



// Zukunftsministerium
Was Menschen berührt.

Europäischer Sozialfonds
Evaluation der Förderaktion 3
„Vorgründungs- und Nachfolgecoaching“
1. Zwischenbericht

Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa

Europäischer Sozialfonds

Bayern 2014-2020

Evaluation der Förderaktion 3 „Vorgründungs- und Nachfolgecoaching“
Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa

Version: 2.0

Stand: 14.08.2017



Verwaltungsbehörde ESF in Bayern
im Bayerischen Staatsministerium für
Arbeit und Soziales, Familie und Integration (StMAS)

Winzererstraße 9
80797 München ISG

INSTITUT FÜR
SOZIALFORSCHUNG UND
GESELLSCHAFTSPOLITIK



Autor/innen: Stefan Feldens, Anne-Marie Scholz, Dr. Jenny Bennett

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH

Weinsbergstraße 190
50825 Köln

<http://www.isg-institut.de>

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
2. Programmlogik und Ablauf des Förderprozesses	7
3. Entwicklung des Gründungs- und Unternehmensnachfolgeschehens in Bayern	11
4. Umsetzungsstand	14
<i>4.1 ESF-Monitoring-Daten</i>	<i>14</i>
<i>4.2 Längerfristige Ergebnisindikatoren</i>	<i>16</i>
5. Evaluation der Umsetzungsphase	17
5.1 Methodisches Vorgehen	17
5.1.1. <i>Experteninterviews</i>	17
5.1.2. <i>Standardisierte Befragung der Teilnehmer/innen</i>	17
5.1.3. <i>Standardisierte Befragung der Berater/innen</i>	18
5.2 Ergebnisse der Erhebungen	18
5.2.1 <i>Persönliche Merkmale, Erfahrungshintergrund und Beratungsfelder der Berater/innen</i>	18
5.2.2 <i>Persönliche Merkmale der Coaching-Teilnehmenden</i>	21
5.2.3 <i>Motivationale, organisationale und inhaltliche Aspekte des Coachings</i>	23
5.2.4 <i>Bewertung des Coachings und der Berater/innen</i>	27
5.2.5 <i>Unternehmensgründungen und -nachfolgen im Anschluss an die Coaching-Teilnahme</i>	31
5.2.6 <i>Herausforderungen und Erwartungen bezüglich der Unternehmensentwicklung</i>	36
6. Fazit und Handlungsempfehlungen	38
7. Quellenverzeichnis	41

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Entwicklung des Gründungsgeschehens in Bayern, 2012-2015</i>	12
<i>Tabelle 2: Entwicklung der Selbstständigkeit in Bayern, 2012-2015</i>	12
<i>Tabelle 3: Merkmale der Teilnehmenden in der Förderaktion 3</i>	14
<i>Tabelle 4: Jährlich ausgezahlte Mittel in Euro in der Förderaktion 3 (in Euro)</i>	15
<i>Tabelle 5: Verbleibstatus der Teilnehmenden sechs Monate nach Beendigung des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings</i>	16
<i>Tabelle 6: Persönliche Merkmale der befragten Berater/innen</i>	19
<i>Tabelle 7: Berufs- und Beratungserfahrung der befragten Berater/innen</i>	20
<i>Tabelle 8: Aktivität der befragten Berater/innen in den letzten 3 Jahren und 12 Monaten</i>	21
<i>Tabelle 9: Persönliche Merkmale der befragten Teilnehmenden</i>	22

