qualifikation. Ein bemerkenswerter Aspekt des Strukturwandels ist, dass früher als relativ stabil gedachte Berufsabgrenzungen zunehmend obsolet werden. Der technische Fortschritt erfolgt nicht zuletzt an diesen Grenzen, wobei Wissen und Techniken zwischen den Disziplinen ausgetauscht werden. Dies wird vielfach unter dem Begriff Querschnittstechnologien zusammengefasst. Aktuell ist es die Digitalisierung, die in nahezu alle Berufsfelder eindringt, die Entstehung neuer Prozesse und Produkte bewirkt und hierdurch etablierte Berufstätigkeiten verändert. Damit verändern sich auch die Qualifikationsanforderungen, wobei es im Handwerk nicht zwangsläufig zu einer Verdrängung bestehender Handwerksberufe kommt, sondern zu einer „Anreicherung“. Von einem Handwerker wird zusätzlich zu dem fachlichen und technischen Grundwissen seines Berufes auch Wissen über EDV-Programme und die Bedienung von digital gesteuerten Anlagen gefordert.

Von einem Gründer, der sich in einem Handwerksberuf selbständig machen möchte, ist zu erwarten, dass er das Tätigkeitsfeld kennt, dass er praktische Erfahrung in dem Beruf gesammelt hat und eine Vorstellung davon hat, wie er Kunden ansprechen und für sein Unternehmen gewinnen will. Es ist keineswegs selbstverständlich, dass alle Gründer dieser Erwartung entsprechen. Längst nicht alle Gründer haben vorab schon mal Erfahrungen in selbständiger Tätigkeit gesammelt. Viele kommen aus abhängigen Beschäftigungsverhältnissen. Mit der Rolle eines Unternehmers kommt aber Führungsverantwortung hinzu. Hier hat sich jeder Gründungswillige selbst zu prüfen, ob und wie er mit diesen Herausforderungen umgehen kann. Ein ganz wichtiger Aspekt ist der, dass im Gegensatz zur abhängigen Beschäftigung nicht jeden Monat automatisch ein ausgehandelter Betrag auf

das Konto überwiesen wird. In selbständiger Beschäftigung gibt es diskontinuierliche Einkommensentwicklungen, d.h. Monate mit hohen Gewinnen werden abgelöst von Monaten mit geringen oder gar keinen Gewinnen. Der Unternehmer muss also das richtige Mittelmaß der Entnahme für den Eigenbedarf finden. Außerdem werden von ihm Entscheidungen gefordert, denen er sich nicht entziehen kann. Berufliche Qualifikationen verschaffen zwar das Wissen und die Fertigkeiten für ein bestimmtes Gewerbe oder einen Beruf, doch für die Selbständigkeit sind umfassende weitere Qualifikationen erforderlich, um die Gründung eines Unternehmens zu einem Erfolg werden zu lassen.

Quereinsteiger

Der technische Wandel ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass von Neuerungen in einem Feld (z.B. EDV-Technik, Elektrotechnik, Maschinenbau) über die Produkte Innovationsimpulse in andere Wirtschaftsbereiche ausgehen. Dies geschieht dadurch, dass mit der Vermarktung innovativer Produkte eine breite Streuung erreicht wird, u.a. durch die Suche nach Anwendungsmöglichkeiten in Wirtschaftszweigen, an die zuvor nicht oder nicht primär gedacht wurde. Bekanntlich sind zahlreiche Entwicklungen im Bereich des Militärs entstanden, bevor sie für Produkte im Zivilbereich genutzt (Navigationsgeräte) und für Zwecke privater Verbraucher weiterentwickelt wurden.

Dieser „Ping-Pong-Effekt“ von Innovationen gelingt dann besonders gut, wenn in dem empfangenen Wirtschaftszweigen Menschen tätig sind, die bereit sind, Neuerungen an- und aufzunehmen. Der Know-how-Transfer wird zu einer wesentlichen Voraussetzung für Innovationsdiffusion.

Quereinsteiger auf Mitarbeiterebene

Gründer, die als Nachfolge ein bestehendes Unternehmen übernehmen, stehen häufig vor der Herausforderung, die Firma zu modernisieren, auf den neuesten Stand der Technik zu bringen. Betriebe, die sich nicht selbst als Innovator verstehen, sondern Innovationen adoptierten, können ihren Bedarf an Fachkräften, die bei der Implementierung und Anwendung erforderlich sind, dadurch rekrutieren,

1. dass sie entweder Arbeitskräfte mit den spezifischen Fähigkeiten von anderen Unternehmen abwerben,
2. Hochschulabsolventen einstellen, von denen erwartet wird, dass sie mit neuen Techniken schnell zurecht kommen oder
3. aber in die Fort- und Weiterbildung vorhandener Arbeitskräfte investieren.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Ad 1) Das Abwerben von Arbeitskräften ist eine Strategie, die helfen kann, die Innovation im eigenen Unternehmen ohne größeren Zeitverlust umzusetzen. Allerdings sind Suchkosten zu berücksichtigen. Außerdem geht dieser Weg meist einher mit Lohnangeboten, die möglicherweise das Niveau der bestehenden Mitarbeiter übersteigen. Ein neuer Mitarbeiter von außen, der zudem noch Neuerungen um- und durchsetzen soll, ist mitunter in der Belegschaft nicht willkommen.

Ad 2) Hochschulabsolventen bringen zwar häufig das theoretische Grundwissen mit, müssen sich aber erst in die Praxis einarbeiten und im Betrieb integrieren.

Ad 3) Fort- und Weiterbildung scheint ein attraktiver Weg zu sein, da auf bewährte Arbeitskräfte zurückgegriffen werden kann und diese Strategie der Idee vom lebenslangen Lernen entspricht. Die eigenen Mitarbeiter kennen die Erfordernisse und Voraussetzungen des Unternehmens. Sie können Risiken und Chancen der Innovation für den eigenen Betrieb einschätzen. Kritisch dagegen ist, dass dieser Weg länger dauern kann und langjährige Mitarbeiter an eingefahrene Strukturen gewöhnt sind und Innovation skeptischer bzw. ablehnender gegenüberstehen können, als neue Arbeitskräfte.

Die Anwerbung und Integration von Quereinsteigern, die aus anderen Branchen oder Betrieben kommen und eine Neuorientierung anstreben, hat Vorteile, insbesondere in Hinblick auf eine schnelle Implementierung von Innovationen. Sie hat aber auch Nachteile, die vor allem darin bestehen, sie in die bestehenden Betriebsabläufe zu integrieren und ihnen den erforderlichen Spielraum einzuräumen, den sie brauchen, um Innovationen im Betrieb umzusetzen. Die Fort- und Weiterbildung vorhandener Arbeitskräfte ist personalpolitisch ein attraktiver Weg, auch um verdiente Mitarbeiter zu belohnen und ihnen neue Aufgaben anzuvertrauen. In Zeiten des schnellen technologischen Wandels kann dieser Weg aber auch zu langsam sein. Zudem sind diese Arbeitskräfte stark in betriebliche Netzwerke eingebunden, die es ihnen erschweren, Innovationen umzusetzen.

Quereinsteiger als Gründer

Die Behauptung, dass im Handwerk ausschließlich Arbeitskräfte tätig sind, die auch im Handwerk ausgebildet sind, kann nicht bestätigt werden. Das Handwerk bildet zwar viele Menschen aus, die dann in andere Wirtschaftszweige wechseln, doch das Handwerk profitiert ebenso seit jeher von dem Zugang von Mitarbeitern aus anderen Branchen und Berufsfeldern (Haverkamp 2013 und 2014). Dieser Austausch von qualifizierten Arbeitskräften ist ein wichtiger Katalysator für Innovationen.

Wie zuvor dargestellt ist der Zugang zur selbständigen Betätigung im Handwerk reguliert. Für 41 Gewerke wird die Meisterprüfung oder ein als gleichwertig anerkannter Qualifikationsnachweis verlangt. Hier sind es vor allem staatlich geprüfte Techniker oder Ingenieure, die aus nicht-handwerklichen Wirtschaftszweigen sich im Handwerk selbständig machen. Von Quereinsteigern kann das Handwerk profitieren, da sie häufig Know-how mitbringen, das für Innovationen im Handwerk nützlich sein kann. Sie weisen eine andere Berufs- und Bildungsbiographie auf, was helfen kann, eingefahrene Gewohnheiten oder Praktiken zu durchbrechen. Vom Handwerk selbst wird dies häufig kritisch gesehen, da Quereinsteiger sich nicht so sehr an das handwerkliche Selbstverständnis und die handwerklichen Traditionen gebunden fühlen.

Im Zuge der Digitalisierung werden – so die übereinstimmende Einschätzung aus den Anhörungen der Enquete-Kommission – die Unternehmen zunehmend auf Fachkräfte angewiesen sein, die sich mit digitalen Medien, elektronischen Steuerungen und der entsprechenden Programmierung bzw. Programmbedienung auskennen. Dies kann vor allem durch Integration von Fachkräften aus anderen Wirtschaftsbereichen bewältigt werden. Dieser Personenkreis ist nicht nur für die Einführung neuer digitaler Produkte und Produktionsverfahren notwendig, sondern auch für die Ausbildung vorhandener Arbeitskräfte, um diese mit den Neuerungen vertraut zu machen.

Zwischenfazit

Gefahren können im Handwerk beispielsweise beim Umgang mit Gas und Elektrizität entstehen oder aber auch in den Gesundheitshandwerken. In diesen gefahren-geneigten Berufsfeldern ist eine nachweisbare Qualifikation des Gründers unabdingbar. Hierdurch können Fehlleistungen oder Unglücke zwar nicht verhindert werden, doch mindern sie im Vorfeld das Risiko von Gefährdungen aufgrund von Unwissen. In den meisten Handwerksberufen ist die Spannweite des notwendigen qualifikatorischen Rüstzeugs für eine selbstständige Betätigung groß. Vieles kann durch Anlernen erworben werden, anderes durch Lehrgänge und Kurse. Grundsätzlich ist es ratsam, dass Gründer vor der Geschäftsaufnahme Berufserfahrungen vorweisen können. Auch sollten sie im Wesentlichen über den Markt, in dem sie tätig werden wollen, Bescheid wissen. Eine erhebliche Bedeutung haben soziale Kompetenzen. Sie sind unabdingbar z.B. in der Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Banken.

Fehlendes Wissen kann aufgearbeitet oder aber durch externe Dienstleister erworben werden. Ein Gründer muss nicht in allen Themenbereichen bewandert sein. Er muss ihre Bedeutung für das eigene Unternehmenskonzept bewerten und gewichten können.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Generelle Aussagen zur Rolle der Qualifikation bei Gründungen und Übernahmen im Handwerk oder im Mittelstand verbieten sich angesichts der Heterogenität der Handwerksberufe und der Unterschiedlichkeit der Märkte. Zudem muss für jedes Unternehmenskonzept gesondert festgestellt werden, welches Wissen, welche Qualifikationen erforderlich sind. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nicht unbedingt die vorhandene und verfügbare Qualifikation über den Erfolg einer Gründung entscheidet, sondern die Bereitschaft, Qualifikationen immer wieder in Frage zu stellen und aufzufrischen.

Handlungsempfehlungen

- Die Meisterausbildung zu einer attraktiven, qualitativ hochwertigen Unternehmerschulung für Gründer ausbauen.

Erläuterung: Qualifizierung und Qualität liegen eng beieinander. Das Handwerk hat seine Chancen vor allem im Qualitätswettbewerb. Daher ist eine fachlich solide Qualifizierung eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung im Handwerk. Sofern die Eingangsqualifizierung nicht durch die Meisterpflicht gesetzlich vorgeschrieben ist (Anlage A HwO), sollte die freiwillig abgelegte Meisterprüfung in den B1- Handwerken als nützliche und notwendige Unternehmerschulung zum Selbstverständnis der Gründer gehören.

- Die Meisterausbildung modernisieren.

Erläuterung: Die Attraktivität der Meisterausbildung ist zu erhöhen. Dies gilt nicht nur für die Akzeptanz in den Anlage-A-Handwerken, sondern auch für die Attraktivität und Wahrnehmung in den zulassungsfreien B1-Handwerken. Ansatzpunkte sind moderne Vermittlungsmethoden (Didaktik), Lehrinhalte auf dem aktuellen Stand des Wissens, Auseinandersetzung mit praktischen Problemen und Tätigkeiten im Betrieb und Know-how-Impulse aus allen Teilen der Wertschöpfungskette des jeweiligen Handwerkszweiges. In der Meisterausbildung sind die für Gründungen erforderlichen Grundlagen zu vermitteln. Ziel sollte es sein, dass die Mehrheit der Gründer im Handwerk der Meinung ist, dass die Meisterausbildung sich bezahlt macht. Die Qualität der Ausbildung sollte ein Niveau erreichen, dass der Meisterbrief im Handwerk dem Kompetenzniveau des Masters einer Fachhochschule entspricht, so wie es formal bereits im EQR (Europäischer Qualifizierungsrahmen) zugelassen ist. Dies könnte auch dazu beitragen, den Anteil von Abiturienten im Handwerk zu erhöhen.

- Konzepte des lebenslangen Lernens verankern

Erläuterung: Die Meisterausbildung ist eine wertvolle und nützliche Einstiegqualifizierung für die selbständige Beschäftigung im Handwerk. Des Weiteren erreichen Handwerker mit Meisterabschluss auch in abhängiger Beschäftigung verantwortungsvolle und gut bezahlte Positionen. Doch inzwischen gehört es zum Allgemeinut des Wissens, dass ein einmaliger Meisterkurs mit entsprechender Prüfung angesichts des schnellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels nicht mehr ausreicht. Es müssen dauerhaft während der gesamten Berufstätigkeit Sequenzen des Lernens bzw. der Fort- und Weiterbildung ermöglicht werden. Ansätze, wie Bildungsurlaub etc., die bereits seit längerem existieren, werden nicht so genutzt, wie es erforderlich ist. Daher sind andere Anreize zu setzen und entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, um lebenslanges Lernen auch im Handwerk umzusetzen.

- Fortsetzung der Handwerksinitiative NRW; eingehende Evaluierung der Maßnahmen, Ausbau in Hinblick auf Förderangebot in Zusammenhang mit der Digitalisierung.

Erläuterung: Die Handwerksinitiative NRW fasst verschiedene handwerkspolitische Maßnahmen des Landes zusammen. Hierzu zählen u.a.: Meistergründungsprämie Handwerk, StarterScheck Handwerk, WachstumsScheck Handwerk, InnovationsGutschein Handwerk, Design Handwerk NRW, Förderung der LGH, Technologie-Transfer-Ring Handwerk, Zukunfts-Initiative Handwerk NRW, Mittelstandsgesetz und der Meistertag NRW. Diese Maßnahmen sind wichtige Instrumente zur Unterstützung des Handwerks im Strukturwandel. Ohne an dieser Stelle jede Einzelmaßnahme hinsichtlich Effizienz prüfen zu können, so kann nach Auskunft unserer Gesprächspartner, die Initiative insgesamt als erfolgreich eingestuft werden. Die Beratungs- und Analyseangebote (StarterScheck Handwerk, WachstumsScheck Handwerk) sollten stärker propagiert werden, um mehr Handwerker zur Inanspruchnahme zu bewegen. Der Innovationsgutschein ist besonders für Handwerksbetriebe bedeutsam, die (möglicherweise in Zusammenhang mit der Digitalisierung) vor dem Problem stehen, technische Herausforderungen meistern zu müssen. Die Handwerksinitiative sollte offen sein für neue Schwerpunktsetzungen und Angebote, die durch den Strukturwandel erforderlich werden.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

- Quereinsteigern die Gründung von Handwerksbetrieben erleichtern

Erläuterung: Quereinsteiger können in Zeiten eines rasanten technologischen Wandels bedeutsame Katalysatoren für das Handwerk sein. Sie bringen Know-how und Fachkompetenz in Feldern mit, in denen das Handwerk bislang noch nicht so gut positioniert ist. 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 (vgl. Arbeitspaket 2, Abschnitt 5.6)

2.4. Welche Förder- und Beratungsbedarfe haben innovative Neugründungen?

Begriff innovative Neugründung

Von innovativen und technologieorientierten Unternehmensgründungen gehen wichtige Antriebskräfte für die Dynamik und das wirtschaftliche Wachstum einer Volkswirtschaft aus. Startups sind junge, wachstumsorientierte Unternehmen auf der Suche nach einem nachhaltigen und skalierbaren Geschäftsmodell (Blank/Dorf, 2012, S. xvii). Sie unterscheiden sich von klassischen Gründungen im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit und Beschäftigtenzahl (KfW Gründungsmonitor 2014) und werden von uns in Anlehnung an die Kriterien des Bundesverbands Deutscher Startups (BVDS) wie folgt definiert (Ripsas et al. 2013):

- jünger als 10 Jahre
- deutliches Mitarbeiterwachstum und/oder deutliches Wachstum anderer zentraler Kennzahlen (z.B. Umsatz, Kunden, ...)
- hohe Innovationsfähigkeit.

Kennzeichnend für diese Art der Unternehmen ist häufig ihre enge Einbindung in Netzwerke. Der Bundesverband Deutscher Startups geht von ca. 5 000 innovativen Gründungen jährlich aus. Unter diesen Gründungen sind sicherlich auch Betriebe, die ihrer Herkunft und ihrem Tätigkeitsfeld nach dem Handwerk zuzuordnen sind. Vielfach sind es jedoch „Zwitterbetriebe“, die sowohl bei IHKs oder bei HWKs gemeldet sind.

Für die Einordnung und Bewertung des Handwerks in Innovationsprozessen ist es wichtig festzustellen, dass innovative Unternehmen sich gerade dadurch auszeichnen, dass sie dem traditionellen und vorherrschenden Berufs- und Tätigkeitsbild nicht unbedingt entsprechen. Sie sind überwiegend hoch spezialisiert und wir-

ken (bei technischen Innovationen) in der Regel in Kontext mit größeren Unternehmen und auch Forschungseinrichtungen. Innovative Handwerksunternehmen sind daher häufig auch in Projekten der Industriellen Gemeinschaftsforschung, die vom BMWi gefördert werden, anzutreffen. Nur wenige Handwerksbetriebe sind in derartigen Projekten führende Innovatoren. Sie erbringen häufig innovative Komplementärleistungen im Verbund mit größeren Innovationsprojekten.

Innovativität lässt sich jedoch nicht allein an technischen Innovationen festmachen. Vielfach sind es auch neue Geschäftskonzepte, Vertriebsideen oder Serviceangebote, mit denen Handwerksbetriebe Innovationen umsetzen. Innovative Gründer haben das Problem, dass sie nicht unbedingt dem klassischen Bild eines Gründers in ihrem Berufsfeld entsprechen. Sie durchbrechen bestehende Vorstellungen und überschreiten Grenzen. Dies führt auch dazu, dass sie ihre Probleme und Vorstellungen nicht in den bestehenden Verbands- und Interessenvertretungsstrukturen wiederfinden.

Innovative Gründer sind nicht zuletzt deshalb von Beratungsstellen schwer erreichbar, weil diese gerade nicht in etablierte Institutionen und Strukturen eingebunden werden möchten. Im Handwerk zeigt sich dies recht deutlich im Berufsfeld der Informationstechniker. Von den Ursprüngen her noch im Handwerk der Radio- und Fernsehtechniker sowie den Büromaschinenmechaniker verankert besteht für Informatiker eine große Barriere, sich an diese Fachverbände zu wenden bzw. sich in diesen zu engagieren.

Förder- und Beratungsbedarf

Wie ermittelt man einen Bedarf von dem die Bedürftigen noch gar nicht wissen, dass sie diesen Bedarf haben? Dies ist eine klassische und nahezu unlösbare Fragestellung für Berater. Doch es gibt durchaus auch eine Reihe von Fragen und Problemen, die den innovativen Gründern bekannt und bewusst sind. Diese unterscheiden sich zunächst einmal wenig von denen anderer Gründer. Es geht um Rechtsformenwahl, Standortfragen, Finanzierungsplanung, Gewinnung von Fachkräften sowie formale Prozesse des Gründungsgeschehens. Wie bei anderen Gründern auch steht die Geschäftsidee im Vordergrund. Bei innovativen Gründern kann hier zusätzlicher und spezieller Beratungsbedarf entstehen. Dies gilt z.B. für Genehmigungen für bestimmte Anlagen, um Umweltschutzprüfungen sowie um spezifische Sicherheitsvorkehrungen, die für einen neuen Betrieb zur Voraussetzung gemacht werden. Das Unternehmenskonzept kann also Fragestellungen aufwerfen, die bei gewöhnlichen Gründungen nicht entstehen.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Innovative Geschäftsideen können mit bestehenden Regeln in Konflikt stehen. Dies kann bedeuten, dass Vorschriften oder Auflagen für diese Fälle juristisch geprüft werden müssen. Damit verbunden können Sondergutachten und Einzelfallprüfungen erforderlich werden. Mit diesen Fragen kann für innovative Gründer ein erheblicher Aufwand verbunden sein.