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Darstellung der Programmlogik von Förderaktion 3</i>	8
<i>Abbildung 2: Ablauf des Förderprozesses in Förderaktion 3</i>	10
<i>Abbildung 3: Tätigkeitsfelder der befragten Berater/innen</i>	20
<i>Abbildung 4: Motivation zur Teilnahme am Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching</i>	23
<i>Abbildung 5: Themenpriorisierung der Teilnehmenden im Rahmen der Coachings</i>	25
<i>Abbildung 6: Von den Teilnehmenden häufig nachgefragte Themen bei den Coachings</i>	26
<i>Abbildung 7: Terminlicher und zeitlicher Umfang der Coachings</i>	27
<i>Abbildung 8: Bewertung der Kompetenzen der Coaches durch die Teilnehmenden</i>	28
<i>Abbildung 9: Bewertung der Wichtigkeit von Kompetenzen durch die Berater/innen</i>	29
<i>Abbildung 10: Bewertung der Unterstützung durch die Beratungsstelle</i>	30
<i>Abbildung 11: Bewertung des Kosten-Aufwand-Verhältnisses der Coaching-Maßnahmen</i>	30
<i>Abbildung 12: Von den Coaches geschätzte Gründungs- und Übernahmehäufigkeit</i>	31
<i>Abbildung 13: Erfolgsfaktoren für die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens</i>	32
<i>Abbildung 14: Häufigste Gründe für Abberatungen durch die Berater/innen</i>	33
<i>Abbildung 15: Gründungen und Übernahmen im Anschluss an die Coaching-Maßnahmen</i>	34
<i>Abbildung 16: Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Unternehmenskennziffern</i>	37

1. Einleitung

Eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und gesunde Unternehmenslandschaft sind das Resultat eines Zusammenspiels aus Dynamik und Kontinuität. Eine dynamische Wirtschaft ist vor allem durch ein pulsierendes Gründungsgeschehen charakterisiert. Durch den Markteintritt von neuen Unternehmen werden kreative und innovative Kräfte freigesetzt, die der Wirtschaft neue Impulse verleihen und auf bestehende Unternehmen einen positiven Wettbewerbsdruck zur stetigen Verbesserung erzeugen. Auch die Kontinuität der am Markt etablierten Unternehmen ist von hoher Relevanz. Sie ist an Übergabe- und Nachfolgeprozesse geknüpft, die zum Ziel haben, dass Unternehmen nach persönlich motivierten, gesundheitlich verursachten oder altersbedingten Übergaben von anderen Personen übernommen und erfolgreich fortgeführt werden. Auch in beschäftigungspolitischer Hinsicht ist ein gesunder Unternehmergeist unverzichtbar, da Gründungen neue Arbeitsplätze schaffen und Nachfolgen bestehende Arbeitsplätze sichern.

Sowohl Unternehmensgründungen als auch Unternehmensnachfolgen setzen eine sorgfältig geplante Umsetzung und die Existenz einschlägiger Kompetenzen über die betriebswirtschaftliche Führung eines Unternehmens voraus. Vor diesem Hintergrund zielt die Förderaktion 3 auf den Kompetenzaufbau und die Qualifizierung von gründungs- und übernahmeinteressierten Personen. Durch die ESF-geförderten Coaching-Maßnahmen sollen Gründer/innen und Unternehmensnachfolger/innen in der Vorgründungs- bzw. Übernahmephase durch Berater/innen begleitet und fit für die Auf- oder Übernahme einer unternehmerischen Tätigkeit gemacht werden. Über die Erhöhung der Überlebens- und Erfolgchancen neu gegründeter oder übernommener Unternehmen zielt die Förderung darauf ab, einen Beitrag zur Stärkung der Unternehmenslandschaft und Wettbewerbsfähigkeit sowie zur ökonomischen Nachhaltigkeit zu leisten. Gefördert werden dabei Gründungs- oder Übernahmehabende, die der gewerblichen Wirtschaft oder den Freien Berufen zuzuordnen sind. Die örtlichen Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie Handwerkskammern (HWKs) und das Institut für Freie Berufe (IFB) sind die umsetzungsrelevanten Stellen der Förderung, wobei die IHKs ESF-Mittel und die HWKs und das IFB Landesmittel erhalten. Im Rahmen der Coachings steht die betriebswirtschaftliche Beratung (z.B. die Erstellung von Business-Plänen) im Vordergrund. Die Förderung der Coaching-Teilnehmenden erfolgt losgelöst von sozialen Merkmalen wie Alter, Bildungs- oder Erwerbsstatus. Um einen Antrag auf Förderung stellen zu können, müssen die Teilnehmenden über einen Wohnsitz in Bayern verfügen und die Absicht haben, ein Unternehmen mit Sitz in Bayern zu gründen oder zu übernehmen. Ebenfalls förderberechtigt sind Personen, die einen bereits angemeldeten Nebenerwerb in den Haupterwerb überführen wollen.

Die Förderung wird den Teilnehmenden als 70 %-iger Zuschussanteil zu den Beraterhonoraren gewährt, wobei für die Bemessung der Förderung ein maximales Beraterhonorar in Höhe von 800 Euro bei maximal 8 Stunden pro Tagewerk berücksichtigt wird. Für die Durchführung der Coachings sind freiberufliche und in Bayern niedergelassene Berater/innen zuständig, die überwiegend in der entgeltlichen Unternehmensberatung tätig sind. Um Coaching-Tätigkeiten in der Förderaktion 3 durchführen zu können, müssen die Berater/innen für die Beratung von kleineren und mittleren Unternehmen geeignet sein. Bis 2016 mussten sie ferner in der KfW-Beraterbörse für das „Gründercoaching Deutschland“ zertifiziert und gelistet sein. Mitte 2016 wurde die KfW-Beraterbörse allerdings aufgelöst. Die für Bayern derzeit in der Entwicklungsphase befindliche Nachfolgelösung soll einen qualitätsgesicherten Pool an Beratern/innen umfassen und voraussichtlich ab Herbst 2017 greifen.

Der vorliegende Bericht ist inhaltlich wie folgt aufgebaut: in Kapitel 2 erfolgt eine Darlegung der Programmlogik von Förderaktion 3. Zwecks der Kontextualisierung wird in Kapitel 3 ein Blick auf die Entwicklung des Gründungs- und Unternehmensnachfolgegeschehens in Bayern geworfen. In Kapitel 4 wird der Umsetzungsstand von Förderaktion 3 (Stand: 09.02.2017) vorgestellt. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Befragungen präsentiert und gegenübergestellt. Zum einen wurden die Berater/innen und zum anderen die Teilnehmenden mittels standardisierter Fragebögen befragt. Zum anderen wurden Interviews mit ausgewählten Experten/innen der an der Umsetzung von Förderaktion 3 beteiligten Organisationen geführt. An geeigneten Stellen werden die Ergebnisse der Experteninterviews bei den Darlegungen berücksichtigt. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse resümiert.

2. Programmlogik und Ablauf des Förderprozesses

Auf Basis der Informationen des Operationellen Programms Bayern 2014-2020 und der Förderrichtlinien für die Aktion 3 (StMWI 2015; AllMBI 2016) sowie den Experteninterviews ist ein theoretisches Modell konzipiert worden, das die Programmlogik von Förderaktion 3 widerspiegelt. Dessen zentrale Annahmen und Argumente werden nachfolgend dargelegt. Die Kategorien für die Darstellung der Programmlogik sind die für die Förderung bereitgestellten „Ressourcen/Inputs“, die im Zentrum der Durchführung stehenden „Aktivitäten/Maßnahmen“, die hierdurch unmittelbar induzierten „Outputs“, die bei der adressierten Fördergruppe identifizierbaren „Ergebnisse/Outcomes“ sowie die strukturellen und über die Zielgruppe hinausgehenden Veränderungen, zu denen die Förderung beitragen kann (*Abbildung 1*).

Auf der Ressourcenebene wird für die laufende Förderperiode mit einer Fördersumme in Höhe von 12.438.000 Euro geplant (sog. indikative Mittel). Dem von den Teilnehmenden zu leistenden Eigenanteil in Höhe von 30 % kann eine ambivalente Wirkung unterstellt werden: Zum einen kann er dazu führen, dass die Teilnehmenden kostenbedingt von der Ausschöpfung der maximalen Förderleistung absehen. Zum anderen sorgt er wahrscheinlich dafür, dass die Förderung von Personen in Anspruch genommen wird, die ein ernsthaftes Interesse an einer Gründung oder Übernahme haben. Neben den finanziellen Inputs sind die an der Förderung beteiligten Akteure und deren Aufwendungen und Erfahrungen als weitere wichtige Ressource für die Umsetzung des Programms zu sehen, da sie für die interessierten Personen Informations- und Erstberatungsangebote bereitstellen. Zu den wesentlichen umsetzungsrelevanten Stellen von Förderaktion 3 zählen die örtlichen Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie Handwerkskammern (HWKs) und das Institut für Freie Berufe (IFB), wobei nur die Angebote der IHKs durch den ESF gefördert werden. Den Berater/innen obliegt als Durchführenden der Coaching-Maßnahmen die Verantwortung für eine kompetente Beratung. Als wesentliche Ressource ist in diesem Sinne die KfW-Beraterbörse zu sehen, da sie als Gütesiegel der Beratungsqualität gesehen werden kann und die Listung eine Zertifizierung der Berater/innen voraussetzt. Allerdings ist die KfW-Beraterbörse in 2016 stillgelegt worden, so dass sie für zukünftige Coachings nicht mehr für die Auswahl von qualifizierten Berater/innen verwendet werden kann. Da anzunehmen ist, dass qualifizierte Berater/innen eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung der Förderung sind, ist es wichtig, auf personelle Ressourcen von hoher Qualität und Kompetenz zurückgreifen zu können. Deshalb ist das Gelingen eines Wechsels von der KfW-Beraterbörse auf eine andere, aber qualitativ vergleichbare Lösung für die Qualitätssicherung und Selektion der Berater/innen für die Förderung wichtig.