Ein zentrales Thema für innovative Gründer ist das der Finanzierung. Da Innovationen nicht in das vorherrschende Bild existierender Unternehmen passen, wird die Risikoeinschätzung für Banken schwierig. Die Anforderungen hinsichtlich Sicherheiten und Eigenkapitalunterlegung sind für innovative Gründer höher als für „gewöhnliche“ Gründungen. Dadurch wird die Finanzierung zu einer besonders hohen Hürde für Innovatoren.

Die Wirtschaftspolitik hat für diese Fälle bereits eine Reihe von Förderprogrammen entwickelt und ins Leben gerufen (z.B. EXIST, go-inno, go-digital, go-cluster, INNO-KOM-Ost, IGF Industrielle Gemeinschaftsforschung, High-tech Gründerfonds, WIPANO – Wissens- und Technologietransfer durch Patente und Normen, ZIM Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand). Darüber hinaus gehören unter anderem Ausfallbürgschaften oder Mezzanine-Kapital bzw. Mezzanine-Finanzierungen dazu. Mit Mezzanine bezeichnet man Kapitalformen, die Merkmale von Eigenkapital und Fremdkapital vereinen. Sie haben Ähnlichkeit mit stillen Beteiligungen, Genussrechten oder partiarischen Darlehen. Je nach Ausprägung stützen sie eher die Anforderungen an das Eigenkapital (z.B. Genussscheine, atypisch stille Beteiligung) oder das Fremdkapital (z.B. durch nachrangige Darlehen oder atypische stille Beteiligungen). Häufig wird ein Rangrücktritt vereinbart, der dazu führt, dass im Falle einer Insolvenz das Mezzanine-Kapital erst nach den „normalen“ Gläubigern – jedoch vor den Eigenkapitalgebern – bedient wird. Das Mezzanine-Kapital steht nur einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung und soll die anfänglichen Finanzierungsprobleme einer Gründung überwinden helfen. Diesen Vorteilen steht der Nachteil gegenüber, dass die Kosten für diese Finanzierungsform in der Regel höher sind als bei klassischem Fremdkapital (z.B. Bankdarlehen). Auch werden die Gewinne bzw. Wertsteigerungen des Unternehmens mit den Kapitalgebern verrechnet.

Bei innovativen Gründungen können Bedarfe des Wissenstransfers entstehen. Hier können Beratungsstellen Kontakte zu den relevanten Netzwerken und Zulieferern herstellen. Das wichtigste in diesem Zusammenhang vom BMWi bereitgestellte Förderprogramm ist das der „Industriellen Gemeinschaftsforschung“ (IGF). Hier wird die Zusammenarbeit im Bereich Forschung und Entwicklung zwischen KMU und Forschungseinrichtungen finanziell unterstützt. Es hat sich als ein sehr effizientes Instrument der Innovationsförderung erwiesen, zumal das Programm

themenoffen gestaltet ist. (RWI, WSF 2011). Zur besseren Verbreitung innovativer Produkte und Ideen können auch Messeauftritte gefördert werden. Sollte auch der internationale Markt angesprochen werden, dann helfen auch hier Beratungsstellen mit Kontakten ins Ausland.

Nicht selten spielen Schutzrechte bei der Gründung und beim Aufbau eines innovativen Unternehmens eine Rolle. Hier können Hilfen bei der Patentrecherche, eine effektive Vernetzung (z.B. zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen) und die Bereitstellung von speziellen Informationen nützlich sein. Einige Länder und Gebietskörperschaften bieten Innovatoren auch professionales Coaching zur Unterstützung an.

Innovative Gründungen unterscheiden sich hinsichtlich des Förder- und Beratungsbedarfs nicht von anderen, nicht-handwerklichen innovativen Gründern. Die Kontaktvermittlung und die Vernetzung mit größeren Unternehmen sowie Forschungseinrichtungen haben bei technischen Innovationen im Handwerk eine besonders große Bedeutung. Die Vorteile sind beidseitig: Großunternehmen und Forschungsinstitute haben häufig Probleme, ihre Ideen praktisch umzusetzen. Dies beginnt bei der Einrichtung von Versuchsanlagen oder der Herstellung von Prototypen. Hier können Handwerksbetriebe die Rolle eines wichtigen Bindegliedes in der Innovationskette einnehmen.

Handlungsempfehlungen

- Innovative Gründungen im Handwerk stoßen an Grenzen, weil sie in der Regel nicht dem bekannten Bild eines Handwerksbetriebes entsprechen und mitunter auch die etablierten fachlichen Grenzen in Frage stellen. Die Handwerksorganisation (Kammern, Verbände) sollten sich um diese Gründer verstärkt bemühen und ihnen Freiräume der Entfaltung einräumen.

Erläuterung: Die Handwerksordnung wirkt dadurch, dass sie Handwerk durch Aufzählung von Berufen definiert und die Politik nicht bereit ist, den Kanon der Handwerksberufe zu erweitern, strukturkonservierend. Neue Berufe, die in Zusammenhang mit Innovationen entstehen, fühlen sich nicht dem Handwerk zugehörig, auch wenn die Tätigkeit im Kern handwerklich geprägt ist. Daher ist es für das Handwerk besonders bedeutsam, Gründer und Unternehmenskonzepte zu fördern, die Handwerksberufe mit innovativen Neuerungen kombinieren.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

- Es sollte ein Anliegen des Handwerks sein, Quereinsteiger, also Fachkräfte aus nicht-handwerklichen Berufsfeldern, für das Handwerk zu gewinnen. Dies gilt für die Ebene der Mitarbeiter wie auch für Gründer.

Erläuterung: Viele handwerksnahe Märkte sind bereits jetzt dadurch gekennzeichnet, dass der dort bestehende Bedarf von Unternehmenskooperationen bedient wird, da ein einzelnes Handwerksunternehmen die Leistungen nicht komplett alleine erbringen kann. Der Trend zu Leistungen aus einer Hand verstärkt die Notwendigkeit, dass Handwerksbetriebe über immer größere Spannweiten an internen bzw. extern zugreifbaren Kompetenzen verfügen müssen. Ein Kompetenz-Mix aus verschiedenen Berufen wird im Wettbewerb zunehmend unverzichtbar.

- Neue, innovative Impulse können auch über Studienabbrecher in das Handwerk hereingetragen werden.

Erläuterung: Der bildungspolitische Trend zum Gymnasium und zum Studium verleitet viele Jugendliche einen beruflichen Weg einzuschlagen, der für ihre Fähigkeiten und Eignungen nicht immer geeignet ist. Die Hochschulen beklagen inzwischen in einigen Fächern hohe Quoten an Studienabbrechern. Das Handwerk hat erkannt, dass diese Zielgruppe für die Nachwuchsrekrutierung interessant ist. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass diese jungen Menschen nur dann in Handwerksbetriebe wechseln, wenn dort auch entsprechend attraktive Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden.

Literatur

Bayerisches Landesamt für Steuern (2016), Statistische Auswertungen zur elektronischen Steuererklärung. Internet: https://www.elster.de/elster_stat_nw.php, abgerufen am 6. Juni 2016.

Beauftragter der Landesregierung NRW für Informationstechnik CIO (o.J.), Online-Verfahren und Prozesse – E-Government Konzept. Internet: <http://www.mik.nrw.de/cio-nrw/e-government/e-government-konzept.html>, abgerufen am 30. Mai 2016.

Binder, R. (2016), Crowdfunding als alternative Finanzierungsform: Ein Finanzierungsleitfaden für Jungunternehmer und Jungunternehmerinnen. Saarbrücken: Av Akademikerverlag.

Blank, S. und B. Dorf (2012), The Startup Owner's Manual. Pescadero: K&S Ranch Press.

Block, B.R. (2002), Verkauf unter Einstandspreis – § 20 Abs. 4 S. 2 GWB vor dem wirtschaftstheoretischen und rechtlichen Hintergrund der Preisunterbietung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

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

Brinkmeier, M. (2006), Zwischenbericht 2006 Dritte Welle – Vorschläge zum Bürokratieabbau. Bielefeld: OstWestfalenLippe Marketing GmbH.

Brünen, B. (2016), Bis zu welcher Grenze sind Preisunterbietungen rechtlich zulässig? Internet: <https://www.it-recht-kanzlei.de/preisunterbietung.html>, abgerufen am 24. Mai 2016.

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014), Eckpunkte zur weiteren Entlastung der mittelständischen Wirtschaft von Bürokratie. Beschluss des Bundeskabinetts vom 11.12.2014. Berlin.

Corsten, H. (2002), Dimensionen der Unternehmensgründung. Erfolgsaspekte der Selbständigkeit. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

FiO – Forschungsinstitut für Ordnungspolitik (2000), Das Unternehmerbild in der Bevölkerung. Erste Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft der Erwerbsarbeit. Arbeitspapier Nr. 10. Köln.

Foerster, U. (2014), Insolvenzrecht. Grundrisse des Rechts. 6. Auflage. München: C.H.Beck.

Gerner, H.-D. und F. Wießner (2012), Solo-Selbstständige – Die Förderung bewährt sich, der soziale Schutz nicht immer. IAB-Kurzbericht 23/2012. Nürnberg.

Günterberg, B. (2011), Gründungen, Liquidationen, Insolvenzen 2010 in Deutschland. Daten und Fakten Nr. 1. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.

Haverkamp, K. (2013), Sektorübergreifende Mobilität: Eine Option der Fachkräftesicherung für das Handwerk. In Bizer, K. und J. Thomä (Hrsg.), Fachkräftesicherung im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 90. Duderstadt: Deutsches Handwerksinstitut, 107-127.

Haverkamp, K. (2014), Intern und extern rekrutierte Fachkräfte im Handwerk: Verwertung beruflicher Qualifikationen und Einkommen im Vergleich. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 2: 51-55.

Hirn, R. (2009), Unternehmensnachfolge im Handwerk: Probleme des Generationenwechsels. Hamburg: Igel-Verlag.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Huber, A.W. (2014), Betriebsübergabe – Betriebsübernahme an/durch familien-externe Personen und Unternehmen. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen. Wien: Linde Verlag.

Huskobla, G. (2009), Dynamische Totalmodelle der Unternehmensentwicklung. Analyse des Erkenntnisgehalts und Ansatzpunkte zur Optimierung des Forschungsdesigns. Wiesbaden: Verlag Peter Lang.

IfM Bonn – Institut für Mittelstandsforschung (2015), Crowdfunding – Finanzierungsalternative vor allem für jüngere Gründer. Gemeinsame Konferenz von IfM Bonn und FGF stellt aktuelle Forschungsergebnisse vor. Pressemitteilung vom 17.04.2015. Bonn.

IfM Bonn – Institut für Mittelstandsforschung (2016), Gründungs- und Liquidationsstatistik des IfM Bonn im gewerblichen Bereich. (Online-Daten des ifm: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/>).

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

Jenner, T. (1999), Determinanten des Unternehmenserfolges: Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Kay, R., P. Kranzusch, O. Suprinovič und A. Werner (2004), Restart: Eine zweite Chance für gescheiterte Unternehmer? *Schriften zur Mittelstandsforschung* 103 NF. Wiesbaden.

Kay, R. und B. Günterberg (2015), Existenzgründungen von ausländischen Staatsbürgern. Daten und Fakten Nr. 15 (korrigierte Fassung vom 28.01.2016). Bonn: Institut für Mittelstandsökonomie.

Kay, R. und O. Suprinovič (2013), Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. Daten und Fakten Nr. 11. Bonn: Institut für Mittelstandsökonomie.

KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau (2005), Krisenmanagement: Strategien gegen die Insolvenzgefahr in kleinen und mittleren Unternehmen. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

KfW – Research/Kreditanstalt für Wiederaufbau (2014), KfW-Gründungsmonitor 2014. Gründungstätigkeit wiederbelebt – Impuls aus dem Nebenerwerb. Frankfurt a.M.: KfW.

Kost, K. (2004), *Wir retten, was zu retten ist: Arbeitsplatzertahl durch Beleg-schaftsinitiativen*. Marburg: Schüren Verlag.

Kruse, A., R. Merk, A. Dreier und K. Bitzer, K. (2009), *Gründerinnen im Handwerk. Analyse von Strukturen und Potenzialen von Existenzgründungen durch Frauen im Handwerk. Modellprojekt Gründerinnen im Handwerk. Analyse, Entwicklung und Erprobung von genderorientierten Qualifizierungs- und Transfermaßnahmen für MultiplikatorInnen im Handwerk*. Bielefeld: Fachhochschule des Mittelstands (FHM).

Kuhlmann, A.M. und W. Sauter (o.J.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Berlin: TEIA AG – Lehrbuch Verlag (online Lehrmaterialien: <https://www.teialehrbuch.de>, abgerufen am 19. Mai 2016).

Kußmaul, H. (2002), *Business-Plan – Der Schlüssel zum Erfolg*. In H. Corsten (Hrsg.), *Dimensionen der Unternehmensgründung Erfolgsaspekte der Selbständigkeit*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 103-126.

Lesch, H. (2009), *Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen – Was bringen Kapitalbeteiligungen von Mitarbeitern im Sanierungsfall? Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* 122 (4): 2-6.

Lucke, J.v. und H. Reiner mann (2002), *Speyerer Definition von Electronic Govern-ment – Ergebnisse des Forschungsprojektes Regieren und Verwalten im Informationszeitalter*. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) Speyer.

Mertens, M. (2014), *Generationswechsel in Familienunternehmen. Konzeptionelle Untersuchung anhand eines Phasenmodells und Ableitung von Handlungsempfehlungen*. München: GRIN Verlag.

MWEIMH – Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk NRW (2015), *Gesetze und ihre Folgekosten für Unternehmen und Verwaltung – Minister Duin stellt Ergebnisse eines bundesweit einmaligen Pilotprojektes vor*. Pressemitteilung vom 30. Juli 2015. Düsseldorf.

Müller, C. (2003), *(De-)Regulierung und Unternehmertum*. Habilitation. Universität St. Gallen.

Müller, K. (2011), *Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel*. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 83. Duderstadt.

Müller, K., S. Markworth und M. Söndermann (2011), *Das Handwerk in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. Endbericht. Göttingen und Köln.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Müller, K. (2012), Zusätzliche Erkenntnisse aus einer Analyse der Handwerkszählung 2008. Vortrag ZDH -Planungsgruppe „Konjunkturprognosen“ am 19. April 2012 in Berlin.

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

Müller, K. (2015), Strukturentwicklungen im Handwerk. Vortrag Enquete-Kommission VI zur „Zukunft des Handwerks in NRW“ am 11. September 2015 in Düsseldorf.

Müller, K. und N. Vogt (2014), Soloselbstständigkeit im Handwerk – Anzahl, Bedeutung und Merkmale der Ein-Personen-Unternehmen. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 95. Duderstadt.

Preisendörfer, P. (2002), Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen – Theorieansätze und empirische Ergebnisse. In H. Corsten (Hrsg.), *Dimensionen der Unternehmensgründung*. Erfolgsaspekte der Selbständigkeit. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 43-70.

Ripsas, S., B. Schaper und F. Nöll (2013), Deutscher Start-up Monitor 2013. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Bundesverband Deutsche Startups. Berlin.

Rittner, F. und M. Dreher (2014), Wettbewerbs- und Kartellrecht: Eine systematische Darstellung des deutschen und europäischen Rechts (Schwerpunktbereich). Heidelberg: C.F. Müller.

RWI Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (2004), Determinanten des Strukturwandels im deutschen Handwerk. Band I – Schlussbericht. RWI Projektberichte. Essen.

RWI Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung und WSF Wirtschafts- und Sozialforschung Kerpen (2011), Erweiterte Erfolgskontrolle beim Programm zur Förderung der IGF im Zeitraum 2005 bis 2010 – Untersuchung von CLUSTER und CORNET-Vorhaben. RWI Projektberichte. Essen.

RWI – Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (2012), Analyse der Ergebnisse der Unternehmensregisterauswertung Handwerk 2008. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. RWI Projektberichte: Essen.

Schmidt, J. (2013), Schlagwort Qualifikation. In Gabler Wirtschaftslexikon. Die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Wirtschaftsrecht, Recht und Steuern. 18. aktualisierte Auflage. Heidelberg: Springer Gabler Verlag.

Schmidt, T. und L. Zwick (2012), In Search for a Credit Crunch in Germany. Ruhr Economic Papers #361. Essen.

Schramm, D.M. und J. Carstens (2014), Startup-Crowdfunding und Crowdfunding: Ein Guide für Gründer: Mit Kapital aus der Crowd junge Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schulenburg, N. (2008), Entstehung von Unternehmenskrisen. Eine evolutions-theoretische Erklärung. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

Seidel, M. (2002), Existenzgründung aus Arbeitslosigkeit. Erfolgsfaktoren und ihre prozesshafte Entstehung und Veränderung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Statistisches Bundesamt (2015), Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland. Fachserie 1 Reihe 4.1.1 – 2015. Wiesbaden.

Ullrich, K. und A. Werner (2013), Alt oder Neu? Übernahmegründer und Neugründer im Vergleich. KfW Economic - Research Studien und Materialien. Frankfurt / M.: KfW-Bankengruppe.

Verein für Socialpolitik (1895), Untersuchungen über die Lage des Handwerks in Deutschland mit besonderer Rücksicht auf seine Konkurrenzfähigkeit gegenüber der Großindustrie. Leipzig: Duncker und Humblot.

Volkman, C.K. und K.O. Tokarski (2007), Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.

Wagner, J. (2003), Taking a Second Chance. Entrepreneurial Re-starts in Germany. *Applied Economics Quarterly* 49 (3): 255-272.

Wagner, J. (2007), Nascent Entrepreneurs. In Parker, S.C. (ed.), *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*. Volume 3 of the series International Handbook Series on Entrepreneurship. ORT: Springer, 15-37.

Weihe, H.J., F. Klenger, G. Plaschka und F.-R. Reich (1991), Unternehmersausbildung – Ausbildung zum Entrepreneur. Eine Studie zur Situation der Aus- und Weiterbildung von Unternehmensgründern. Köln, Dortmund.

Welter, F., M. Holz und A. Icks (2013), Bürokratiekosten für kleine und mittlere Unternehmen. *Wirtschaftspolitische Blätter* 4: XX-XX.

Welter, F., E. May-Strobl und H.-J. Wolter (2014), Mittelstand im Wandel. ifm-Materialien 232: 32-35.

Gründungskultur und Unternehmensübergaben

Welter, F. und C. Schröder (2016), Digitalisierung ja – Industrie 4.0 bislang unter Vorbehalt. *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 65 (1): 59-65.

Welzbacher, C., W. Pirk, A. Ostheimer, K. Bartelt, J. Bille und M. Klemmt (2015), Digitalisierung der Wertschöpfungs- und Marktprozesse – Herausforderungen und Chancen für das Handwerk – Eine Vorstudie im Rahmen der Konzeption eines Demonstrations- und Kompetenzzentrums im Handwerk. Hannover: HPI.

Wernet, W. (1956), Personales und instrumentales Wirtschaften. Berlin: Duncker & Humblot.

WHKT – Westdeutscher Handwerkskammertag (2013), Handwerkskammern sehen dringenden Änderungsbedarf am Meister-BAföG. Vorschriften und Abwicklungen weisen Mängel auf. WHKT-Report 7. Düsseldorf.

Wittig, V., M. Hund, H.-G. Kluge und T. Wolf (2015), Pilotmessung des Erfüllungsaufwands der Wirtschaft und der Vollzugslasten des Landes NRW am Beispiel der europäischen Lebensmittelinformationsverordnung (LMIV) und der Durchführungsverordnung des Bundes. Bielefeld.