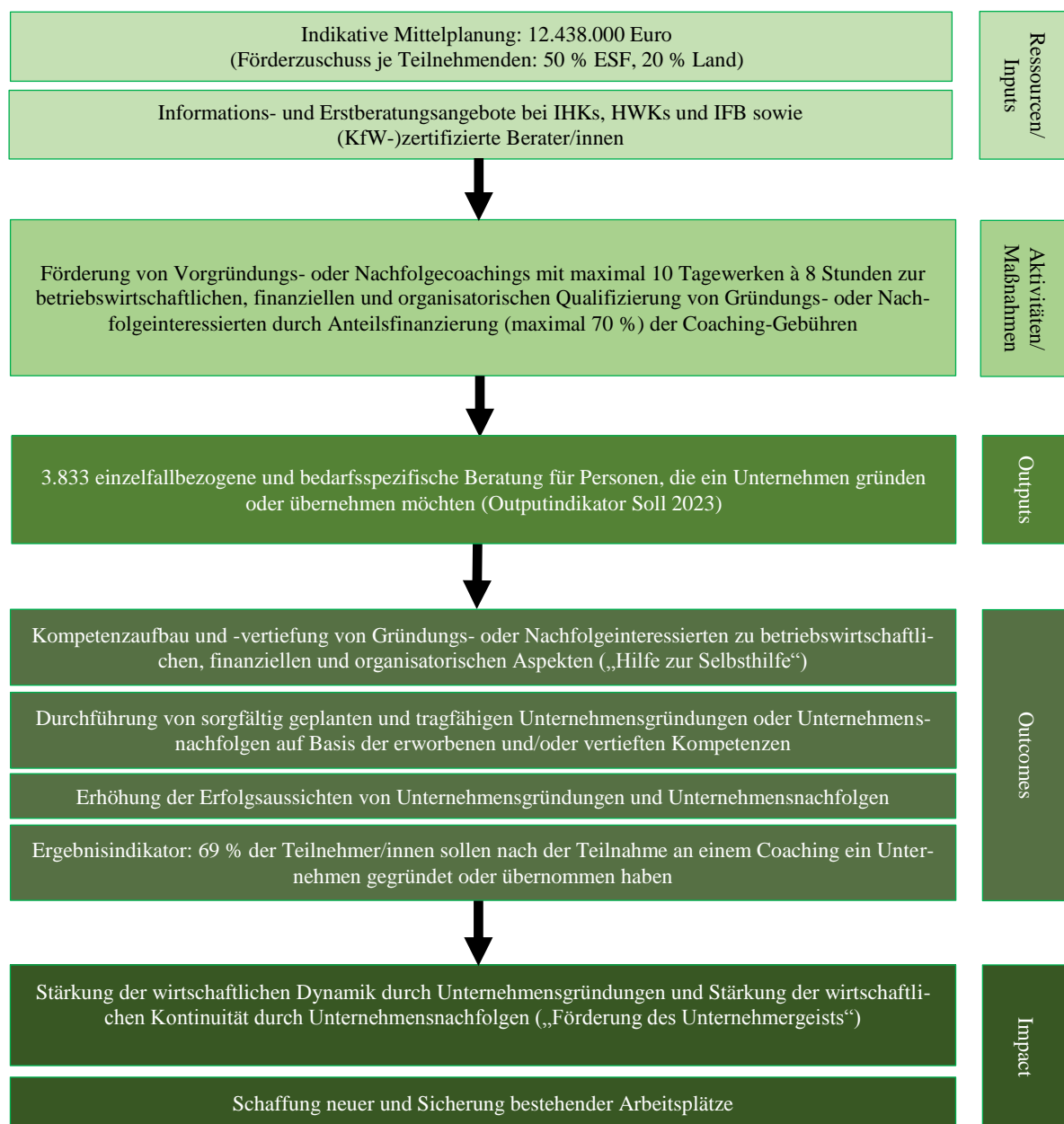
Im Zentrum der Maßnahmen stehen gezielte Gründungs- oder Nachfolgecoachings, die der betriebswirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Qualifizierung von Gründungs- oder Nachfolgeinteressierten dienen. Zu betonen ist dabei, dass es sich bei der Förderaktion 3 im Unterschied zu Nachgründungscoachings ausschließlich um Beratungen handelt, die im Vorfeld der Gründungen oder Übernahmen stattfinden und somit für die Teilnehmenden einen orientierenden Charakter und vorbereitenden Nutzen für die Übernahme einer unternehmerischen Tätigkeit haben. Hinsichtlich der Wirkmechanismen lässt sich vermuten, dass der Grad der Vorbereitung und Qualifizierung und die Zahl der zum Gründungs- oder Nachfolgevorhaben offenen Fragen mit dem Umfang der in Anspruch genommenen Beratung steigen bzw. sinken. Neben der Quantität ist die Qualität der in Anspruch genommenen Beratung für die Teilnehmenden von mindestens genauso hoher Bedeutung: Je zuverlässiger die Qualität der Berater/innen ist, desto fundierter kann im Zuge der Beratung eine Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit erarbeitet werden.

Auf der Output-Ebene werden die unmittelbar erfassbaren Ergebnisse der Förderung betrachtet. Sie werden primär anhand der adressierten Zielgruppe – Gründungs- oder Übernahmeinteressierte – und der Anzahl der erfolgten einzelfallbezogenen und bedarfsspezifischen Beratungen (z.B. Erstellung und Verfeinerung des Business-Plans, Finanzplanung) abgebildet. Demensprechend sieht der für die Förderaktion 3 definierte Outputindikator vor, dass bis 2023 3.833 Gründungs- und Nachfolgeinteressierte erreicht und von den Coaches gezielt beraten werden sollen. Die Anzahl der erreichten Personen sowie die Zusammensetzung der Teilnehmenden wird dabei möglicherweise von sozioökonomischen Kontextbedingungen beeinflusst, da sich sowohl die Konjunktur- als auch die Beschäftigungslage auf die Neigung zur Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit auswirken kann (vgl. ausführlicher hierzu *Kapitel 3*).

Auf der Ebene der Outcomes stehen die unmittelbar mit den Teilnehmenden in Zusammenhang stehenden Ziele der Förderung im Fokus. Durch die Maßnahmen sollen die gecoachten Personen gezielt in ihren Kompetenzen über betriebswirtschaftliche, finanzielle und organisatorische Aspekte einer unternehmerischen Tätigkeit gestärkt und gefestigt werden. Hierdurch sollen die Gecoachten dazu befähigt werden, ihre Pläne zu einer Unternehmensgründung oder -nachfolge sorgfältig zu erarbeiten und zu

eruiieren. Das Coaching leistet somit einen wesentlichen Beitrag dazu, dass Gründungs- oder Nachfolgeinteressierte ihre Entscheidung für oder gegen eine unternehmerische Tätigkeit auf Basis einer soliden Grundlage fällen können und tatsächlich vollzogene Unternehmensgründungen oder -nachfolgen auf tragfähigen Konzepten basieren. In diesem Kontext lässt sich gemäß der Förderlogik annehmen, dass die Coachings einen Beitrag zur Erhöhung der Erfolgsaussichten von Unternehmensgründungen und -nachfolgen und ökonomischen Nachhaltigkeit leisten können. Der für die Förderaktion 3 definierte Ergebnisindikator sieht dabei eine Gründungs- oder Nachfolgequote in Höhe von 69 % vor. Somit sollen knapp über zwei Drittel der Teilnehmer/innen im Anschluss an die Beratung ein Unternehmen gründen oder eine Nachfolge antreten. Angesichts des Outputziels in Höhe von 3.833 gecoachten Personen impliziert der Ergebnisindikator 2.645 neu gegründete oder übernommene Unternehmen. Zwar wurde die Förderung für Personen geöffnet, die ihre unternehmerische Tätigkeit vom Neben- in den Haupterwerb überführen wollen, allerdings werden diese Fälle für die Erfassung des Ergebnisindikators nicht berücksichtigt. Auf dem Weg zur Zielerreichung sind wie bei der Adressierung der Zielgruppe sozioökonomische Kontextbedingungen zu berücksichtigen (vgl. ausführlicher hierzu Kapitel 3).