AP 2. Attraktive Arbeit im Handwerk

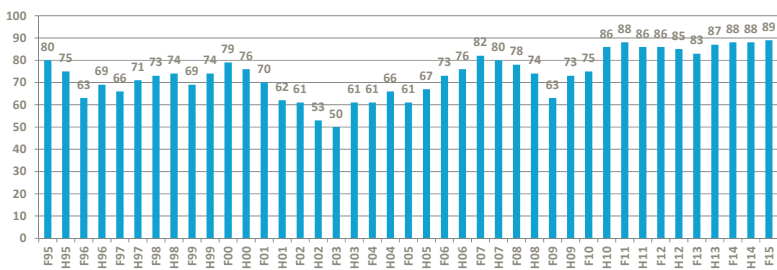
Vorbemerkung

3. Überblick über Strukturen, Attraktivität und Beschwerden bei den Arbeitsbedingungen im Handwerk

Zunächst soll die gegenwärtige Situation des Handwerks in NRW im Hinblick auf die strukturellen Aspekte anhand von konkreten Zahlen und Fakten beleuchtet werden.

Das Handwerk verzeichnet deutliche Umsatzzuwächse, insbesondere schlägt sich die starke Binnennachfrage der letzten Jahre positiv nieder. Gleichzeitig ist die Zahl der Unternehmen gestiegen. Der Geschäftsklimaindex korrespondiert mit diesem positiven Trend, dieser erreichte im Frühjahr 2015 den höchsten Wert seit 22 Jahren (vgl. Schaubild 2).

Schaubild 2
Geschäftsklimaindex NRW
1995-2015



Quelle: Westdeutscher Handwerkskammertag (2015: 17). – Anmerkung: F = Frühjahr, H = Herbst.

Gleichwohl dokumentiert die folgende Grafik, dass die Anzahl der versicherungspflichtigen Beschäftigung im Handwerk im letzten Jahr gesunken ist. Die Zahlen sind genauer zu betrachten. Die Umsatzsteigerung in NRW liegt unter dem Bundesdurchschnitt, zugleich hat NRW zusammen mit Mecklenburg-Vorpommern, Hamburg und Bremen den stärksten Rückgang an Beschäftigten zu

verzeichnen. Die Analyse des Westdeutschen Handwerkskammertages (2015) zeigt dabei unterschiedliche Trends. So gab es Umsatzzuwächse in NRW beim Gesundheitsgewerbe und diese Gruppe hat als einzige im zulassungspflichtigen Handwerk auch einen Beschäftigtenzuwachs zu verzeichnen. Den stärksten Rückgang der Beschäftigung hat das Lebensmittelgewerbe zu verzeichnen, womit NRW den zu beobachtenden Trends des gesamten Bundesgebiets folgt (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5
Beschäftigte und Umsatz im zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerk
 nach Bundesländern; Veränderungen 2014 gegenüber 2013 in %

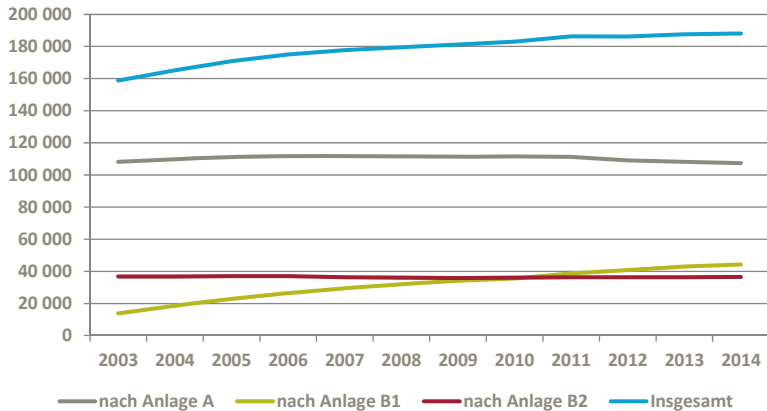
Bundesland	Zulassungspflichtig		Zulassungsfrei	
	Beschäftigte	Umsatz	Beschäftigte	Umsatz
Baden-Württemberg	0,9	2,6		
Bayern	0,6	2,4		
Berlin	-0,5	2,1		
Brandenburg	-0,4	3,4		
Bremen	-1,3	6,3		
Hamburg	-1,8	2,6		
Hessen	0,0	1,7		
Mecklenburg-Vorpommern	-1,2	4,1		
Niedersachsen	-0,2	2,0		
Nordrhein-Westfalen	-1,0	2,3	-2,0	2,2
Rheinland-Pfalz	-0,2	1,2		
Saarland	-1,0	2,8		
Sachsen	-0,1	2,4		
Sachsen-Anhalt	-0,4	2,1		
Schleswig-Holstein	0,6	3,9		
Thüringen	-0,3	2,3		
Deutschland	-0,1	2,4	2,9	

Quelle: Westdeutscher Handwerkskammertag (2015: 18f.).

Gleichzeitig ist die Zahl der Unternehmen im Handwerk insgesamt deutlich gestiegen.

Attraktive Arbeit im Handwerk

Schaubild 3
Zahl der Handwerksunternehmen in Nordrhein-Westfalen
2003 bis 2014 nach Zuordnung zu den Anlagen A, B1 und B2 Handwerksordnung
(HwO)



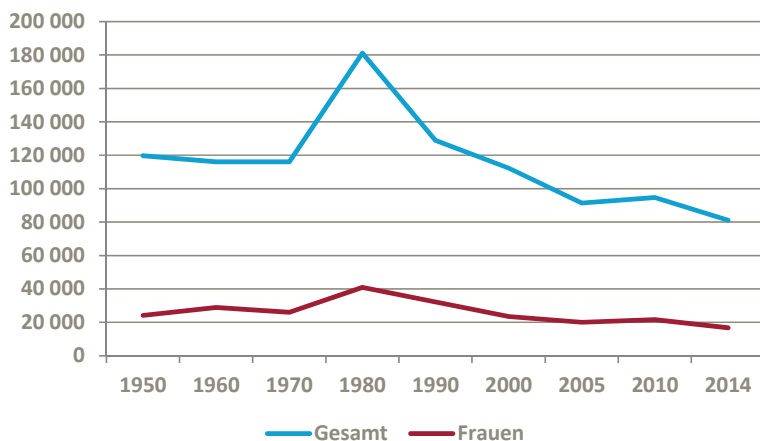
Quelle: Westdeutscher Handwerkskammertag (2015: 33).

Im Zeitraum von 2003 bis 2014 sind etwa 30 000 Handwerksunternehmen neu entstanden. Die Anzahl der Unternehmen nach Anlage A sind in diesem Zeitraum leicht geschrumpft (-822), wobei Unternehmen der Anlage B1 um über 30 000 zugenommen haben. Auch nach Anlage B2 ist eine leichte Schrumpfung zu verzeichnen (-270). Das Wachstum in den Unternehmenszahlen ist auf die Gründungseffekte der Anlage B1 zurückzuführen. Analysen der Vergangenheit zeigten, dass fast jeder vierte Zugang in den B1-Handwerken aus den mittel- und osteuropäischen EU-Ländern kam und sich mit den Gründungen die Zahl der Beschäftigten in den Gewerken der Anlage B1 reduziert hat (vgl. Schaubild 3)

Gleichzeitig ist festzustellen, dass die Anzahl der Auszubildenden seit den 1990er Jahren abnimmt. Nahezu 85% der Auszubildenden werden in den zulassungspflichtigen Betrieben mit Meisterzwang nach Anlage A ausgebildet. Die Frauenquote bleibt seit Jahrzehnten relativ stabil bei etwa 20% (vgl. Schaubild 4).

Schaubild 4

Anzahl der Personen in einem Ausbildungsverhältnis im Handwerk in NRW



Quelle: Westdeutscher Handwerkskammertag (2015: 66).

Zu beachten ist ebenso die bundesweite Aufschlüsselung der Beschäftigten im Handwerk nach der Rechtsform des Unternehmens.

Tabelle 6

Beschäftigte im Handwerk (bundesweit) nach Rechtsform des Unternehmens 2013

Rechtsformen	Insgesamt	Unternehmen			
		davon mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten			
		0 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
Einzelunternehmer	2 293 444	2 234 840	56 380	2 140	84
Personengesellschaften	453 746	389 752	49 350	12 000	2 644
Kapitalgesellschaften	666 231	485 960	135 464	36 526	8 281
Sonstige Rechtsformen	216 245	180 027	27 069	7 046	2 103
Insgesamt	3 629 666	3 290 579	268 263	57 712	13 112

Quelle: Statistisches Bundesamt (2016).

Die Tabelle 6 verdeutlicht klar die dominierende Struktur im Handwerk, die charakterisiert ist durch den inhabergeführten Betrieb mit einer kleinstrukturierten Betriebsgröße von 0-9 Beschäftigten.

4. Welche Änderungen der Beschäftigtenstrukturen im Handwerk sind zu erwarten? (z.B. Qualifikationen, Altersstruktur, Diversity)

4.1. Strukturwandel, Demografie- und Fachkräfteentwicklung sowie angepasste Personalpolitik

In den vergangenen Jahren wurde ein Zuwachs der Unternehmenszahlen (Westdeutscher Handwerkskammertag 2015: 32) bei gleichzeitigem Rückgang der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Handwerk verzeichnet (Westdeutscher Handwerkskammertag 2015: 17). Der Anstieg der Unternehmenszahlen wird und wurde vor allem durch eine Zunahme an Kleinbetrieben¹⁷ verursacht, wobei diese Entwicklung hauptsächlich auf die Reform der HwO aus dem Jahre 2004 zurückzuführen ist, die im Ergebnis die Zahl der zulassungsfreien Handwerke ausgeweitet hat. Alle weiteren Betriebsgrößenklassen sind dagegen rückläufig. Davon sind die mittleren Betriebsgrößenklassen (10-19 Beschäftigte) am stärksten betroffen. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass mit Ausnahme der Kleinbetriebe in allen Bereichen der Beschäftigungsumfang zurückgegangen ist. Gleichwohl ist darauf zu verweisen, dass dies einem gesamtwirtschaftlichen Trend folgt, der auch in anderen Wirtschaftszweigen zu erkennen ist. Das Handwerk hat sich dabei unterschiedlich konzentriert und polarisiert. Im Bau- und Ausbaugewerbe nahmen beispielsweise die Anzahl der Kleinbetriebe stark zu und die der Großbetriebe ab. Konzentrationsprozesse können demgegenüber im Kfz-Handwerk und im Lebensmittelbereich verzeichnet werden. Diese Entwicklung hat ebenso zur Folge, dass sich tarifpolitische Rahmenbedingungen im Handwerk weiter zersplittern (DGB 2016a: 2). Ein Aspekt, der nachfolgend, wenn es um die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen zur Zukunftssicherung des Handwerks geht, noch einmal vertiefend aufgegriffen werden soll.

Der demografische Wandel, verbunden mit den tief greifenden Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung führt auf längere Sicht zu einem Wandel und zu einer Polarisierung der betrieblichen Strukturen im Handwerk. Dies hat Konsequenzen für die Beschäftigtenstruktur im Handwerk.

¹⁷ Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bzw. einer Jahresbilanz von unter zwei Mill. Euro (Europäische Union 2016).

Das betrifft essenzielle Fragen zur Sicherung des Fachkräfte- und Nachwuchsbedarfs aufgrund einer sich weiter verschärfenden Konkurrenz auf den Arbeitsmärkten um qualifizierte Kräfte (Grüneberg 2015). Aus personalpolitischer Sicht ist für die Handwerksbetriebe vor allem die Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials von Bedeutung.¹⁸ Unternehmen sind zum einen mit dem Anstieg des Anteils der älteren Erwerbsbevölkerung bis 2025 und damit eines Anstiegs ihres durchschnittlichen Belegschaftsalters bei gleichzeitigem Schrumpfen der auf den Arbeitsmarkt nachrückenden Jahrgänge konfrontiert.

Bis 2025 werden die Handwerksbetriebe (wie alle übrigen Unternehmen auch) im Durchschnitt für etwa ein Fünftel ihrer altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten Ersatz beschaffen müssen (Kranzusch et al. 2009: 21). Dazu kommt die Beschäftigungsfuktuation, die sich aufgrund der guten Wirtschaftslage und des sich tendenziell verschärfenden Wettbewerbs um Fachkräfte im Vergleich zu früheren Jahren noch verstärken wird (Kranzusch et al. 2009: 22).

Dabei hat das Handwerk seit jeher eine eher schwächere Position in der Konkurrenz um Kräfte auf dem Arbeitsmarkt. Es wird von außen als weniger attraktiv als die Arbeit in Konzernen und in der Industrie wahrgenommen, zudem hat der Ausbildungsmarkt nach Einschätzung des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk in Göttingen mit Defiziten zu kämpfen (Schmidt 2015).

So ist festzustellen, dass es in Berufsfeldern, die gerade Handwerksberufe umfassen, zu einer Verschlechterung der Ausbildungssituation gekommen ist. Der Trend zu höheren Schulabschlüssen und die Neigung zum FH- oder Universitätsstudium setzt die Nachfragesituation der Ausbildung im Handwerk unter Druck. Gleichzeitig nahm das Handwerk bislang für junge Menschen mit niedrigeren Schulabschlüssen eine hohe Integrationsfunktion in Ausbildung und Beschäftigung wahr und erfüllte zudem die Funktion sozialer Mobilität durch Aufstiegschancen, gesellschaftliche Anerkennung durch den Meistertitel sowie durch höheres Einkommen als Unternehmer.

Schwerpunkte der Fachkräfteengpässe im Handwerk liegen schon heute besonders im Bereich der Bau- und Gebäudetechnik sowie in den Metall- und Elektrobereichen (Werner 2016).

All diese Engpassfaktoren machen in den Handwerksbetrieben eine angepasste Arbeits- und Personalpolitik erforderlich. Der Informationsstand über den demo-

¹⁸ Aus marktlicher Sicht ergeben sich unter dem Aspekt demografischer Wandel auch neue Geschäftsfelder für Handwerksbetriebe (z.B. Gesundheitstechnik).

grafischen Wandel unter den Handwerksunternehmen wird in Studien alles in allem schlechter beurteilt als unter den übrigen Unternehmen. Dies dürfte zum Teil darauf zurückzuführen sein, dass sie im Durchschnitt kleiner sind als die übrigen Unternehmen und der Anteil gut informierter Unternehmen mit der Unternehmensgröße steigt (Kay, Schlömer 2009: 38). Dabei sollte es verstärkt um die Sensibilisierung der Betriebe gehen, so gibt es nach Expertenmeinung und Auffassung der Kammern noch Spielraum, Bewerber zu rekrutieren. Aus ökonomischer Sicht herrscht erst dann ein nachhaltiger Fachkräftemangel, wenn dauerhaft Engpässe zu verzeichnen sind und zudem alle Rekrutierungsmöglichkeiten ausgeschöpft sind.

4.2 Personalpolitik in den betrieblichen Strukturen

Einige personalpolitische Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, werden insbesondere kleinere Unternehmen, wie sie überwiegend im Handwerk vertreten sind, nicht alleine bewältigen können. Kleinen Unternehmen fehlen oft die Informationen, die Finanzkraft oder die Personalkompetenz, um langfristige Maßnahmen zu planen und durchzusetzen. Die Handwerksmeister bzw. Geschäftsführer sind durch vielfältige weitere Aufgaben zeitlich stark gebunden. Erschwerend kommt hinzu, dass üblicherweise der Unternehmer selbst und keine gesonderte Personalabteilung die personalpolitischen Entscheidungen fällt. Regionale und branchenspezifische Institutionen wie HWKs und Innungen können aber mit Sensibilisierungs- und Unterstützungsangeboten helfen, diese Hemmnisse zu überwinden.

Dabei gibt es auch für die Betriebe verschiedene Wege, passende Ausbildungsinteressenten zu finden. Seit den letzten Jahren öffnen sich Schulen immer mehr der Berufs- und Arbeitswelt. Es finden sich Wege, um Kooperationen zwischen Ausbildungsbetrieb und Schule zu initiieren und Netzwerkarbeit zu betreiben. Es ist wichtig, die Handwerksbetriebe zu motivieren, Eigeninitiative für Nachwuchskräfte zu ergreifen (Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk 2016)¹⁹. Dabei können Betriebe beispielsweise folgende Initiativen nutzen:

- Die Zahl der Selbständigen in Deutschland ist seit Anfang der neunziger Jahre kräftig gestiegen.
- Regelmäßig Praktikumsplätze zur Verfügung stellen

¹⁹ Das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln, Forschungsinstitut im Deutsche Handwerksinstitut DHI hat aktuell (2016) einen Leitfaden dazu veröffentlicht: *Mitarbeiter finden – Mitarbeiter binden Leitfaden für Inhaberinnen und Inhaber von Handwerksbetrieben*. Goldberg, Rehbold 2016.

- Betriebserkundungen für Schüler und Lehrkräfte und Tage der offenen Türen
- Beteiligung an schulischen Ausbildungsmessen, Projektwochen o.ä. zum Thema Berufsausbildung
- Beteiligung an Elternabenden
- Beteiligung am Girls- und /oder Boys-Day
- Bewerbertrainings in der Schule durchführen
- Stelleninserate, Internetauftritt, soziale Netzwerke
- Stellenausschreibung bei der Arbeitsagentur
- Lehrstellenbörsen der Handwerkskammern (HWK), sonstige Ausbildungsbörsen
- Persönliche Kontakte (zu regionalen Schulen), Mundpropaganda

(Quelle: HWK der Pfalz 2014: 3)

4.3 Alternde Belegschaften

Von der Alterung der Belegschaften gehen für Handwerksunternehmen, speziell im Bausektor, in besonderem Maße Probleme aus, weil vergleichsweise viele dieser Arbeitsplätze hohe physische Anforderungen an die Stelleninhaber stellen.

Solange es nicht gelingt, die körperliche Leistungsfähigkeit auch der älteren Beschäftigten auf dem erforderlichen Niveau zu halten – hierfür ist in vielen Fällen eine adäquate Arbeitsgestaltung und Gesundheitsprävention erforderlich – ist mit Einschränkungen bei der Leistungserbringung zu rechnen, mit entsprechenden Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Handwerksunternehmen und der Rentensituation der Beschäftigten (siehe Abschnitt 6.). So sind Arbeitnehmer in bestimmten Bereichen des Handwerks nicht bis zur Rente voll erwerbsfähig, sondern gehen mit Teilerwerbsminderungsrente oder Erwerbsminderungsrente vorzeitig in Rente: 65% der Gerüstbauer; 55% der Dachdecker; 39% der Maurer; 27% im Kfz-Handwerk; 22% im Friseurhandwerk (DGB 2014: 14).

Ein wichtiges Themenfeld, in dem noch großer Handlungsbedarf im Handwerk zu erkennen ist, ist die Ausgestaltung altersgerechter Arbeit. Es muss schon frühzeitig Angebote geben, den Arbeitsplatz so gestalten zu können, dass die Menschen noch bis zum Renteneintrittsalter im Betrieb verbleiben können, unabhängig vom Ausgang der aktuellen politischen Debatten um das Renteneintrittsalter. Die Debatte um das Renteneintrittsalter wird aktuell wieder geführt. Es ist in den Strukturen des betrieblichen Handwerks allerdings auch nur selten der Fall, dass

die über 60-jährigen im Büro oder in der Kundenberatung weiter tätig sind; dies kann in Folge der Betriebsstrukturen auch keine Lösungsoption für die Masse der älteren Handwerker sein. Tandemlösungen, bei denen ein junger und ein älterer Kollege zusammenarbeiten, sind ein sinnvolles Instrument, um dem genannten Trend zumindest entgegenzuwirken (Georg et al. 2005: 73f.). Neben dem Erhalt der körperlichen Arbeitsfähigkeit ist zudem auf den Erhalt der Kompetenzen und der Leistungsbereitschaft der älteren Beschäftigten zu achten, um nicht zuletzt die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe aufrecht zu erhalten und das Erfahrungswissen der Altgesellen und Meister nachhaltig nutzen zu können.

4.4 Neue Kompetenzen und Wandel der Berufsbilder

Beschäftigtenstrukturen und Berufsbilder unterliegen im Handwerk wie in jedem anderen Bereich einem ständigen Wandel. So erfolgen kontinuierliche Anpassungen, es werden Berufe neu geordnet, neu geschaffen oder überarbeitet. Dieser Wandel setzt sich weiter fort. Manche Berufsbilder werden nicht verschwinden, sondern die Arbeitsbeschaffenheit wird sich durch Werkstoffe und Technologien vermutlich erneuern und verändern. Es werden in bestimmten Bereichen Berufsbilder zusammenschmelzen, in anderen Bereichen werden sich durch die Digitalisierung bestimmte Prozesse und Arbeitstechniken ändern. So entstehen neue Tätigkeitsfelder, in denen es von Nachfrageseite Bedarfe gibt, die aber durch bestehende Betriebsstrukturen und die Handwerksordnung auf Umsetzungsprobleme stoßen. Das betrifft zum Beispiel den Bereich Facility Management. Hier gibt es Entwicklungen, wonach große Dienstleister und Gewerke übergreifend arbeiten. Diese Marktteilnehmer wünschen sich passgenauere Berufsbilder, als diese in der HwO bislang geregelt sind.

Ohne Zweifel liegen große Herausforderungen für die Handwerksberufe in den neuen Technologien, wie etwa dem Einbeziehen von computergesteuerten Systemen. Gesellen und Meister müssen weitergebildet und Ausbildungsordnungen aktualisiert werden.

In Teilbereichen des Handwerks sind neue bzw. andere Qualifikationen erforderlicher als bisher, da der Umgang mit digitaler Technik häufig noch nicht zu den vorhandenen Kernkompetenzen in einem Handwerksunternehmen gehört (Bauer, Dürig 2016). Dies betrifft perspektivisch innerbetriebliche Tätigkeiten und auch zukünftige Aufgaben im technischen Kundendienst (Außendienst). Vermutlich wird dies zukünftig noch weiter erhöhte Anforderungen an Fähigkeiten zur Selbstorganisation und einen höheren Grad der Selbststeuerung des Arbeitshandelns im Handwerk mit sich bringen. Verstärkte Komplexitäts- und Problemlösungsanforderungen („Denken in übergreifenden Prozessen“, „Komplexitätsreduzierung er-

lernen“) werden einhergehen mit mehr Qualifizierungsaktivitäten (formell und informell), erhöhten Ansprüchen an flexibles Arbeitshandeln, Lernverhalten und Interaktionsarbeit (real und computervermittelt). Es gilt die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in den Feldern Informationstechnik/Software/Elektronik anzupassen und zu stärken. Hierbei wird die Gewerken übergreifende Zusammenarbeit zunehmend wichtiger wird (z.B. Gebäude als System zu betrachten). Dies wiederum erfordert ein größeres Systemverständnis, um auch den Kundenanforderungen entsprechen zu können (Kurz 2014).

Das Handwerk sollte dabei nicht ausschließlich Markt-Entwicklungen hinterherlaufen, sondern neue Entwicklungen stärker vorausschauend antizipieren. Gleichzeitig müssen – nach Einschätzung von Gesprächspartnern – die Berater der Kammern die Betriebe stärker für die neu entstehenden Marktfelder der Zukunft sensibilisieren.

Dabei bieten sich grundsätzlich drei Wege an, Mitarbeiter zu gewinnen, die das zur Digitalisierung notwendige Wissen und Fähigkeiten besitzen (Bauer, Dürig 2016):

- Anwerbung neuer Fachkräfte
- Fort- und Weiterbildung vorhandener Fachkräfte bei gleichzeitiger Angebots-erweiterung der Berufsbildungsmöglichkeiten²⁰
- Investition in Auszubildende.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Weiterbildungsquote im Handwerk deutlich unter den Quoten der Industrie liegt. So zeigt sich nach Betriebsgrößenklassen differenziert, dass die Weiterbildungsbeteiligung mit der Beschäftigtenzahl ansteigt (Dummert/Leber 2016). Nach Einschätzung der Deutschen Handwerkszeitung (2012) liegt die Weiterbildungsquote des Handwerks in Westdeutschland bei 25%. Um die Fachkräftesicherung im Handwerk zu forcieren, könnten verbindlichere Weiterbildungsregeln ein erster Ansatzpunkt sein. Die Kammern sollten ihre Mitgliedsbetriebe nach Möglichkeiten noch stärker dabei unterstützen, die Weiterbildungsquote im Handwerk zu steigern. Im Rahmen der Stärkung der Sozialpartnerschaft im Handwerk sollte dann darüber gesprochen werden, für welche Branchen passgenau Qualifizierungs- und Weiterbildungstarifverträge bzw. Verabredungen auf Sozialpartnerebene getroffen werden könnten.

²⁰ Im Projekt „Digitales Lernen in betrieblichen Prozessen im Handwerk“ des DIH verfolgt das Ziel, die Einführung von digital gestütztem Lernen in Arbeitsprozessen des Handwerks zu fördern und wir in Kooperation mit verschiedenen HWK und Betrieben durchgeführt.

Mit tarifvertraglichen Regelungen können freilich nicht nur Gehaltsstrukturen, sondern auch Weiterbildungs- und Qualifizierungsfragen aufgegriffen und geregelt werden. Fachverbände und Gewerkschaften haben durch ihr Erfahrungswissen, den Austausch mit Akteuren und den betrieblichen Zugängen einen guten Überblick und wissen, welche Weiterbildungsbedarfe für die jeweilige Branche bzw. die Gewerke vorhanden sind. Auch Programme wie das EU-Programm „weiter bilden“ („Sozialpartnerrichtlinie“) können in Anspruch genommen werden.

Im Rahmen der Stärkung der Sozialpartnerschaft im Handwerk sollte dann darüber gesprochen werden, für welche Branchen passgenau Qualifizierungs- und Weiterbildungstarifverträge bzw. Verabredungen auf Sozialpartnerebene getroffen werden könnten. Mit tarifvertraglichen Regelungen können freilich nicht nur Gehaltsstrukturen, sondern auch Weiterbildungs- und Qualifizierungsfragen aufgegriffen und geregelt werden. Fachverbände und Gewerkschaften haben durch ihr Erfahrungswissen, den Austausch mit Akteuren und den betrieblichen Zugängen einen guten Überblick und wissen, welche Weiterbildungsbedarfe für die jeweilige Branche bzw. die Gewerke vorhanden sind.

5. Rahmenbedingungen für attraktive Arbeit in den kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks

Wie können die Arbeitsbedingungen in kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks attraktiver gestaltet werden? Welche Rahmenbedingungen sind hierfür erforderlich? Welche Veränderungen, wie beispielsweise hinsichtlich bei der Ausgestaltung der Vergütungsstrukturen, der Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenskapital und -gewinn, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Work-Life-Balance sowie bei der Personalentwicklung und den Aufstiegsperspektiven können wie im Handwerk umgesetzt werden?

5.1 Alternative Personalstrategien

Die im Vergleich zur Industrie deutlich kleineren Handwerksunternehmen werden unter den zuvor geschilderten Ausgangslagen und Rahmenbedingungen zunehmend Probleme haben, sich im Wettbewerb um Fachkräfte zu behaupten, weil sie mit den materiellen und immateriellen Anreizen besonders von Großunternehmen aus der Industrie häufig nicht mithalten können. Alle Aspekte der Mitarbeiterbindung stellen daher eine strategische Führungsaufgabe dar, die gemeinsam mit den Beschäftigten, dem Unternehmer und ggf. durch Ideen und mit Unterstützung anderer Institutionen wie Kammern oder Innung entwickelt werden sollten (Glasl, Wolf o.J.). (Siehe auch Abschnitt 5.6)

Das Handwerk hat an vielen Stellen für die Beschäftigten klare Vorteile gegenüber der Industrie: Die Arbeit erfolgt in aller Regel in einer flachen Hierarchieebene, der direkte Kontakt zur Geschäftsführung und der gesamten Belegschaft ist vielfach gegeben, die Beschäftigung mit dem Werk oder dem Produkt erfolgt ganzheitlich und oftmals in einzelfallabhängiger und kreativer Weise. Das heißt Produktionsschritte sind nicht so segmentiert wie es in der Industrie der Fall ist. Der Kontakt zum Kunden erfolgt unmittelbar; die individuelle Lösungskompetenz hat im Handwerk einen hohen Stellenwert. Hier greift stärker als in der Industrie das Auftragsprinzip, das bedeutet, dass der Handwerksmonteur etwa im Privathaushalt eine Installation oder Reparaturarbeit abhängig von der Problemstellung eigenständig vornehmen kann.

Personalpolitische Strategien wie frühzeitiges Werben um Auszubildende und Fördern von Nachwuchskräften mit dem Verweis auf diese Vorteilslagen sind grundsätzlich geeignet, entstehenden Problemlagen bei der Gewinnung von Fachkräften entgegenzuwirken. Wenn die finanziellen Möglichkeiten und die betrieblichen Attraktivitätsangebote etwa in der eigenständigen Arbeitsgestaltung aber nicht ausreichen, sind die Abwerbung von Fachkräften und damit das Fachkräfteproblem nicht vollständig zu verhindern. Vor diesem Hintergrund dürften alternative Personalstrategien für Handwerksunternehmen zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Die HWKs bieten bereits für Unternehmen Informations- und Beratungsangebote im Bereich des Personalmanagements an. Die Berater der Kammern begleiten im Rahmen von betrieblichen Strukturanalysen die Aspekte der Betriebs- und Personalentwicklung, um auch Wissen- und Leistungsträger im Betrieb halten zu können.

Stichworte sind hier: die Wiedereingliederung von Mitarbeitern mit Kleinkindern, die längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmer ggf. in Teilzeit oder die Gewinnung von Nachwuchs- oder Fachkräften aus dem Kreise der in Deutschland lebenden Migranten bzw. sogar direkt im Ausland. Handwerksunternehmen haben überdies die Möglichkeit, qualifiziertes Personal mit der Aussicht auf eine spätere berufliche Selbstständigkeit anzuwerben.

5.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Zwei Aspekte sind im Zusammenhang des demografischen Wandels jenseits der Zugangsproblematik von externen Fachkräften noch anzusprechen: Qualifikation und Gesundheit. Da die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit aus Sicht der Beschäftigten und des Unternehmens nicht erst im fortgeschrittenen Alter einsetzen kann, sondern streng genommen mit dem Eintritt ins Berufsleben beginnen muss,

gilt es Qualifizierungs- und Gesundheitsschutzmaßnahmen umfassend in den Blick zu nehmen und nicht nur jene, die sich speziell auf ältere Beschäftigte richten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist daher eine Option, um den Fachkräftemangel durch Verlängerung interner Beschäftigungsmöglichkeiten entgegenzuwirken. Häufig nutzen kleinere und mittlere Unternehmen die Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung noch nicht ausreichend, so die Analyse des Bundesministeriums für Gesundheit. Die Potentiale werden nur nicht umfänglich genutzt (Bundesministerium für Gesundheit 2016). Der Grund dafür sei, so das BMG, so einfach wie nachvollziehbar: Sie verfügen oft nur über wenig Mitarbeiter und einen begrenzten Gestaltungsspielraum. Innovative Lösungen sind daher gefragt, die zu den im Handwerk vorherrschenden betrieblichen Strukturen passen. Dabei ist eine gelebte Partnerschaft mit anderen Akteuren wichtig; betriebsübergreifende Lösungen könnten dort initiiert werden, wo ein Einzelbetrieb aus kapazitativen oder finanziellen Gründen bestimmte Dienstleistungen nicht bereitstellen kann. Hier lassen sich z.B. Vorsorgeuntersuchungen anführen, die in Kooperation mit Werksärzten größerer Unternehmen durchgeführt werden können, mit denen z.B. ein Lieferantenverhältnis besteht. Überlegungen müssen dahingehend intensiviert werden, wie Angebote über Innungen, Berufsgenossenschaften oder Krankenkassen besser genutzt und regional ausgedehnt werden können. Die Handwerkszeitung verweist z.B. auf einen Gesundheitszirkel im Bäckereihandwerk in Baden-Württemberg, der in Kooperation mit der IKK Classic aufgebaut wurde (Deutsche Handwerkszeitung 2011).

Als Best-Practice-Beispiel kann ein Projekt der HWK Berlin zitiert werden. Die Kammer hat bereits in der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung einen Arbeitsschutz-Parcours entwickelt, der Lehrlingen anbietet, anhand von Alterssimulationsanzügen, Handschuhen und Brillen zu erfahren, wie es ist, mit 55 Jahren noch die gleiche Berufstätigkeit auszuüben.

5.3 Familie und Beruf vereinbaren

Frauen, v.a. solche mit Kleinkindern, werden zukünftig noch stärker als Arbeitskräfte benötigt (Keller, Haustein 2013: 862-882). Um die hier noch schlummern den Beschäftigungsreserven heben zu können, sind betriebliche und außerbetriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erforderlich. Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels übernehmen überdies auch mehr Männer Aufgaben der Kinderbetreuung, sodass Vereinbarkeitsangebote der Unternehmen für weibliche wie männliche Beschäftigte gleichermaßen von Bedeutung sind, um ihr volles Leistungspotential ausschöpfen und Fragen von Familie und Beruf besser in Einklang bringen zu können (Mfjkjs 2015).

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), das *handwerk magazin* und das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ rufen derzeit (Frühjahr 2016) gemeinsam zu einem Ideenwettbewerb auf. Unter dem Motto „Familienfreundlichkeit im Handwerk“ werden Unternehmen gesucht, die mit betrieblichen Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf punkten können. Mit dem Wettbewerb wollen die Akteure zeigen, dass das Handwerk bundesweit für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsteht. Gute Beispiele sollen auf diesem Wege der Öffentlichkeit zuteilwerden und möglichst viele Nachahmer in den Betrieben und Gewerken des Handwerks animieren (ZDH 2016).

Nicht zuletzt fehlen kleinen Unternehmen häufig die erforderlichen finanziellen und personellen Mittel, um entsprechende familienfreundliche Maßnahmen zu institutionalisieren.

5.4 In Frauenförderung investieren und Frauen den Zugang in die Selbstverwaltung erleichtern

Viele gewerblich-technische Handwerksberufe sind am Arbeitsmarkt stark gefragt. Um den Fachkräftebedarf im Handwerk zu sichern, sind Frauen eine zunehmend wichtige Zielgruppe. Die Ausbildungsberatung bei den Kammern, den Agenturen für Arbeit oder auch in den Schulen ist daher noch stärker auf die Bedürfnisse junger Frauen auszurichten. Interessierte Frauen und Betriebe wissen nach Einschätzung des ZDH oft nichts über die Möglichkeit eine Ausbildung auch in Teilzeit zu absolvieren. Der ZDH ist dem nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen beigetreten. Ziel dieses Paktes ist es, die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die das Handwerk in den MINT-Berufen bildet, zu bewerben. Die daraus entstehenden Herausforderungen müssen angegangen und in Modellprojekten umgesetzt werden. Unternehmen und verbandliche Akteure im Handwerk können einen Beitrag beim Aufbrechen traditioneller Berufswahlmuster leisten, indem sie zielgruppengerechte Kampagnen in der Berufsorientierung und besonders in den Kooperationen mit Schulen das Image von Handwerksberufen bei jungen Frauen fördern. Diese sollten ihnen die Möglichkeit eröffnen, technische Berufe im Handwerk besser kennenzulernen und ggf. durch begleitete Praktika das Berufsbild näher zu erkunden. Die Selbstverwaltung sollte Projekte für die benannte Zielgruppe erfolgreich initiieren und organisieren. Auch an den öffentlich finanzierten Bildungseinrichtungen kann die Gewinnung von einzelnen Zielgruppen des Handwerks weiter forciert werden.

Ein Ziel muss ferner darin bestehen, mehr Frauen für die Selbstverwaltung des Handwerks zu gewinnen, um die Diskussionen in den Gremien geschlechterspezifisch führen zu können (Jelich et al. 2012: 11f.). Dazu gehört auch der Ausbau von

Attraktive Arbeit im Handwerk

Beratungsstrukturen in den HWK. Beratung sollte darauf gerichtet sein, den Betrieben Hinweise auf die Bedürfnisse von Frauen in einem männerdominierenden Gewerk zu geben.

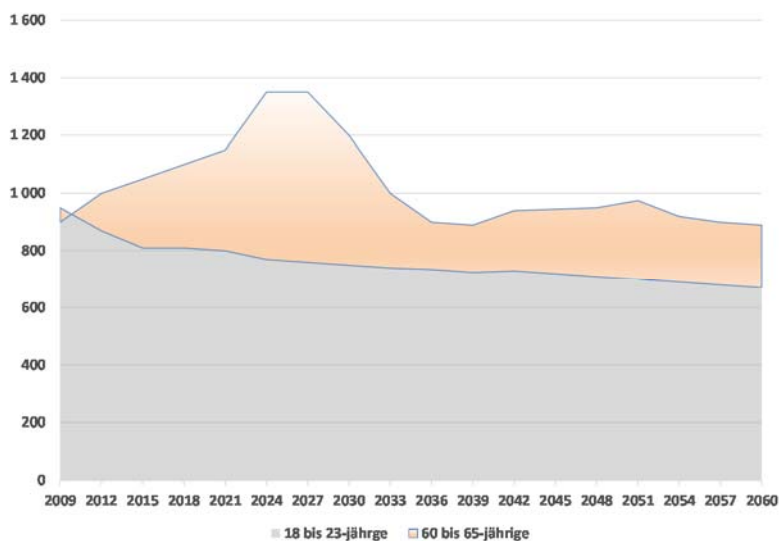
5.5 Zugänge für Flüchtlinge ebnen

15 000 Lehrstellen konnten 2015 im Handwerk bundesweit nicht besetzt werden. Fast jeder zweite Betriebsinhaber, der 2013 offene Stellen für Gesellen und Meister zu besetzen hatte, blieb laut Umfragen bei der Suche erfolglos. Das wird sich weiter verschärfen. Bis 2025 wird die Zahl der Erwerbstätigen um 6,5 Millionen zurückgehen. Ohne qualifizierte Zuwanderung wird der Fachkräftebedarf nicht zu decken sein (Dohmen 2014: 9).

Diesen Trend verdeutlicht insbesondere die Analyse von Dohmen, der den Saldo von Eintritt- und Austritt der für den Arbeitsmarkt relevanten Alterskohorten untersucht hat.

Schaubild 5

Ein- und Austritt von Alterskohorten in den Arbeitsmarkt



Quelle: Dohmen (2015: 8).

Bisherige Integrationserfahrungen zeigen, dass junge Flüchtlinge eine gezielte Vorbereitung auf eine Ausbildung in Deutschland benötigen. Deshalb haben das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Bundesagentur für

Arbeit (BA) gemeinsam mit dem ZDH die Qualifizierungsinitiative „Wege in Ausbildung für Flüchtlinge“ gestartet. Hier sollen junge Flüchtlinge für eine Ausbildung im Handwerk motiviert und stufenweise praxisnah an diese herangeführt werden.

Zur Integration von Geflüchteten in Gesellschaft und Beruf ist eine intensive Sprachförderung am dringlichsten. Ein Vorschlag des Institutes der deutschen Wirtschaft sieht vor, die weitere Sprachförderung nach Erreichen des Levels B1 oder B2 mit einer betrieblichen Qualifizierung zu koppeln. Flüchtlinge bieten aufgrund ihrer Altersstruktur besonderes Potential für eine Ausbildung im Handwerk.

Eine im Hinblick auf ihre gesamtdeutsche Übertragbarkeit nicht unumstrittene Auswertung der HWK München Oberbayern besagt, dass Flüchtlinge in deutschen Handwerksbetrieben überdurchschnittlich häufig ihre Ausbildung abbrechen. Demnach hätten etwa 70% der Azubis, die aus Syrien, Afghanistan und dem Irak geflohen sind und im September 2013 ihre Lehre begonnen haben, diese inzwischen ohne Abschluss wieder beendet. Bei den übrigen Lehrlingen liegt die Abbruch-Quote mit rund 25% deutlich darunter (Vetter 2015). Die Zahlen aus Oberbayern sind nach Einschätzung der HWK zwar bundesweit ähnlich, gleichwohl wird der Konstatierung eines Trends widersprochen – z.B. von Vertretern des ZDH anlässlich der Anhörung der Enquete-Kommission VI zur Zukunft von Handwerk und Mittelstand in NRW“ am 29.04.2016.