Abbildung 1: Darstellung der Programmlogik von Förderaktion 3



Darstellung in Anlehnung an W.K. Kellogg Foundation (2004).

Quelle: Operationelles Programm „Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa“ des Landes Bayern für die Förderperiode 2014 bis 2020; StMWI 2015; AllIMBI, Nr. 6/2016; ISG-Experteninterviews.

Im Hinblick auf die persönlichen Merkmale der Teilnehmenden, die im Anschluss an das Coaching gründen oder übernehmen, lassen sich ferner auf Basis vorangegangener Evaluationen (ISG 2015) folgende Vermutungen formulieren: Aufgrund der unterschiedlichen Risikoneigung gründen oder übernehmen Frauen im Anschluss an ein Coaching seltener als Männer. Bedingt durch die Übernahme familiärer Verpflichtungen starten Frauen ihre unternehmerischen Tätigkeiten zudem häufiger im Nebenerwerb als Männer. Frauen gründen oder übernehmen Unternehmen ferner eher in Bereichen personenbezogener Dienstleistungen, Männer gründen oder übernehmen Unternehmen eher in Bereichen technisch- oder software-basierter Dienstleistungen mit Wirtschaftsbezug. Bei Personen, die als Nicht-Erwerbstätige oder Arbeitslose am Coaching teilnehmen, ist eine anschließende Gründung oder Übernahme wahrscheinlicher als bei Teilnehmenden, die als Erwerbstätige am Coaching teilnehmen, da die zuletzt genannte Personengruppe höhere Ausstiegskosten aus dem erwerblichen Status Quo hat als die zuerst genannte Personengruppe.

Auf der Ebene des Impacts wird der langfristige Beitrag des Programms zu strukturellen Zielen betrachtet. Der Programmlogik entsprechend soll die Förderaktion 3 zur wirtschaftlichen Dynamik und Kontinuität sowie Stärkung des Unternehmergeists in Bayern beitragen. Grundlegend ist jedes ESF-finanzierte Förderprogramm mit den Europa-2020-Zielen verzahnt. Förderaktion 3 ist gemäß dem Operationellen Programm Bayern 2014-2020 Bestandteil von Prioritätsachse A, bei der Maßnahmen zur „Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte“ im Vordergrund stehen. Entsprechend der beschäftigungspolitischen Europa-2020-Zielsetzung zielen die Coachings darauf ab, einen Beitrag zur Erhöhung der Erwerbstätigenquote (Erwerbstätige einschließlich Selbständige) zu leisten. Durch die Förderung von substanzhaltigen und zukunftssträchtigen Vorhaben wird die Förderaktion 3 diesem Ziel gerecht, da sie annahmegemäß in besonderem Maße dazu beitragen, bestehende Arbeitsplätze zu sichern und neue Arbeitsplätze zu schaffen.