Unabhängig davon wird deutlich, dass Flüchtlinge während der Ausbildung enger betreut werden sollten. Die Überlegungen in Politik und Betrieb sind dahingehend zu intensivieren. Die HWK plant daher, spezielle Berater einzusetzen und auch die Ausbildungsleiter in den Betrieben für die besonderen Bedürfnisse der Flüchtlinge zu sensibilisieren. Die HWK München erwartet durch die Umsetzung dieser Maßnahmen eine deutlich höhere Abschlussquote in den kommenden Jahren. Es ist zu prüfen, ob in NRW ähnliche Konzepte nicht bereits existieren oder implementiert werden müssten. Die IHK NRW verweist etwa auf den von der DIHK entwickelten Leitfaden für Unternehmen (DIHK 2015).

Es wird derzeit davon ausgegangen, dass viele Flüchtlinge erste Erfahrungen aus handwerksähnlichen Tätigkeiten mitbringen. Hier stellt sich die Frage der Kompetenzermittlung bei Flüchtlingen. Instrumente müssen weiterentwickelt und bereitgestellt werden, die auch jenseits des Anerkennungsgesetzes Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) zu nutzen sind.

Zur Gewinnung von Nachwuchskräften sollten insbesondere Flüchtlinge aber auch Schulabgänger mit geringem Qualifikationsniveau aufgeklärt werden, dass es langfristig die bessere Entscheidung ist, sich für eine Ausbildung im Handwerk zu

entscheiden. Vor dem Hintergrund steigender Qualifikationsanforderungen im Berufsleben ist es weitsichtig, sich in der Berufseinstiegsphase entsprechend zu qualifizieren. Hierbei kann es ggf. ratsam sein, ein – im Vergleich zu Aushilfsjobs bei gesetzl. Mindestlohn – geringes Einkommen im Berufsstart zunächst hinzunehmen, um für die Zukunft und das weitere Berufsleben in der Bundesrepublik qualifiziert zu sein, ein stabiles Einkommen erzielen sowie auch über den Betrieb fest in die Gesellschaft integriert werden zu können.

Insgesamt gilt es, die Sensibilisierung der Handwerksbetriebe für die Vorteile zum Integrations- und Diversity-Management voranzutreiben und auf entstehende Fragen und Unterstützungsbedarf mit entsprechenden Beratungsangeboten zu reagieren, bzw. bestehende Angebote in den Betrieben und bei den Betriebsinhabern gezielt zu bewerben.

5.6 Arbeitgebermarke und Zielgruppenorientierung entwickeln

Die Rekrutierung von Auszubildenden und eine hohe Ausbildungsquote sind Kernelemente der Nachwuchssicherung. Trotz dieses allgemeinen Befundes nehmen Besetzungsprobleme der Betriebe als auch Stellenfindungsprobleme der Jugendlichen zu. Handwerksbetriebe können über die Stärkung innerbetrieblicher Faktoren zur Attraktivität der Außenwahrnehmung und der Schaffung eines „Employer Brandings“ (Arbeitgebermarke) beitragen. Über gezielte Kommunikationskanäle etwa in der Kooperation mit Schulen und die enge Zusammenarbeit mit Innungen und Kammern können Nachwuchskräfte besser erreicht werden. Ähnlich wie bei der Frage der Erhöhung des Frauenanteils in technischen Handwerksberufen ist aber auch bei Abiturienten und Studienabbrechern das Image von Handwerk und Betrieb eine entscheidende Stellschraube. 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. Viele Gewerke bieten weiterreichende Fortbildungs- und Karriereperspektiven, diese gilt es aber zu bewerben und bekannter zu machen.

Eine Zielgruppe verdient dabei besondere Beachtung: Studienabbrecher. Für die sogenannte „Schwundquote“ liegen zwar höchst unterschiedliche Zahlen vor – ihre Berechnung ist kompliziert und komplex -, gleichwohl bleiben die Studienab-

brecher eine zu beachtende Größe als Nachwuchs- und Fachkräftepotential (Heublein et al. 2014: 3)²¹. Perspektiven können dieser Gruppe nicht nur über ein solides Gehalt, sondern auch über Aufstiegs- und Weiterbildungsperspektiven gegeben werden. Ferner kann die Möglichkeit, die Ausbildungszeit zu verkürzen, ins Feld geführt zu werden. Zu nennen sind ebenso innovative Konzepte, die weiter ausgebaut werden sollten, wie überbetriebliche Kooperationen, Auslandsaufenthalte²², etc.

Auch sind engere Kooperationen zwischen dem Handwerk und den Hochschulen anzustreben, die es den Abbrechern erlauben, einen schnellen Einstieg in die Ausbildung zu finden und denjenigen, die den Abbruch vielleicht in Erwägung ziehen, den Zugang zu entsprechenden Informationen zu erleichtern. Daher wäre es sinnvoll, die Beratungsangebote für „Studienzweifler“ zu verbessern und Kooperationen mit Hochschulen, Kammern und Innungen zu intensivieren und diese ggf. über gemeinsame Forschungsvorhaben in unterschiedlichen Disziplinen, z.B. in den Bereichen Personalentwicklung, Zukunftstechnologien, Diversity-Management, zu institutionalisieren.

Ferner sind Modelle weiterzuentwickeln, bei denen Ausbildung und Bachelorabschluss oder Ausbildung plus späteren Meister- und Bachelorabschluss miteinander verzahnt werden können.

Ein interessantes Modellvorhaben wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung aufgesetzt, u.a. mit Unterstützung der HWK Münster organisiert (Laufzeit 12/2013 09/2016) und finanziert durch das BMBF. Es trägt den Titel „Förderung von Durchlässigkeit zur Fachkräftegewinnung – Entwicklung von bereichsübergreifenden Bildungsmaßnahmen in der hochschulischen und beruflichen Bildung auf Niveau 5 des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)“ (BMBF 2013). Im Rahmen dieses Projektes sollen exemplarisch Maßnahmen einer curricularen Verzahnung von beruflicher und hochschulischer Bildung umgesetzt werden, die bildungsbereichsübergreifend, d.h. durchlässigkeitsfördernd in beide Richtungen (Hochschule und berufliche Bildung), wirken. In zwei Teilprojekten werden durch berufliche Bil-

²¹ Manche Berechnungen gehen von einer Quote von 28% zwischen 2008 und 2009 aus, die sich nur auf Bachelorstudenten bezieht (vgl. Heublein et al.2014: 3).

²² Es sei auf interessante bereits bestehende Strukturen verwiesen, die erweitert werden können, z.B. das Beraternetzwerk der Handwerks-, Industrie- und Handelskammern. Es fungiert als Ansprechpartner für Unternehmen, Auszubildende, junge Fachkräfte und internationale Organisationen und wurde gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (DIHK Service GmbH und ZWH 2016).

dungsträger und Hochschulen Bildungsangebote entwickelt, die als Aufstiegsfortbildung auf der DQR-Stufe 5 und als Vorbereitung auf das Studium (mit Anrechnungsmöglichkeiten auf das Studium zum Bachelor) Gültigkeit haben. Durch (formale) Gültigkeit der erworbenen Kompetenzen in beiden Bereichen soll damit sowohl ein Übergang in das Studium von beruflich Qualifizierten als auch in die zweite Stufe der Aufstiegsfortbildung erleichtert werden.

Fachkräfte- und Nachwuchssicherung gelingen in weiten Teilen auch über die Qualität der beruflichen Bildung, die sowohl innerbetrieblich als auch über die Selbstorganisation des Handwerks forciert werden muss. Die Weiterbildung wirkt sich für den Betrieb wettbewerbs- und für die Handwerker beschäftigungssichernd aus – ein eindeutiger Vorteil für beide. Dazu ist eine qualifizierungsadäquate Entlohnung notwendig, die auch Beschäftigten genügend Anreize jenseits intrinsischer Motivation zur Qualifizierung gibt.

5.7 Fragen der Tarifbindung, Teilhabe und Entwicklungsperspektiven

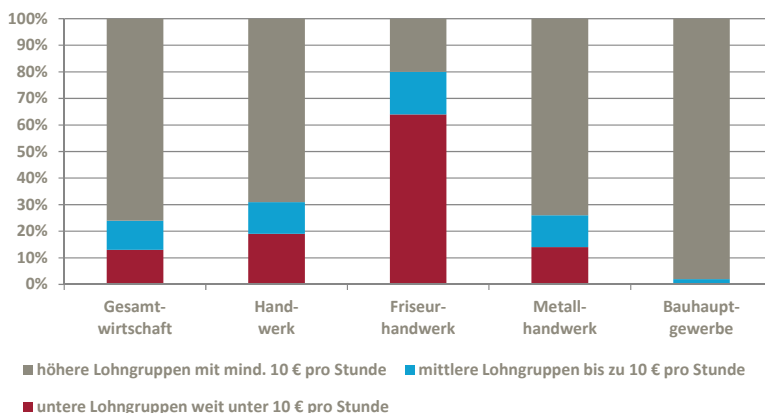
Insgesamt ist festzustellen, dass bislang für das Handwerk keine Probleme im Hinblick auf die Ausbildungsquote diagnostiziert werden können.²³

Jedoch wechseln viele junge Gesellen später in die Industrie. Im Handwerk, das traditionell über Bedarf ausbildet, liegt der „Wechselschritt“ über dem der Industrie. 21% der frischen Handwerksgesellen verlassen den eingeschlagenen Weg, gegenüber 11% der Absolventen einer dualen Ausbildung in der Industrie. Fast jeder fünfte Jugendliche, der in einem Kleinbetrieb gelernt hat, wechselt hinterher nicht nur den Arbeitgeber, sondern auch den erlernten Beruf (Deutsche Handwerkszeitung 2015).

Als ein Grund hierfür können die im Vergleich tendenziell besseren Verdienstmöglichkeiten identifiziert werden, wie sie auch Schaubild 6 illustriert.

²³ Laut Handwerksblatt ist die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge 2015 gegenüber 2014 stabil geblieben (siehe o.V. 2015).

Schaubild 6
Tarifverträge im Handwerk



Quelle: Eigener Entwurf nach Angaben des DGB Bundesvorstand (o.J.) – Anmerkung: Datengrundlage: 41 vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) untersuchte Wirtschaftszweige, darunter neun Handwerksbranchen, September 2011.

Das Handwerk nimmt laut einer Analyse der Online Jobbörse Stepstone mit einem durchschnittlichen Bruttojahresgehalt von 34 970 Euro (2012) Platz zwei der am schlechtesten zahlenden Branchen ein (Handwerk Magazin 2012a). Doch wie in anderen Branchen variiert auch im Handwerk die Höhe der Gehälter stark unter den Berufsfeldern: Einige Handwerksberufe wie das Friseurhandwerk gehören mit durchschnittlich 8,70 Euro (West) bzw. 9,12 Euro (Ost) Stundenlohn zu den am schlechtesten bezahlten überhaupt (Handwerk Magazin 2012b), während bei anderen handwerklichen Tätigkeiten wie z.B. in den Elektro- und Metallhandwerken gut bezahlt wird (Handwerk Magazin 2012a).

Trotz der klaren Vorteile im Handwerk zu arbeiten, wie eine oftmals abwechslungsreiche und spannende Berufstätigkeit, dem direkten Kontakt zu Kunden, zum „Werk“ und sehr oft unmittelbar zur Geschäftsführung, bestehen mit Eintritt in die Familiengründungsphase Perspektivsorgen, einen Lebensstil erreichen zu können, der Ziele wie Heirat, Familiengründung, Wohnen und Urlaube miteinander in Verbindung bringen kann. Die Folge sind Stellenwechsel aus dem Handwerk heraus.

Gerade in den kleinen Betrieben fehlen Personalentwicklungskonzepte bzw. Voraussplanungen, die auch den Beschäftigten konkrete und planbare Qualifizie-

Attraktive Arbeit im Handwerk

rungschancen bieten. Der Weg in die Selbständigkeit und das freie Unternehmertum bilden eine mögliche Perspektive, doch muss dieser Weg und auch die Betriebsübernahme den Nachwuchskräften im Handwerk aufgezeigt werden. Imagekampagnen im Handwerk sind dabei sicherlich hilfreich, sie wirken identitätsfördernd und stärken die Außenwahrnehmung und -wirkung. Allerdings sollten auch Arbeits- und Entlohnungsbedingungen im Handwerk thematisiert werden, andernfalls läuft die Imagekampagne Gefahr, im Bereich der Nachwuchswerbung ihre vollen Potentiale nicht auszuspüren. So existieren Branchen, in denen es überhaupt keine Tarifverträge mehr gibt (das komplette Gesundheitshandwerk ist ohne Tarifbindung), im Kfz-Handwerk sind nur wenige Betriebe tarifgebunden. In NRW stellt sich die Lage derart dar, dass die IG-Metall bereits mit dem Metallindustrieverband Tarifverträge im Kfz-Bereich abschließt, weil die großen OEM (Daimler, Audi, Mercedes) auf gesicherte Tarifverträge beharren und der Landesinnungsverband nicht mit der IG-Metall verhandeln möchte (DGB 2016b: 6).

Ein offensives Angehen des Themas Tarifstruktur sollte daher wiederbelebt werden. Eine Kennzeichnung, dass ein Betrieb Mitglied einer Innung ist, sollte für Arbeitnehmer ein Signal dafür sein, dass in der Branche verlässliche Arbeitsbedingungen vorhanden sind. Ferner, dass damit eine leistungsadäquate Eingruppierung mit der Möglichkeit, bei guten Arbeitsbedingungen im Betrieb alt zu werden, verbunden ist. Das Stichwort lautet „Arbeitgebermarke“.

Dass mit attraktiven Rahmenbedingungen dem Abwanderungstrend in die Industrie entgegengewirkt werden kann, belegt eine andere Untersuchung.

Wie schon aufgezeigt, sinkt in der letzten Zeit die Ausbildungsbetriebsquote im Handwerk. Zugleich steigt der Anteil der im Handwerk tätigen externen Fachkräfte, also derjenigen Personen, die nicht im Handwerk, sondern in anderen Wirtschaftsbereichen qualifiziert wurden.

Die Analyse zeigt, dass Mitte der 2000er etwa 30% aller im Handwerk tätigen Personen mit Berufsabschluss ihre Ausbildung außerhalb des Handwerks, überwiegend in Industrie- und Handelsbetrieben absolviert haben. Diese Fachkräfte bringen mehrheitlich im Handwerk verwertbare Qualifikationen mit und finden in ihrem Ausbildungsberuf eine statusadäquate Beschäftigung. Die Rekrutierungsprozesse der Handwerksbetriebe am externen Arbeitsmarkt für beruflich qualifizierte zielen damit in erster Linie nicht auf die Beschaffung des Personals für einfache Anlernarbeiten, sondern auf die Gewinnung von Fachkräften für qualifizierte Tätigkeiten bei entsprechender Entlohnung (Haverkamp 2013: 107-126).

Um den Fachkräftemangel auch schon durch die Ausbildung in den Handwerksbetrieben zu begegnen, müssen die Rahmenbedingungen und Anreize für junge

Menschen erhöht werden. Da sich auch das Einstiegsalter in die Ausbildung erhöht, durch Abiturienten, Studienabbrecher etc. ist das Ausbildungsgehalt (vgl. Tabelle 7) für die „älteren“ der jungen Menschen zu gering, um zum Beispiel aus dem Elternhaus ausziehen zu können.

Tabelle 7

Durchschnittliche Ausbildungsvergütung

Ausbildungsbranche	Vergütung* (West)	Vergütung* (Ost)
Industrie und Handel	781,00 EUR	701,00 EUR
Öffentlicher Dienst	760,00 EUR	760,00 EUR
Landwirtschaft	616,00 EUR	502,00 EUR
Freie Berufe	597,00 EUR	595,00 EUR
Handwerk	583,00 EUR	477,00 EUR

* durchschnittliche tarifliche Ausbildungsvergütungen in Euro pro Monat; 2011, Quelle: BIBB

Quelle: DGB Bundesvorstand (o.J.).

So bestehen in den meisten Handwerksberufen keine Ausbildungstarifverträge, sondern es existieren vielmehr Empfehlungen seitens der Innungen zu den Ausbildungsentlohnungsstrukturen. Es fehlt zum Teil die sozialpartnerschaftliche Abstimmung, wie Arbeitsbedingungen sein sollten, unter denen es attraktiv ist, zu arbeiten (DGB 2016b: 6-7).

Modelle wie Mitarbeiterkapitalbeteiligungen etc. können ggf. dazu beitragen, die Attraktivität des Handwerks zu erhöhen. Generell ist die Idee der Mitarbeiterbeteiligung aber bislang kein Thema, das im Handwerk auf breiter Front diskutiert wird. Hier könnten ggf. Modellversuche implementiert werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass Mitarbeiterbeteiligungen in verschiedenen Formen realisiert werden können:

1. Erfolgsbeteiligung: Die Mitarbeiter erhalten ergänzend zu ihren regulären Löhnen eine vom Unternehmenserfolg abhängige Zuwendung
2. Kapitalbeteiligung: Die Mitarbeiter stellen dem Unternehmen Kapital in Form von Fremd- oder Eigenkapital zur Verfügung

Attraktive Arbeit im Handwerk

3. Immaterielle Beteiligung: Die Mitarbeiter sind eng in die Kommunikations- und Entscheidungsprozess integriert und haben damit Einfluss auf die betriebliche Entwicklung

Übersicht 2

Vor- und Nachteile von Mitarbeiterbeteiligungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Vorteile / Chancen		Nachteile / Risiken	
Arbeitgeber	Arbeitnehmer	Arbeitgeber	Arbeitnehmer
Verbesserung der Eigenkapitalbasis und Liquidität	Erschließung einer zusätzlichen Einkommensquelle	Offenlegung der Ertragslage	Ausfall oder Reduzierung der Gewinnbeteiligung
Erhöhung der Produktivität	Zusätzliche Möglichkeit der privaten Altersvorsorge	Offenlegung der Gehälter der Geschäftsführung je nach Wahl der Beteiligungsform	Ausfall oder Reduzierung der Gewinnbeteiligung
Zusätzliche Möglichkeiten der Mitarbeitergewinnung und -bindung	Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivation	Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse bei AG und GmbH Einschränkung des Entscheidungsspielraumes der Geschäftsführung je nach Beteiligungsform	Kursverluste (nur in Ausnahmefällen für das Handwerk)

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Grundlage Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011.

Ein allgemein gültiges Beteiligungssystem gibt es nicht. Für jeden Betrieb muss ein maßgeschneidertes Modell entwickelt werden, das der Unternehmenssituation Rechnung trägt.

5.8 Kooperationen und Sozialpartnerschaft als Chance in und für kleinbetriebliche Strukturen

Fragen und Konzepte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung werden bereits in manchen Betrieben des Handwerks durchgeführt²⁴, etwa Unterstützung bei der Suche nach KiTa-Plätzen für Arbeitnehmer²⁵ oder bei familiärem Krankheitsfall.

Eine weitere Option wäre, zukünftig über Kooperationsmodelle nachzudenken, dass etwa aus der Innung heraus über eine gemeinsame Einrichtung (z.B. KiTa) nachgedacht wird. Problematisch wirkt dabei, dass das Handwerk dezentral strukturiert ist, kleine Betriebe über einen großen Raum verteilt sind, sodass die Ausgestaltung solcher Konzepte schwierig wird. Gegebenenfalls können aber über die Kreishandwerkerschaften Kooperationsmodelle initiiert und überbetriebliche Kindertagestätten betrieben werden. Inwieweit solche Modelle kooperativ umgesetzt werden, hängt bei jedem einzelnen Betrieb letztendlich vom Engagement der Inhaber und ihrer Fürsorge für die Angestellten ab.

Grundsätzlich wären auch Modelle zu prüfen, bei der die Innung z.B. einen Rahmenvertrag mit der Kommune schließt und Betriebe darüber informiert, dass eine gewisse Anzahl an Plätzen für Mitarbeiterkinder zur Verfügung gestellt werden. Bei großen Handwerksbetrieben wäre auch ein gemeinsamer Betriebskindergarten eine Option. Ferner könnte auf kommunaler und betrieblicher Ebene darüber nachgedacht werden, Betriebskindergärten in großen Gewerbegebieten anzusiedeln, dessen Angebot sich an die Beschäftigten von Industrie, Gewerbe und Handwerk gleichermaßen richtet.

Durch sozialpartnerschaftliche Verabredungen, über die Innungen, die Kammern und Gewerkschaften und die Spitzenverbände sollten gemeinsame Strategien und Herangehensweisen in Fragen der Attraktivitätssteigerung des Handwerks verabredet werden.

²⁴ Dazu wurde im Rahmen der Fachkräfteinitiative des Landes NRW ein Pilotprojekt für das Ruhrgebiet durchgeführt (siehe GOMEIO 2016).

²⁵ Z.B. die Kita im Thüringer Handwerkerhof (Jugendwerkstatt Frohe Zukunft o.J.).

6. Wie können die Alters- und soziale Absicherung für abhängig Beschäftigte Handwerker sowie für Betriebseigentümer verbessert werden?

Unbestritten ist, dass die Frage der Nachfolge bzw. der Firmenübergabe den familiengeführten Unternehmen Probleme bereitet.²⁶ Kleine Familienunternehmen sind überdurchschnittlich häufig von Stilllegungen mangels (interner oder externer) Nachfolger betroffen (Kay, Schlömer 2009).

Die Überlegungen der Inhaber, die eigene Rentenversorgung durch Übergabe des Betriebs und somit aus den Pacht- und Veräußerungserlösen sicherzustellen, sind unter diesen Rahmenbedingungen meistens nicht realisierbar. Erschwerend kommt hinzu, dass manche Betriebe nicht verkauft werden können, weil für einen Gründer der Neustart attraktiver als die Übernahme ist. Es muss daher der Frage nach unterschiedlichen Optionen der Altersvorsorge und der Rentenzusatzversicherung für Selbständige und die Beschäftigten des Handwerks nachgegangen werden.

Der Index „Gute Arbeit“ des DGB dokumentiert, dass 80% der Arbeitnehmer des Handwerks der Meinung sind, dass die spätere gesetzliche Rentenhöhe ein großes Problem für die Existenzsicherung darstellt (DGB Bundesvorstand 2016a: 4). Hinzu kommt, dass viele Beschäftigte sich finanziell nicht in der Lage sehen, eine private Zusatzversicherung zu finanzieren. Zudem verschärft sich die Frage der Ertragssicherheit aus privaten Zusatzrenten durch die derzeitige „Null-Zins-Politik“.

Insbesondere bei prekären Beschäftigungen oder in Gewerken mit niedrigen Vergütungen, kann eine gute Rentenbasis bei einem perspektivischen 43%igem Rentenniveau nach Ende der Beschäftigungszeit nur schwerlich entstehen. Durch das sukzessive Absenken des Standardrentenniveaus von 50 auf 43% sinken nach Berechnungen des DGB die monatlichen Renten einer Nahrungsmittelfachverkäuferin um 112 €, eines Dachdeckers um 140 € und die eines Metallhandwerkers gar um 158 € (DGB Bundesvorstand 2016b).

²⁶ Nach Schätzungen des IfM Bonn steht pro Jahr in 71 000 Familienunternehmen die Regelung der Nachfolge an. Rund 34 000 davon entfallen auf familienexterne Nachfolgelösungen. Angesichts des hohen Anteils familieninterner Übernahmen überrascht es nach Einschätzung des IfM nicht, dass fast zwei Drittel der befragten Nachfolger das Unternehmen unentgeltlich übertragen bekommen haben. Unternehmensanteile wurden demnach entweder komplett oder teilweise verschenkt, oder sie verblieben in den Händen des Alteigentümers (Ullrich, Werner 2013).

Erschwerend kommt hinzu, dass in der statistischen Auswertung des Index „Gute Arbeit“ zum Handwerk 52% der befragten Beschäftigten angeben, dass sie bei den bestehenden Arbeitsbedingungen voraussichtlich nicht bis zum Renteneintrittsalter im bestehenden Beruf weiterarbeiten können (DGB Bundesvorstand 2016a: 12) und sie somit nicht mit Renteneintritt ein auskömmliches Einkommen haben werden.

Eine Möglichkeit dem entgegenzuwirken, besteht darin, gesundheitsförderliche Maßnahmen zu unterstützen. Nur 11% der Arbeitnehmer haben betrieblichen Zugang zu Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge. Solche Maßnahmen und Projekte werden bereits durch Politik und Ministerien gefördert (hier in NRW aus der Fachkräfteinitiative des Landes). Viele der Maßnahmen und Ideen kommen aber bislang in den Handwerksbetrieben nicht an. Eine Empfehlung aus Gesprächen greift auf, dass Maßnahmen des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS NRW) direkt an Handwerksunternehmen orientiert werden sollten, unter dem KMU-Begriff der Antragberechtigten finden sich Handwerksunternehmen möglicherweise nicht wieder.

Eine weitere Herausforderung im Rahmen der Einkommenssicherung im Alter stellen Mini-Jobs im Handwerk dar. Im Handwerk arbeitet mit knapp 17% fast jeder fünfte Beschäftigte in einem Mini-Job (Statistisches Bundesamt 2016).

Für geringfügig Beschäftigte muss der Arbeitgeber einen pauschalen Betrag an die Rentenkasse abführen. Geringfügig Beschäftigte erwerben nur geminderte Rentenansprüche. Daher ist darüber nachzudenken, dass alle Arbeitsverhältnisse sozialversicherungspflichtig werden, um volle und reguläre Rentenansprüche sammeln zu können.

In vielen Handwerksbranchen haben die Tarifpartner ausgehandelte Mindestlohnverträge für allgemein verbindlich erklären lassen.²⁷ Solche Tarifverträge mit ihren Mindestlöhnen gelten dann für alle Betriebe einer Branche. Dies ist ein wichtiger Schritt zur gesicherten Rente für die Beschäftigten, da Tarifflicht und Lohn-dumping ausgeschlossen sind. Denn um eine gesicherte Rente überhaupt erst ermöglichen zu können, müssen die Rahmenbedingungen für die Beschäftigten schon während der Erwerbsphase stimmen. Tarifverträge und Mindestlöhne garantieren dabei ein faires Einkommen.

²⁷ Das MAIS NRW kann nach § 5 Tarifvertragsgesetz einen Tarifvertrag im Einvernehmen mit den Spitzenorganisationen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer auf gemeinsamen Antrag der Tarifvertragsparteien unter bestimmten Voraussetzungen für allgemeinverbindlich erklären. Siehe dazu auch die Übersicht nach MAIS NRW o.J.c.

Attraktive Arbeit im Handwerk

Weiterhin mindern aber Schwarzarbeit, Scheinselbstständigkeit, der Missbrauch von Leiharbeit und Werkverträgen eine gute gesetzliche Rentenversorgung für das Alter. Verstärkte Kontrollen von Behörden auf Baustellen und in Betrieben können dazu beitragen, solche Missbräuche zu verhindern und Wettbewerbsgerechtigkeit für die Betriebe wieder zu erhöhen.

Darüber hinaus sind die Bestrebungen und beschlossenen Maßnahmen, flexible und abgesicherte Übergänge in die Rente (Flexi-Rente) zu sichern, zu begrüßen (DGB 2016b: 11). Die Regelung sieht vor, dass Beschäftigte, die mit 63 Jahren in Teilrente gehen, mehr vom Zuverdienst behalten können. Sie sollen damit ermutigt werden, länger auch in Teilzeit im Beruf zu bleiben. Der Übergang von Arbeit zum Rentnerdasein soll fließender gestaltet werden. Dem Wunsch von Beschäftigten stehen bislang oft betriebliche Belange entgegen, doch sollte die Gewährung einer Ankündigungsfrist von 6-12 Monaten die Planungssicherheit der Betriebe als auch der älteren Belegschaft verbessern können.

Ferner könnte darauf hingewirkt werden, bei den Regelungen zur Erwerbsminderungsrente (EM-Rente) nachzubessern. Diese EM-Rente dient dazu, Menschen ein Alterseinkommen zu garantieren, die gesundheitsbedingt schon vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter nicht mehr arbeiten können. In handwerklichen Berufen wie bei Gerüstbauern, Dachdeckern, Mauern und Malern liegt der Anteil der EM-Renten in einer Spannweite von 38-64% (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8

Anteil an Erwerbsminderungsrenten im Handwerk

in %

Branche / Beruf	Anteil an EM-Renten
Gerüstbau	64,6
Dachdecker	55,4
Maurer	39,2
Maler und Lackierer	37,9
Tischler	37,2
Kfz-Handwerk	27,1

Quelle: DGB (2014a).

Die volle Erwerbsminderungsrente beträgt meist weniger als ein Drittel des letzten Bruttogehalts. Wenn der Handwerker noch drei bis sechs Stunden pro Tag arbeiten kann, bekommt er meist nur eine halbe Erwerbsminderungsrente. Verbraucherschützer und Gewerkschaften kritisieren bereits seit längerem, dass die Hürden überhaupt noch Erwerbsminderungsrente zu erhalten, mittlerweile sehr hoch liegen.

Die soziale Absicherung der Selbständigen im Handwerk ist eine wichtige Frage und schließt sich hier unmittelbar an. Die Rentenversicherungspflicht für alle Selbständigen im Handwerk wäre in Erwägung zu ziehen (DGB 2016b: 12). Ebenso denkbar wäre alternativ eine allgemeine Verpflichtung, für das Alter vorzusorgen, bei der die Versicherten zumindest zwischen privater und gesetzlicher Vorsorge frei wählen können. Für Selbständige (der Anlagen B1/B2) muss die Debatte vertiefend aufgenommen werden, so dass diese einen stärkeren Schutz zur Altersabsicherung und bei Krankheit bekommen.

Selbständige Handwerker, auch wenn sie in die gesetzliche Rentenversicherung einzahlen, sollten sich nicht auf die sozialen Sicherungssysteme verlassen, sondern privat vorsorgen. Alternativen zur gesetzlichen Absicherung sind: eine private Berufsunfähigkeitsversicherung, eine Erwerbsunfähigkeitsversicherung oder eine Dread-Disease Versicherung.²⁸ Eine private Unfallversicherung kann eine sinnvolle Ergänzung für den Risikoschutz darstellen, ist aber keine Alternative zu einer Berufsunfähigkeitsversicherung.

Darüber hinaus ist es zu begrüßen, wenn Arbeitnehmer auch neben der gesetzlichen Rentenversicherung für ihr Alter vorsorgen.

Zu überlegen wäre etwa einen Fonds zu etablieren, an dem sich der Arbeitgeber paritätisch beteiligt. So kann ein Rentenfonds des Handwerks ganze Gewerke mit einbeziehen und damit nicht nur die Situation der Arbeitnehmer im Handwerk generell verbessern, sondern auch im Speziellen die der Selbständigen im Handwerk. Dieser Fonds könnte vom Handwerk selbst oder mit Unterstützung der Versicherungswirtschaft verwaltet werden. Über die Verwaltung des Vermögens könnte ein Vorstand, zusammengesetzt aus Vertretern der Selbstverwaltung des Handwerks und aus Partnern der Versicherungswirtschaft, entscheiden.

Ein interessantes Fondsmodell zur ersten Orientierung einer solchen Lösung bietet die chemische Industrie. Mit dem Tarifabschluss in der chemischen Industrie 2008 wurde vereinbart, dass Arbeitgeber ab 2010 erstmalig 300 Euro pro Tarifarbeitnehmer und Jahr in einem betrieblichen „Demografiefonds“ zur Verfügung stellen. Dieser Betrag wurde stetig erhöht und beläuft sich 2016 auf 550,- Euro.

²⁸ Im Gegensatz zu einer Berufsunfähigkeitsversicherung oder Erwerbsunfähigkeitsversicherung wird keine monatliche Rente ausgezahlt, sondern in der Regel eine fest vereinbarte Versicherungssumme einmalig nach der Diagnosstellung, unabhängig davon, ob die Arbeitskraft der versicherten Person eingeschränkt ist oder nicht. Die Dread-Disease-Versicherung ist eine Personenversicherung, deren Leistung bei Eintritt von definierten schweren Krankheiten der versicherten Person ausgezahlt wird.

Der Verwendungszweck auf betrieblicher Ebene wird von Arbeitgeber und Betriebsrat im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung gemeinsam definiert.

Die Arbeitnehmer ziehen aus dem Fonds eine Reihe von Vorteilen. Die Einzahlungen erfolgen aus dem Brutto-Lohn. Die Einzahlung von Beiträgen ist bis zu 4% der Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung steuer- und sozialversicherungsfrei, diese liegt 2016 bei 2 976 Euro p.a. Die gezahlten Beiträge werden nachgelagert besteuert, d.h. sie werden erst bei Auszahlung der Renten besteuert, wenn der Steuersatz in der Regel deutlich niedriger ist als im Erwerbsleben. Die Versorgung wird über das Versorgungswerk der chemischen Industrie, den Arbeitgeber und bei Pensionsinhalten über den Pensions-Sicherungs-Verein dreifach abgesichert.

Der Demografie-Beitrag der chemischen Industrie, aus dem sich auch der Fonds speist, kann folgende Verwendungszwecke umfassen: Langzeitarbeitskonten, Modell der Altersteilzeit, Teilrente, Berufsunfähigkeitszusatzversicherung, tarifliche Altersvorsorge.

7. Staatliche Regelungs- und Fördermaßnahmen zur Verbesserung der Ausbildungs- und Beschäftigungsquote im Handwerk

Welche staatlichen Regelungs- und Fördermaßnahmen und welche betrieblichen Voraussetzungen können die Ausbildungs- und Beschäftigungsquote im Handwerk stärken oder stellen Hindernisse dar? Welche Veränderungen im Arbeitsrecht können der Fachkräftesicherung dienen? Im Rahmen der Recherchen und Interviews wurden eine Reihe von Faktoren und Konzepte unter den Aspekten betriebliche Voraussetzungen, Regelungs- und Fördermaßnahmen sowie im Arbeitsrecht benannt, die im Hinblick auf Fragen der Fachkräfte- und Beschäftigungssicherung näher zu betrachten sind.

7.1 Kündigungsschutz

Die im Zivilrecht grundsätzlich bestehende Kündigungsfreiheit von Verträgen mit einer längeren Laufzeit werden im Kündigungsschutzgesetz (KSchG) zugunsten des Arbeitnehmers bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen auf sozial gerechtfertigte Kündigungen beschränkt. Nach § 23 des KSchG sind Arbeitnehmer in Kleinbetrieben mit zehn oder weniger Beschäftigten vom besonderen Kündigungsschutz ausgenommen. Forderungen nach einer Lockerung des Kündigungsschutzgesetzes, etwa diesen Schutz erst in Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten zu ge-

währen, wie sie Seitens der Arbeitgeberseite erhoben werden (etwa den Unternehmerfrauen im Handwerk), sind abzuwägen. Argumente, dass Handwerksbetriebe Neueinstellungen scheuen und die bestehenden Kündigungsschutzregelungen ein Einstellungshemmnis sind, sind im Hinblick auf die Fachkräftebindung kritisch zu bewerten. Ohne besonderen Kündigungsschutz fehlt es den Beschäftigten an Sicherheit, Zukunftsplanungen für den eigenen Berufsweg und im Privaten einzugehen. Ohne einen Minimalschutz können die Beschäftigten gehemmt sein, ihre Rechte etwa im Hinblick auf die Einhaltung von Arbeitszeiten oder Datenschutz mit der Sorge um den Arbeitsplatz einzufordern.

7.2 Betriebshilfe fördern

Unvorhergesehene Ereignisse wie Krankheit oder Unfall und eine damit verbundene Arbeitsunfähigkeit des Betriebsinhabers oder Geschäftsführers kann die Existenz des Betriebes gefährden. Mit dem Konzept einer Betriebshilfe könnte daraus entstehenden Unternehmenskrisen entgegengewirkt und die Arbeitsplatzsicherheit gefördert werden. Ähnlich wie in Österreich existiert in Deutschland bereits eine Betriebshilfe für Landwirte, die aufgrund einer längerfristigen Arbeitsunfähigkeit hinsichtlich ihrer Existenz gefährdet sind. Hier beinhaltet die Betriebshilfe eine Bereitstellung von „Betriebshelfern“, die unaufschiebbare Arbeitsleistungen für den Landwirt übernehmen. Die Betriebshelfer werden als Sachleistung von der Sozialversicherung für Landwirte, Forsten und Gartenbau (SVLFG) zur Verfügung gestellt und bezahlt.

Voraussetzung für die Inanspruchnahme hierfür ist, dass der Landwirt einen Arbeitsunfall auf seinem Hof bzw. bei seiner Arbeit als Landwirt erleidet. Da die SVLFG mehrere Sozialversicherungszweige in sich vereint, liegt je nach Grund der Arbeitsunfähigkeit die Bereitstellung der Unterstützungsleistung in Verantwortung der landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaft (z.B. Arbeitsunfall, Berufskrankheit), der landwirtschaftlichen Krankenkasse (z.B. Krankheit, Schwangerschaft) oder bei der landwirtschaftlichen Alterskasse (z.B. Rehabilitationsleistungen nach dem SGB VI). Zu ergänzen ist hierbei, dass neben der reinen Betriebshilfe auch eine Haushaltshilfe durch die Krankenkasse, Alterskasse oder Berufsgenossenschaft dem Betriebsinhaber zur Verfügung gestellt werden kann. Die Übertragbarkeit eines solchen Modells mit entsprechenden Kooperationspartnern wie den Handwerkskammern, Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften wäre in einem regionalen Modellvorhaben, wie es etwa der Landesverband Unternehmerfrauen im Handwerk vorschlägt, vertiefend zu prüfen und zu erproben. In einem solchen Modell sollte dann ein Interimsmanager zur Überbrückung der Ausfallzeit des Betriebsinhabers / Geschäftsführers bereitgestellt werden, der z.B. an der Seite von Betriebskennern wie Altgesellen die Führung der Geschäfte zeitweilig übernimmt.

7.3 Zeitarbeit

Ähnlich zum Konzept der Betriebshilfe für den Betriebseigentümer, war die Idee der Leih- bzw. Zeitarbeit ursprünglich und konsequenterweise dazu angedacht, in betrieblichen Ausnahmesituationen für eine begrenzte Zeit zusätzliche Arbeitskräfte einsetzen zu können – z.B. bei besonders vielen zeitgleichen Aufträgen oder beim kurzfristigen Ausfall eines Mitarbeiters.

Früher hauptsächlich ein Phänomen der Industrie, setzt sich Leiharbeit auch immer mehr im Handwerk durch. Die seit 2004 geänderten Rahmenbedingungen für Entleih- und Verleihunternehmen haben nach Einschätzung des DGB den Missbrauch der Leiharbeit erleichtert. Leiharbeit sollte auch weiterhin nur zur Abdeckung von Auftragspitzen oder ungeplanten Ausfällen bestehender Arbeitskräfte eingesetzt werden. Vermieden werden sollte, Leiharbeit als Instrument zum Abbau von Normalarbeitsverhältnissen zu missbrauchen, denn eine sich anschließende negative Preisspirale würde weiteres Lohn- und Sozialdumping nach sich ziehen. Auch Kreishandwerkerschaften haben inzwischen Zeitarbeits-Tochterfirmen gegründet, um ihren Mitgliedsbetrieben Leiharbeiter anbieten zu können. Im Zuge der Personalvermittlung zur direkten Einstellung oder projektbezogen im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung unterstützen Tochterfirmen der Kreishandwerkerschaften Betriebe bei der Auswahl von Fachkräften. Der Ansatz einer flexiblen Personalplanung darf aber nicht zu Lasten der Kernbelegschaft und der Fachkräftebindung gehen.

Ausländische Entleihunternehmen innerhalb der EU können mit der Arbeitnehmerfreizügigkeit seit Mai 2011 ihre Dienstleistungen im Handwerk anbieten und so die Konkurrenzbedingungen im Handwerk weiter verschärfen. Die Forderung, auch die Zeitarbeitsbranche in das Arbeitnehmer-Entsendegesetz einzubeziehen, wurde vom Gesetzgeber nicht aufgegriffen. Das Arbeitnehmer-Entsendegesetz (A-EntG) ist ein Gesetz, auf dessen Grundlage in Deutschland in bestimmten Branchen Mindeststandards für Arbeitsbedingungen festgelegt werden können. Ziel des Gesetzes ist die Festschreibung zwingender Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer, die von im Ausland ansässigen Arbeitgebern zur grenzüberschreitenden Erbringung von Dienstleistungen, insbesondere im Bauhaupt- und Baunebengewerbe, nach Deutschland entsandt werden. Daneben bietet das Gesetz aber auch eine rechtliche Möglichkeit, für alle im Inland tätigen Arbeitnehmer Mindestar-

beitsbedingungen zur Geltung zu bringen Die Praxis zeigt, dass entsandte Beschäftigte besonders von Lohn- und Sozialdumping betroffen sein können.²⁹ Unlautere Entsendeunternehmen nutzen bewusst Regelungslücken, um sich Wettbewerbsvorteile zu Lasten rechtstreuer Betriebe zu verschaffen. Gerade im Handwerk ist dies oft der Fall.