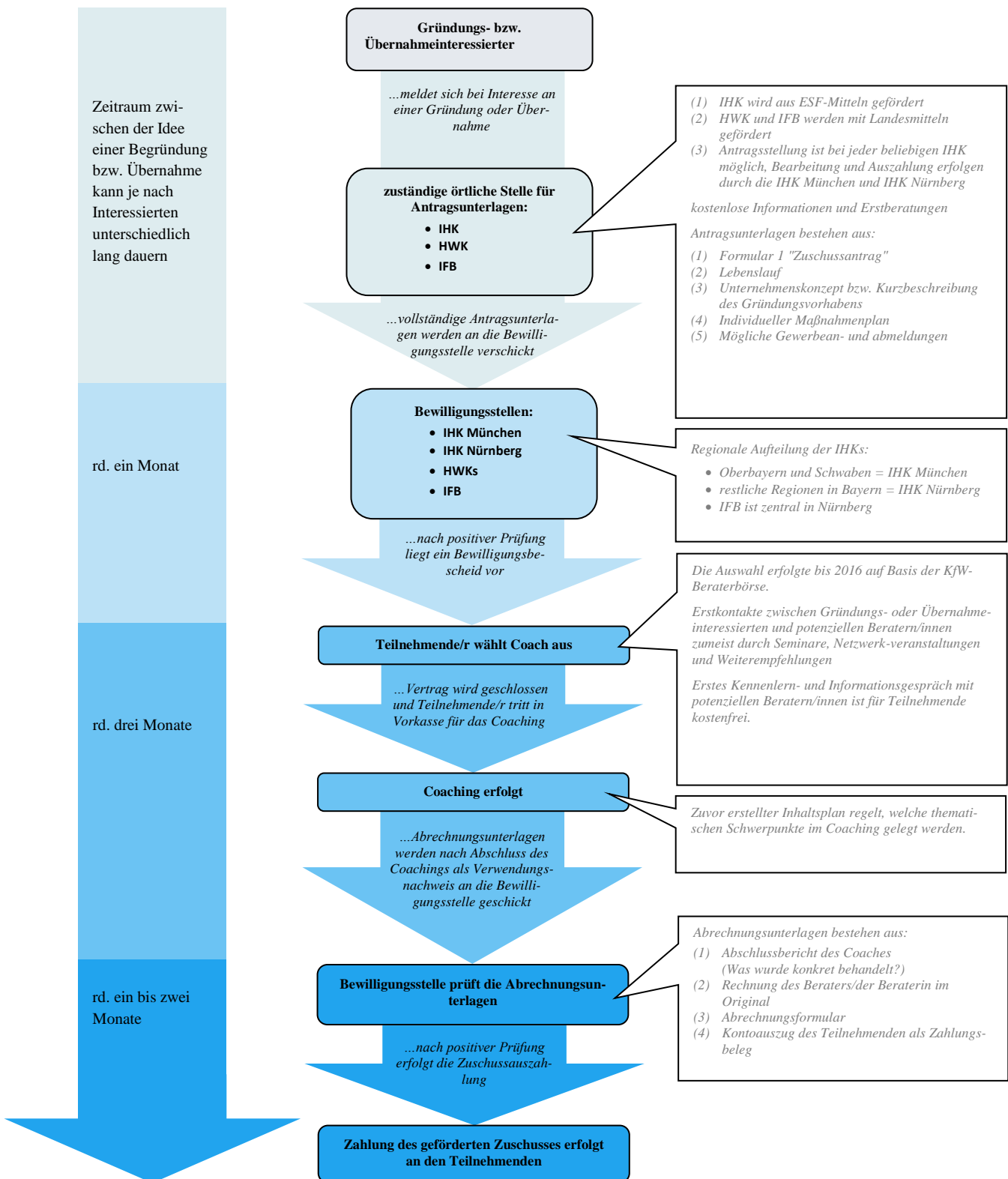
Eine explizite Verknüpfung mit ausgewählten Querschnittszielen erfolgt in Förderaktion 3 zwar nicht, aber aufgrund der Tatsache, dass die Förderung sehr offen gehalten ist und Teilnehmende unabhängig ihrer Herkunft und ihres Geschlechts, Alters oder Erwerbsstatus antragsberechtigt sind, sind die Querschnittsziele Gleichberechtigung und Nicht-Diskriminierung implizit enthalten. Berücksichtigt wird auch der Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit, da die Chance gegeben ist, dass Gründungen oder Übernahmen z.B. in den Bereichen Umweltschutz oder Umwelttechnologie vollzogen werden.