Um den Marktteilnehmern einen fairen Wettbewerb zu ermöglichen, sind klarere Abgrenzungen zwischen den Werkverträgen und „Schein-“Werkverträgen erforderlich. Immer mehr Selbstständige sind faktisch scheinselbstständig, weil sie nur für einen Auftraggeber arbeiten. Durch die Beschäftigung von Scheinselbstständigen werden betriebliche und sozialrechtliche Risiken auf eben jene verlagert (Faire Mobilität 2014). Kriterien für die Abgrenzung von Selbstständigen und Scheinselbstständigen sollten daher präzisiert und ergänzt werden.

7.4 Stellenwert und Bedeutung von Internetplattformen

Internetplattformen, auf denen handwerkliche Dienstleistungen angeboten werden, begannen ursprünglich mit so genannten „Rückwärtsauktionen“ im Stile von Ebay, auf denen der günstigste Anbieter gewinnt. Diese Praxis wurde sehr stark von HwK und dem Handwerk verbundenen Institutionen unter dem Vorwurf des Preisdumpings kritisiert. Heute stellen sich die Internetplattformen als Vermittler im Sinne eines „umgekehrten Branchenbuches“ dar: Der Kunde inseriert einen Auftrag und die Handwerksbetriebe können Angebote einsenden. Abgesehen vom Auktionsprinzip haben sich die Plattformen scheinbar weiter gewandelt, um sich vom Billig-Image hin zum Qualitätsanbieter profilieren zu können (op-online 2015).

Laut einer Studie des RWI führte der Branchenführer Myhammer 2009/10 insgesamt 26 000 Betriebe, von denen 60% „Anbieter ohne angezeigte handwerkliche

²⁹ Das ESF-geförderte Projekt „Faire Mobilität“ dokumentiert solche Fälle. Beispiel: „Eine große Immobiliengesellschaft lässt Wohnungen in Salzgitter von einem Subunternehmen renovieren. Dabei arbeiten 25 polnische Handwerker mehrere Wochen auf der Baustelle. Ihnen wurde ein Nettolohn von über 2 000 Euro pro Monat und eine legale Arbeit versprochen. Abgespeist mit geringen Anzahlungen und dem ständigen Versprechen, Lohn gebe es, wenn der Generalunternehmer zahle, harren die Männer vier Monate aus. Sie schlafen auf Matratzen vom Sperrmüll in den leerstehenden Wohnungen. In einem anderen Fall aus dem Raum Frankfurt am Main beschäftigt ein deutsches Kleinunternehmen vier rumänische Handwerker im Innenausbau. Allerdings gibt es keine schriftlichen Verträge. Die Handwerker werden von ihrem Arbeitgeber bei einem Familienmitglied untergebracht, wobei die Miete direkt von ihrem Lohn abgezogen wird. Als die Männer beginnen, Ansprüche zu formulieren, zahlt der Kleinunternehmer gar nicht mehr, der Eigentümer der Wohnung droht mit dem Rauswurf“ (DGB-Handwerksinfo 2014b: 4).

Attraktive Arbeit im Handwerk

Ausbildung“ waren. Seit 2012 lässt das Unternehmen nur noch Anbieter zu, die bei der HWK eingetragen sind (Tagesspiegel 2012). 2015 hatte das Unternehmen, nach einem kompletten Relaunch in 2013, nur noch 15.000 Betriebe gelistet (Gründerszene 2015).

Ferner wurden Plattformen wie Myhammer vorgeworfen, Schwarzarbeit zu fördern (Managermagazin 2012). Ob der Vorwurf heute noch seine Gültigkeit hat, ist vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Wandels zumindest fraglich. Es wäre naheliegend, dass mit der Abkehr vom Auktionsmodell zum Vermittlermodell auch die Preisdumping-Problematik abgeschwächt wurde. Myhammer z.B. hat nach eigenen Angaben mit den Jahren gelernt „die Regularien besser auf dem Markplatz abzubilden“ und Schwarzarbeit zu vermeiden (Gründerszene 2015). Auch muss man berücksichtigen, dass Myhammer enger mit den Handwerksinnungen zusammenarbeitet, um schwarze Schafe auszusortieren (Tagesspiegel 2012). Die Frage, ob die Portale arbeitsrechtlich auch als Arbeitgeber eingestuft werden können, ist zumindest sehr fraglich, da sie als Vermittler zwischen Anbieter und Kunde auftreten und bedarf einer juristischen Klärung.

Kritisch ist die Auswirkung solcher Portale zu betrachten, sofern die Möglichkeiten der digitalen Plattformen dazu genutzt werden, klassische Normalarbeitsverhältnisse und bestehende Branchenmindestlöhne zu unterlaufen und Arbeitsschutzvorschriften auszuhebeln.

7.5 Weiterbildung stärken und Fachkräfte binden

Im Rahmen der Forderung nach so genannten Querschnittsberufen werden Fertigkeiten und Kenntnisse verlangt, die Kompetenzen verschiedener bestehender Handwerksberufe vereinen sollen. Solche Querschnittsberufe, die zu den verschiedenen HwO „querliegen“, jeweils zuzuordnen, erweist sich als problematisch. So können diese z.B. dem Bauhandwerk oder dem Elektrohandwerk zugeordnet werden. Der „Facility Manager“ beispielsweise soll Dienstleistungen aus dem Bereich des Elektrohandwerks, sowie des Anlagen-, Sanitär- und Klimaschutzhandwerks oder des Tischlerhandwerks und weiterer handwerklicher Berufe gewerkübergreifend anbieten können. Die geforderten Tätigkeiten sind nach Einschätzung der HWK Saarland (2015) Bestandteil der Ausbildungsberufe des Handwerks. Die HWK Saarland regt daher an, nicht neue Berufsbilder „als Sammelsurium von Tätigkeiten, die nicht in Beziehung zueinander stehen“, zu schaffen, sondern die Expertise aus den einzelnen Gewerken zu bündeln. Dies kann dann in Form einer fachübergreifenden Weiterbildung geschehen. Hinsichtlich der Ausgestaltung der fachübergreifenden Weiterbildung besteht eine ordnungspolitische Herausforderung allerdings darin, solche Inhalte über eine bundesweite Regelung zu organisieren, wie aktuell in der kaufmännischen Weiterbildung, die als Bundesrechtsverordnung

in Kraft getreten ist. Alternativ werden Form und Inhalte der Weiterbildung bislang über die einzelnen Kammern geregelt. Der DGB beispielsweise fordert hinsichtlich der Debatte um die Energieeffizienz eine bundesweit einheitliche Regelung zur Fortbildung des „Energieberater des Handwerks“, der bislang in 53 Kammern unterschiedlich geregelt ist.

7.6 Förderinstrumente der Arbeitsmarktpolitik in NRW

Arbeitsmarktpolitische Instrumente zur Zukunftssicherung der Betriebe, zur Förderung von Berufsqualifikationen und der Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit haben eine lange Tradition in NRW und haben sich auch im Handwerk bewährt. Die Landesinitiative zur Fachkräftesicherung setzt auf regionale Partnerschaft und regionale Lösungen. Als Partner beteiligen sich Arbeitgeber, Kammern, Arbeitsverwaltungen, Arbeitnehmervertretungen und Hochschulen. Aus der Fachkräfteinitiative des Landes lässt sich eine Reihe von potentiellen Handlungsfeldern identifizieren, welche Maßnahmen fördern, die bereits im vorliegenden Gutachten benannt wurden. Ausgewählte Förderschwerpunkte (Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen 2015) sind beispielsweise:

- Beschäftigte in den Betrieben qualifizieren:
Viele Beschäftigte sind bereit, sich weiter und höher zu qualifizieren, wenn berufliche Perspektiven und interessante Tätigkeitsfelder für sie erreichbar sind.
- Frauenerwerbsbeteiligung erhöhen:
Gut ausgebildete Frauen verlieren zu häufig den (Wieder-)Anschluss ans Berufsleben nach der Elternzeit, weil die Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht stimmen. Knapp die Hälfte der erwerbstätigen Frauen in NRW ist zudem in Teilzeit beschäftigt. Mit einer Frauenerwerbsquote von 66 % liegt NRW im Bundes-Vergleich auf den hinteren Plätzen.
- Beschäftigungspotentiale durch „Gute Arbeit“ erhöhen:
Noch immer gehen zu viele ältere Beschäftigte früher als nötig in den Ruhestand oder verlassen ihren Betrieb. Durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeitszeitgestaltung und gesunde Arbeitsbedingungen kann die reale Beschäftigungsdauer deutlich gesteigert werden.

Es wurden bereits verschiedene Projekte in den Arbeitsmarktregionen im Handwerk initiiert. So hat das Berufsbildungszentrum der Kreishandwerkerschaft Hellweg-Lippe mit Hochschulen der Region ein Projekt gestartet, ausländische Studierende in den deutschen Arbeitsmarkt bzw. ins Handwerk zu integrieren. Die Ves-

tische Kfz-Innung führt verschiedene Veranstaltungsformate zur Förderung des Erfahrungsaustausches von Beschäftigten sowie zur Stärkung der Arbeitgeber- und betriebsorganisatorischen Kompetenzen durch.

Ergänzende Angebote des Landes betreffen beispielsweise die Potentialberatung und den Bildungsscheck.

7.7 Bildungsscheck

Der Bildungsscheck ist ein Angebot des Landes NRW, das durch Mittel des ESF finanziert wird. Unterstützt werden individuell oder betrieblich motivierte Weiterbildungsvorhaben von Beschäftigten zur beruflichen Qualifizierung und zum Aufbau fachlicher Kompetenzen oder Schlüsselqualifikationen. Im Fokus der Förderung steht die Qualifikation von Zugewanderten, An- und Ungelernten, Beschäftigten ohne Berufsabschluss, atypisch Beschäftigten und Berufsrückkehrenden. Prinzipiell können bis zu 50% der Kosten und maximal 500 Euro übernommen werden, wobei die Förderung von der Unternehmensgröße und dem Einkommen des Beschäftigten abhängt. Gerade für das Handwerk bieten sich durch den Bildungsscheck viele finanzielle Erleichterungen, die einen Anreiz für die Inanspruchnahme vielfältiger Weiterbildungsangebote darstellen. Der Bildungsscheck wird über ausgewählte Beratungsstellen (häufig auch HWK) in NRW vergeben, dort können sich Beschäftigte und Unternehmen außerdem kostenlos über die Möglichkeit einer Förderung beraten lassen (MAIS NRW o.J.a).

7.8 Potentialberatung

Weniger die Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen, sondern die Unterstützung bei der verbesserten Nutzung der betrieblichen Potenziale und der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bietet das Land NRW durch die Potenzialberatung, die genau wie der Bildungsscheck durch Mittel des ESF finanziert wird. Gemeinsam mit den Beschäftigten und einem durch das Unternehmen ausgewählten Berater können die fünf zentralen Themenbereiche Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung, demografischer Wandel, Digitalisierung und Gesundheit bearbeitet werden. Auch hier liegt der Schwerpunkt auf Betrieben mit zehn bis 250 Beschäftigten. Gefördert werden können bis zu 50% der Kosten eines Beratungstages bis zu maximal 500 Euro. Dabei können bis zu zehn Beratungstage in Anspruch genommen werden. Am Ende der Beratung erhält der Betrieb einen Beratungsscheck, der eine schnelle und unbürokratische Umsetzung der Beratungsergebnisse in der Unternehmenspraxis gewährleistet (MAIS NRW o.J.b).

Durch die Inanspruchnahme von Förderungen wie dem Bildungsscheck und der Potenzialberatung können qualifizierte Mitarbeiter an die Handwerksbetriebe ge-

bunden und neue Diversifizierungsstrategien zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit entwickelt werden. Gute Arbeitsbedingungen und attraktive Qualifizierungsmöglichkeiten sind ein wichtiger Schritt zur Fachkräftesicherung und machen das Unternehmen für junge Menschen attraktiv. Unternehmen, die solche Angebote nutzen, investieren nicht nur in den Erfolg des Unternehmens, sondern – in Hinblick auf den demografischen Wandel – auch in ihre Zukunft.

Solche arbeitsmarktpolitischen Instrumente müssen weiter beworben werden und zur Verstetigung von Kooperationen und Netzwerkarbeit im Handwerk sowie zur Stärkung der betrieblichen Zukunftsfähigkeit genutzt werden.

Übersicht 3

Eckpfeiler für „Gute Arbeitsbedingungen“ im Handwerk.

Gute Arbeitsbedingungen				
Keine Diskriminierung	Guter Arbeits- und Gesundheitsschutz und Vorsorge	Tariffbindung/faire Vergütung	Arbeit mit sozialer und beruflicher Sicherheit	Positives Betriebsklima und Beteiligung

Quelle: Eigene Darstellung, ergänzt und in Anlehnung an HWK der Pfalz (2014: 8).

Greift man verschiedene Eckpunkte und Vorschläge des vorliegenden Gutachtens noch einmal resümierend auf, kann die Ausbildungs- und Beschäftigungsquote im Handwerk gestärkt werden, indem gute Arbeitsbedingungen gewährleistet werden. In Anlehnung an die HWK der Pfalz (2014: 8) sind folgende Faktoren Eckpfeiler einer solchen Strategie.

8. Handlungsempfehlungen

- Änderungen in den Beschäftigtenstrukturen – Personalpolitik anpassen

Erläuterung: Der demografische Wandel mit seinen tiefgreifenden Veränderungen in der Altersstruktur wird auf längere Sicht auch für das Handwerk erhebliche Konsequenzen in der Beschäftigtenstruktur haben. Das betrifft essenzielle Fragen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs aufgrund einer sich weiter verschärfenden Konkurrenz auf den Arbeitsmärkten um qualifizierte Kräfte.

- Unterstützung der Kammern und handwerksnaher Institutionen notwendig

Erläuterung: Zukünftige Engpassfaktoren machen in den Handwerksbetrieben eine angepasste, für Demografie-Effekte sensible Arbeits- und Personal-

Attraktive Arbeit im Handwerk

politik erforderlich. Instrumente wie der „Demographie-Check“ sollten stärker beworben und genutzt werden. Regionale und branchenspezifische Institutionen wie Handwerkskammern und Innungen können mit Sensibilisierungs- und Unterstützungsangeboten helfen, Hemmnisse in der innerbetrieblichen Personalpolitik und in Fragen der Sensibilisierung für Zukunftsthemen zu überwinden.

- Überbetriebliche Kooperationen eingehen

Erläuterung: Dabei sollte es verstärkt um die Sensibilisierung der Betriebe gehen, so gibt es nach Expertenmeinung und Auffassung der Kammern noch Spielraum, Bewerber zu rekrutieren. In Form von Kooperationen mit Schulen und Arbeitsmarktakteuren können Betriebe beispielsweise folgende Initiativen nutzen:

- Betriebserkundungen für Schüler und Lehrkräfte und Tage der offenen Tür
- Beteiligung an schulischen Ausbildungsmessen, Projektwochen o.ä. zum Thema Berufsausbildung
- Beteiligung an Elternabenden
- Modelle alternsgerechter Arbeit fördern

Erläuterung: Ein wichtiges Themenfeld, in dem noch großer Handlungsbedarf im Handwerk zu erkennen ist, ist die Ausgestaltung altersgerechter Arbeit. D.h. es muss schon frühzeitig Angebote geben, das Erwerbsleben so gestalten zu können, dass die Menschen auch noch bis 65 oder 67 im Betrieb bleiben können. Dazu gehören Tandemlösungen (jung/alt) zur Kompetenzsicherung und Arbeitsentlastung sowie Nutzung der Möglichkeiten zum flexiblen Renteneintritt.

- Neue Technologien antizipieren, in Weiterbildung investieren

Erläuterung: Große Herausforderungen für die Handwerksberufe entstehen in Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien, wie etwa durch die Einführung neuer computergesteuerter Systeme. Gesellen und Meister müssen weitergebildet und Ausbildungsordnungen aktualisiert werden. Gleichzeitig sollten die Berater der Kammern die Betriebe stärker für die neu entstehenden Marktfelder der Zukunft sensibilisieren. Am Bedarf orientierte und verbindlichere Weiterbildungsregelungen könnten ein erster Ansatzpunkt sein. Im Rahmen der Stärkung der Sozialpartnerschaft im Handwerk sollte dann darüber gesprochen werden, für welche Branchen passgenau

Qualifizierungs- und Weiterbildungstarifverträge bzw. Verabredungen auf Sozialpartnerebene getroffen werden könnten. Die Vereinheitlichung von Weiterbildungsangeboten sollten über die Kammerbezirke hinweg organisiert werden.

- Vorteile des Handwerks gegenüber der Industrie herausstellen

Erläuterung: Aspekte der Mitarbeiterbindung und Fachkräftegewinnung stellen eine strategische Führungsaufgabe dar, die gemeinsam mit den Beschäftigten, dem Unternehmer und ggf. durch Ideen und mit Unterstützung anderer Institutionen wie Kammern oder Innung entwickelt werden sollten.

Die im Handwerk geforderte Analyse- und Methodenkompetenz kann als Anreiz zur Attraktivitätssteigerung betont werden.

Vorteile des Handwerks liegen insbesondere in:

- den flachen Hierarchien
- dem direkten Kontakt zur Geschäftsführung und der gesamten Belegschaft
- der Beschäftigung mit dem Produkt als ganzheitliches Werk
- dem direkten Kontakt zum Kunden und
- der geforderten individuellen Lösungskompetenz

Da die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit aus Sicht der Beschäftigten und des Unternehmens nicht erst im fortgeschrittenen Alter einsetzen kann, gilt es Qualifizierungs- und Gesundheitsschutzmaßnahmen umfassend in den Blick zu nehmen und nicht nur jene, die sich speziell an ältere Beschäftigte richten. Betriebsübergreifende Lösungen und Kooperationen könnten dort initiiert werden, wo ein Einzelbetrieb aus kapazitiven oder finanziellen Gründen bestimmte Dienstleistungen nicht alleine bereitstellen kann. So könnten kleinere und größere Unternehmen, Werksärzte, Berufsgenossenschaften und Krankenkassen enger kooperieren und gemeinsam überlegen, wie dies in die Fläche verbreitert werden kann.

- Familie und Beruf vereinbaren

Erläuterung: Betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie können die Attraktivität des Handwerks weiter steigern. Derzeit werden in einem bundesweiten Modellvorhaben gute Praxisbeispiele gesucht, um sie im Handwerk zu bewerben. Aus dem Fundus an Beispielen und Konzepten

Attraktive Arbeit im Handwerk

können die Betriebe die Möglichkeiten der Übertragbarkeit untersuchen und ggf. adaptieren.

Mittels betriebsübergreifender Kooperationen könnten eigene Kindertagesstätten, z.B. über die Kreishandwerkerschaften, eingerichtet werden. Kooperationsmodelle sind bei allen Schwierigkeiten, die aus der dezentralen Struktur des Handwerks resultieren, entsprechend zu prüfen. Betriebskindergärten könnten in großen Gewerbegebieten angesiedelt werden, dessen Angebot sich an die Beschäftigten von Industrie, Gewerbe und Handwerk gleichermaßen richtet. Die Innung könnte zudem einen Rahmenvertrag mit der Kommune schließen, sodass die Kommune eine gewisse Anzahl freier Plätze für Mitarbeiterkinder zur Verfügung stellt. Innungen, Kammern und Gewerkschaften sowie die Spitzenverbände sollten gemeinsam Strategien entwickeln.

- Zugänge für Frauen in das Handwerk stärker fördern

Erläuterung: Die Ausbildungsberatung bei den Kammern, den Agenturen für Arbeit oder auch in den Schulen ist daher noch stärker auf die Bedürfnisse junger Frauen auszurichten. Ein Ziel muss ferner darin bestehen, mehr Frauen für die Selbstverwaltung des Handwerks zu gewinnen, um die Diskussionen in den Gremien geschlechterspezifisch führen zu können. Ein weiteres Ziel sollte sein, mehr Frauen für MINT - Berufe zu gewinnen. Unternehmen und verbandliche Akteure im Handwerk können einen Beitrag leisten, traditionelle Berufswahlmuster mittels Kampagnen zu durchbrechen.

- Flüchtlingen Zugang ebnen, ihre Potenziale erkennen und interkulturelle Kompetenzen schulen

Erläuterung: Die sich abzeichnende Fachkräftelücke wird ohne qualifizierte Zuwanderung nicht zu schließen sein. Mit gewisser Wahrscheinlichkeit bringen viele Flüchtlinge erste Erfahrungen aus handwerksähnlichen Tätigkeiten mit, die genutzt werden können. Insgesamt gilt es, die Sensibilisierung der Handwerksbetriebe für die Vorteile zum Integrations- und Diversity-Management voranzutreiben und auf entstehende Fragen und Unterstützungsbedarfe mit entsprechenden Beratungsangeboten zu reagieren, bzw. bestehende Angebote in den Betrieben und bei den Betriebsinhabern gezielt zu bewerben. Flüchtlinge müssen enger betreut werden, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden.

Um die Potenziale zu erkennen und den Zugang zu erleichtern, müssen Instrumente der Kompetenzentwicklung stärker genutzt werden. Im Besonderen ist hierbei die Herausbildung von interkultureller Kompetenz zu erwähnen, welche in den Betrieben verstärkt geschult werden sollte.

- Arbeitgebermarke zur Zielgruppenorientierung entwickeln – Studienabbrecher gewinnen

Erläuterung: Enge Kooperationen von Betrieben, Schulen, Innungen und Kammern sind wie erwähnt stärker zu fördern. So können die Betriebe über gezielte Kommunikationskanäle Nachwuchskräfte besser erreichen. Gleichzeitig muss das Image vom Handwerk bei Abiturienten und Studienabbrechern offensiv verbessert werden. Als Anreize können dieser Gruppe ein solides Gehalt, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Selbständigkeit offeriert werden. Ferner kann die Möglichkeit ins Feld geführt werden, die Ausbildungszeit zu verkürzen. Zu nennen sind ebenso innovative Konzepte wie überbetriebliche Kooperationen und Auslandsaufenthalte – auch hier können die vorhandenen Strukturen weiter ausgebaut werden. Enge Kooperationen zwischen Hochschulen und Handwerk sind zu stärken. Durch entsprechende Beratungsangebote kann dies dazu beitragen, den Abrechern einen schnellen Einstieg zu erleichtern und damit dem Handwerk Nachwuchskräfte zu verschaffen. Dies könnte denjenigen, die an der Richtigkeit der Entscheidung für die Hochschule zweifeln, die Entscheidung für eine Karriere im Handwerk erleichtern.

- *Tarifbindung als Marke für gute Arbeit herausstellen – verbindlichen Charakter erhöhen*

Erläuterung: Die Tarifbindung sollte wieder erweitert werden. Denn tarifvertragliche Regelungen und Sozialpartnerschaft stehen nicht nur für Gehaltsstrukturen. Vielmehr könnten damit auch Weiterbildungs- und Qualifizierungsfragen aufgegriffen und geregelt werden.

- *Ausbildungsoperationen stärken*

Erläuterung: Es sind Modelle weiterzuentwickeln, bei denen Ausbildung und Bachelorabschluss oder Ausbildung plus späterer Meister und Bachelorabschluss miteinander verzahnt werden können. Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat ein interessantes Modelvorhaben mit dem Titel „Förderung von Durchlässigkeit zur Fachkräftegewinnung“ aufgesetzt. Maßnahmen sollen berufliche und hochschulische Bildung verzahnen und in beide Richtungen durchlässigkeitsfördernd wirken. Die erworbenen Kompetenzen können also jeweils den Übergang sowohl ins Studium als auch in die Ausbildung ebnen.

Attraktive Arbeit im Handwerk

Derartige Möglichkeiten sind zu öffnen bzw. zu erweitern – z.B. über enge Kooperationen mit Lehrstühlen. Ausbildungskooperationen können ebenso für hochspezialisierte Betriebe von großem Vorteil sein und sind demnach zu verstärken.

– *Alters- und soziale Absicherung zusätzlich stabilisieren*

Erläuterung: Die Möglichkeit der Einrichtung eines Rentenfonds im Handwerk ist zu prüfen. Hierbei kann die Chemische Industrie eine erste Orientierung bieten. Der Verwendungszweck wird von Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam definiert, Partner ist die Versicherungswirtschaft. Im Handwerk könnte ein Vorstand, zusammengesetzt aus Vertretern der Selbstverwaltung des Handwerks und Partnern der Versicherungswirtschaft, über die Verwaltung des Vermögens entscheiden. Arbeitnehmer und -geber könnten paritätisch einzahlen, wobei Beteiligungsmöglichkeiten für selbständige Handwerker zu identifizieren sind. Ferner sollte darüber nachgedacht werden, ob eine Rentenversicherungspflicht für Selbständige im Handwerk in Erwägung zu ziehen ist. Es wäre außerdem zu überlegen, ob eine Rentenzusatzversicherung nach dem Vorbild der SOKA-Bau einzurichten ist. Die Tarifvertragsparteien könnten sich organisieren und über eine Zusatzversorgungskasse mit Hilfe einer Rentenbeihilfe strukturbedingte Nachteile ausgleichen.

Die Flexi-Rente ermutigt ältere Arbeitnehmer länger, auch in Teilzeit, im Beruf zu bleiben. Überlegungen in diese Richtung sind zu intensivieren. Die Anreize sind zu stärken, um den Übergang in die Rente fließender gestalten zu können. Meist stehen betriebliche Belange entgegen, mit der Gewährung einer Ankündigungsfrist von 6-12 Monaten könnte die Planungssicherheit der Betriebe verbessert werden.

– *Auswirkungen von Onlineportalen evaluieren*

Erläuterung: Die beschäftigungsrelevanten Auswirkungen von Vermarktungsportalen handwerklicher Dienstleistungen sind genauer zu analysieren und zu evaluieren. Sofern die Möglichkeiten der digitalen Plattformen dazu genutzt werden, klassische Normalarbeitsverhältnisse zu unterlaufen, bestehende Branchenmindestlöhne auszuhebeln, Arbeitsschutzvorschriften zu umgehen und Schwarzarbeit zu fördern, müssen entsprechende gesetzliche Gegenmaßnahmen getroffen werden.

- *Zeitarbeit nicht ausufern lassen*

Erläuterung: Die Leih- bzw. Zeitarbeit war ursprünglich dazu gedacht, in betrieblichen Ausnahmesituationen für eine begrenzte Zeit zusätzliche Arbeitskräfte einsetzen zu können – z.B. bei besonders vielen zeitgleichen Aufträgen oder beim kurzfristigen Ausfall eines Mitarbeiters. Dieser Ansatz war konsequent und richtig. Die flexible Personalplanung darf aber nicht zu Lasten der Kernbelegschaft und der Fachkräftebindung gehen.

- *Arbeitsmarktpolitische Instrumente des Landes NRW stärker nutzen*

Erläuterung: Arbeitsmarktpolitische Instrumente, wie etwa die Potentialberatung und Fachkräfteinitiative müssen weiter beworben werden und zur Verstärkung von Kooperationen und Netzwerkarbeit im Handwerk sowie zur Stärkung der betrieblichen Zukunftsfähigkeit genutzt werden.

Literatur

Bauer, Th. K. und W. Dürig (2016), Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Handwerk: Kundenkommunikation, Arbeitsprozesse, Technik-Trends und Innovationsfähigkeit. Stellungnahme zum Frankenkatalog zur Anhörung am 14. März 2016 in Düsseldorf der Enquete-Kommission „Zukunft von Handwerk und Mittelstand in Nordrhein-Westfalen“. LT-Drs. 16 / 8652.

DIHK Service GmbH und ZWH – Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (o.J.), Berufsbildung ohne Grenzen. Internet: <http://www.mobiltaetscoach.de/>, abgerufen am 2. Juni 2016.

BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), Mitarbeiter Kapital Beteiligung. Modelle und Förderwege. Internet: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bmas_makb_2011_03.pdf, abgerufen am 1. Juni 2016.

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013): Berufliche Weiterbildung im Betrieb Info und Toolbox für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte. Berlin: BMBF.

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013), DQR Bridge 5: Förderung von Durchlässigkeit zur Fachkräftegewinnung – Entwicklung von bereichsübergreifenden Bildungsmaßnahmen auf Niveau 5 des DQR. Internet: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a_3_3_projektsteckbrief_dqr-bridge_5.pdf, abgerufen am 1. Juni 2016.

Attraktive Arbeit im Handwerk

BMG - Bundesministerium für Gesundheit (2016), Betriebliche Gesundheitsförderung – Best Practice Beispiele. Internet: <http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/best-practice-beispiele-im-ueberblick.html>, abgerufen am 30.05.2016.

Deutsche Handwerks Zeitung (Hg.) (2012): Weiterbildungsquote in Sachsen beispielhaft gut. Handwerk gegen allgemein gesetzlichen Bildungsurlaub. In: Deutsche Handwerkszeitung vom 10.1.2012. Online: <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/index.cfm?cid=4119&documents.id=131214#>, abgerufen am 13.06.2016.

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2014a), Gute Renten im Handwerk. Fakten und Argumente gegen Altersarmut. Berlin.

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2014b), Projekt Faire Mobilität - Kampf für Gute Arbeit. Handwerksinfo 1 / 2014.

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2016a), Gute Arbeit ist das beste Werkzeug! Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen im Handwerk bewerten. Repräsentativumfrage. Berlin.

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2016b), Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Öffentlichen Anhörung der Enquetekommission VI „Zukunft von Handwerk und Mittelstand in Nordrhein-Westfalen“. Berlin.

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (o.J.), Mit Tarifverträgen im Handwerk gewinnen. Fakten und Argumente. Berlin.

Deutsche Handwerkszeitung (2011), Gute Beispiele für betriebliche Gesundheitsförderung. Internet: <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/gute-beispiele-fuer-betriebliche-gesundheitsfoerderung/150/3099/122382>, abgerufen am 1. Juni 2016.

Deutsche Handwerkszeitung (2015), Mehr als die Hälfte bleibt im Beruf. Internet: <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/mehr-als-die-haelfte-bleibt-im-beruf/150/9447/291275>, abgerufen am 1. Juni 2016.

DHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2015), Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und Beschäftigung. Ein Leitfaden für Unternehmen. Berlin.

Dohmen, D. (2014), Berufsausbildung unter Druck. Prognose zum deutschen Berufsausbildungssystem bis 2025. FIBIS Forum Nr. 52. Berlin.

Dummert, S. und U. Leber (2016), Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. Ergänzende Informationen zum Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2016. BIBB, IAB: Nürnberg.

Europäische Union (2016), Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen: Definitionen und Umfang. Internet: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=URISERV:n26026>, abgerufen am 7. Juni 2016.

Faire Mobilität (Hrsg.) (2014), Arbeitnehmer oder (Schein)selbstständiger? Internet: <http://www.faire-mobilitaet.de/informationen/flyer/++co++b06429ba-a77f-11e3-bfa3-52540023ef1a>, abgerufen am 6. Juni 2016.

Georg, A., C. Barkholdt und F. Frerichs (2005), Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Abschlussbericht zum Projekt „Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten“ Projekt F 5187. Internet: http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd48.pdf?__blob=publicationFile, abgerufen am 2. Juni 2016.

Glasl, M. und M. Wolf (o.J.), Fachkräftebindung im Handwerk. Empirische Erkenntnisse zur Entscheidung von jungen Fachkräften zwischen Industrie und Handwerk. Internet: http://www.lfimuennen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/Fachkraeftesicherung_DHI.pdf, abgerufen am 30. Mai 2016.

Goldberg, A. und R. Reibold (2016), Mitarbeiter finden – Mitarbeiter binden. Leitfaden für Inhaberinnen und Inhaber von Handwerksbetrieben. Internet: http://www.fbh.uni-koeln.de/sites/default/files/Leitfaden_deutsch_komplett.pdf, abgerufen am 2. Juni 2016.

GOMEQ – Die Gesundheitsoffensive Mülheim, Essen, Oberhausen (2016), Beispiel Metall- und Elektrobranche. Internet: <http://go-meo.de/projekt/beispiele/metall-und-elektrobranche/>, abgerufen am 7. Juni 2016.

Grüneberg, S. (2015), Das ist der Hammer. Süddeutsche Zeitung vom 02.11.2015. Internet: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/fachkraeftemangel-im-handwerk-das-ist-der-hammer-1.2713587>, abgerufen am 30. Mai 2016.

HWK der Pfalz (2014), Fachkräfte- und Nachwuchssicherung durch Qualität in der beruflichen Bildung. Kaiserslautern. Internet: <https://www.hwk-pfalz.de/downloads/leitbild-zur-fachkraefte-und-nachwuchssicherung-durch-qualitaet-in-der-beruflichen-bildung-51,1824.pdf>, abgerufen am 6. Juni 2016.

HWK Saarland (2015): Neue Querschnittsberufe: „Schnellschuss wenig hilfreich“, Internet: <http://www.hwk-saarland.de/2015/06/11/Querschnittsberufe/943,780.html>, abgerufen am 2. Juni 2016.

Attraktive Arbeit im Handwerk

Handwerk Magazin (2012a), Gehältervergleich: Das sind die bestbezahlten Jobs im Handwerk. Internet: <http://www.handwerk-magazin.de/bestbezahlte-jobs-im-handwerk/150/9393/173561/1>, abgerufen am 1. Juni 2016.

Handwerk Magazin (2012b), Niedriglöhne im Handwerk: Was bekommen Schlechtverdiener? Internet: <http://www.handwerk-magazin.de/niedrigloehne-im-handwerke-wieviel-verdienen-die-schlechtverdiener/150/9393/172632>, abgerufen am 2. Juni 2016.

Haverkamp, K. (2013), Sektorübergreifende Mobilität. Eine Option der Fachkräftesicherung für das Handwerk? In: Bizer, K. und Thomä, J. (Hrsg.): Fachkräftesicherung im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien 90, Mecke: Duderstadt, 107-126.

Heublein, U., J. Richter, R., Schmelzer und D. Sommer, D. (2014), Die Entwicklung der Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2012. Internet: http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201404.pdf, abgerufen am 2. Juni 2016.

Jelich, F.-J., T.W. Länge und B. Menke (Hrsg.) (2012), Interessen vertreten in der Selbstverwaltung des Handwerks. Bildungsangebote für eine kritische Arbeitnehmerpolitik. Recklinghausen: FIAB.

Jugendwerkstatt Frohe Zukunft (o.J.), Kindertagesstätte Weltenbummler. Internet: <http://jw-frohe-zukunft.de/horte-kitas/kita-weltenbummler>, abgerufen am 1. Juni 2016.

Kay, R. und N. Schlömer (2009), Können potentielle Neugründer die so genannte Nachfolgerlücke bei Unternehmensübernahmen schließen? – Eine empirische Analyse. In Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008 - Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF. Wiesbaden: Springer, 53-70.

Keller, M. und T. Haustein (2013), Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2012. Internet: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Bevoelkerung/VereinbarkeitFamilieBeruf_122013.pdf?__blob=publicationFile, abgerufen am 2. Juni 2016.

Kranzusch, P., O. Suprinovič und R. Kay (2009), Absatz- und Personalpolitik des Handwerks im Zeichen des demografischen Wandels. IfM-Materialien Nr. 188. Bonn.

Kurz, C. (2014), Industrie 4.0 und Energiewende: Herausforderungen für das Handwerk. Vortrag bei der IG Metall in Ost-Westfalen Lippe am 11.01.2014. Vlotho.

Managermagazin (Hrsg.) (2012), Neues Geschäftsmodell. My Hammer stellt Auktionen ein. Internet: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/a-858875.html>, abgerufen am 6. Juni 2016.

MAIS NRW (o.J.a), Bildungsscheck NRW. Internet: <https://www.mais.nrw/bildungsscheck>, abgerufen am 6. Juni 2016.

MAIS NRW (o.J.b), Potenzialberatung in NRW. Internet: <https://www.mais.nrw/potenzialberatung>, abgerufen am 6. Juni 2016.

MAIS NRW (o.J.c), Tarifregister Nordrhein-Westfalen. Internet: http://www.tarifregister.nrw.de/tarifinformationen/tarifvertraege_ave/index.php, abgerufen am 2. Juni 2016.

MAIS NRW (2015), Fachkräfteinitiative NRW. Internet: <http://www.fachkraefte.nrw.de/fachkraefte-sichern-in-nrw/ueberblick-und-basisinformationen.html>, abgerufen am 6. Juni 2016.

Mfkjks - Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (2015), Vereinbarkeit von Familie und Beruf: aktuelle Zahlen und Fakten. Internet: <http://www.familie-in-nrw.de/vertiefungstext-vereinbarkeit-familieundberuf.html>, abgerufen am 1. Juni 2016.

o.V. (2015), Ausbildungsbilanz 2015 liegt vor. In: Handwerksblatt Internet: <http://www.handwerksblatt.de/aus-weiterbildung/34-azubi/5000381-ausbildungsbilanz-2015-liegt-vor.html>, abgerufen am 6. Juni 2016.

Räth, G. (2015), Ein Berliner Internet-Urgestein kehrt zurück. Internet: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/myhammer-claudia-frese>, abgerufen am 6. Juni 2016.

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.) (2012), Entwicklung der Märkte des Handwerks und betriebliche Anpassungserfordernisse – Teil I: Analyse. Internet: http://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/rwi-projektberichte/PB_Maerkte-des-Handwerks_K.pdf, abgerufen am 6. Juni 2016.

Schmidt, M. (2015), Fachkräfte-Engpass im Handwerk: Jetzt geht es um Reaktion. Interview mit Jörg Thomä. Internet: <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/fachkraefte-engpass-im-handwerk-jetzt-geht-es-um-reaktion/150/3099/286081>, abgerufen am 1. Juni 2016.

Attraktive Arbeit im Handwerk

Schwarz, S. (2015), Zahlreiche Plattformen im Internet. Handwerker per Maus-klick finden. Internet: <http://www.op-online.de/offenbach/handwerker-maus-klick-finden-5590134.html>, abgerufen am 6. Juni 2016.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2016), Unternehmensregister. Online-Daten des Bundesamts. Internet: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Tabellen/UnternehmenRechtsformenWZ2008.html#Fussnote1>, abgerufen am 6. Juni 2016.

Ullrich, K. und A. Werner (2013), Alt oder Neu? Übernahmegründer und Neugründer im Vergleich. Internet: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/%C3%9Cbernahmegr%C3%BCnder-und-Neugr%C3%BCnder-im-Vergleich.pdf>, abgerufen am 2. Juni 2016.

Vetter, P. (2015), Sieben von zehn Flüchtlingen brechen die Ausbildung ab. Internet: <http://www.welt.de/wirtschaft/article147608982/Sieben-von-zehn-Fluechtlingen-brechen-Ausbildung-ab.html>, abgerufen am 20. Mai 2016.

Visser, C. (2012), Handwerker im Internet. Angst um den goldenen Boden. Internet: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/handwerker-im-internet-angst-um-den-goldenen-boden/6879784.html>, abgerufen am 6. Juni 2016.

Werner, D. (2016), Stellungnahme Zukunft von Handwerk und Mittelstand in Nordrhein-Westfalen zum Thema „Zukunft der beruflichen Bildung im Handwerk in Nordrhein-Westfalen“ am 15. Februar 2016. IW Report 4. Köln.

Westdeutscher Handwerkskammertag (2015), Handwerksstatistik 2014/2015. Düsseldorf.

ZDH (2016), „Erfolgsfaktor Familie“ im Handwerk – Ideenwettbewerb startet am 22. Februar 2016! Internet: https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/presse/Pressemeldungen/2016/0222-Ideenwettbewerb_Familienfreundlichkeit_im_Handwerk.pdf, abgerufen am 2. Juni 2016.



Das RWI wird vom Bund und vom Land
Nordrhein-Westfalen gefördert.