Abbildung 2 gibt eine Übersicht über den Ablauf des Antragsprozesses im Vorgründungs- und Nachfolgecoaching und illustriert die Einbindung der umsetzungsrelevanten Stellen chronologisch von Förderantragsstellung über die Förderbewilligung bis zur Förderabrechnung. Zunächst wenden sich gründungs- oder übernahmeinteressierte Personen an eine zuständige örtliche Stelle, um dort den Antrag auf Förderung zu stellen (IHK, HWK oder IFB). Zu beachten ist, dass nur das Coaching über die IHK ESF-gefördert ist. Wesentlicher Bestandteil des Antrags ist ein Kurzkonzept über das Gründungs- oder Übernahmehaben. Die Prüfung des Förderantrags nimmt maximal 1 Monat in Anspruch. Haben die Personen einen positiven Bescheid von einer Bewilligungsstelle erhalten, suchen sie sich eine/n passenden Berater/in aus. Als Auswahlkriterium musste die/der ausgewählte Berater/in in der Beraterbörse der Kreditbank für Wiederaufbau (KfW) gelistet sein.¹ Die Nutzung der KfW-Beraterbörse war bis April 2016 wesentlicher Voraussetzung, um Förderung im Rahmen des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings in Anspruch nehmen zu können. Durch eine Umstrukturierung der Förderlandschaft wird diese Beraterbörse seither nicht mehr von der KfW betrieben, womit sie auch nicht mehr als Akkreditierungsplattform genutzt werden kann. In den Experteninterviews wurde die Stilllegung der KfW-Beraterbörse als Herausforderung benannt, da die KfW-Zertifizierung von den Gesprächspartnern als wichtiger Eckpfeiler der Qualitätssicherung in Förderaktion 3 herausgestellt worden ist. Bei der zukünftigen Lösung müsse man daher sicherstellen, dass mit dem herangezogenen Kriterienkatalog zur Selektion zugelassener Berater/innen ein hinreichendes Maß an Qualität sichergestellt werden kann.

Seit Mai 2016 gelten nun für die Auswahl des/der Beraters/Beraterin neue Kriterien. So muss der/die Berater/in nun in einer Selbstauskunft bestätigen, dass sie/er eine erforderliche Eignung für das Coaching kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) besitzt. „Hierzu wird entweder ein abgeschlossenes Hochschulstudium oder ein vergleichbarer Abschluss (z. B. Meister) oder eine gültige Listung beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) gemäß der Rahmenrichtlinie zur Förderung unternehmerischen Know-hows vorausgesetzt. In allen Fällen ist außerdem eine mindestens zweijährige Berufserfahrung sowie zusätzlich eine mindestens zweijährige Berufserfahrung in der Beratung von KMU Voraussetzung“ (AIIMBI 2016). Die Nachweise sind von den Beratern/innen bei den Projektträgern einzureichen. Auf die Registrierung und Nachweiserfassung, welche zugleich als wesentliche Qualitätssicherungskriterien für die Coachings interpretiert werden können, stützt sich die bayerische Nachfolgelösung für die KfW-Beraterbörse.

¹ Um in der KfW-Beraterbörse aufgenommen zu werden, mussten die Berater/innen bestimmte Zertifizierungskriterium erfüllen. So mussten die/der Berater/in sich jedes Jahr neu listen lassen, mind. 2 erfolgreiche Gründungsberatungen nachweisen und hauptberuflich einer Beratungstätigkeit nachgehen.

Abbildung 2: Ablauf des Förderprozesses in Förderaktion 3



Quelle: StMWI 2015; AII-MBl. Nr. 6/2016; ISG-Experteninterviews.

Erste Kontakte knüpfen die Teilnehmenden zumeist auf einschlägigen Veranstaltungen (z.B. Seminare, Netzwerkveranstaltungen) und durch Weiterempfehlungen von Bekannten oder den zuständigen Stellen. Das erste Informationsgespräch zwischen den potenziellen Coaches und den Teilnehmenden zum gegenseitigen Kennenlernen ist unentgeltlich. Nachdem der Coach final ausgewählt worden ist, wird ein Plan erstellt, der festlegt, welche Themenfelder im Rahmen des Coachings im Fokus stehen sollen. Auf Basis dieses Plans wird das Coaching durchgeführt. Während der Durchführung stehen die umsetzenden Stellen den

Teilnehmenden moderierend und informierend zur Seite. Inhaltlich sind sie während der Coachings hingegen nicht eingebunden. Die Suche nach einer/einem passenden Berater/in und die Durchführung des Coachings dauern in der Regel bis zu drei Monate. Nach Prüfung der Abrechnungsunterlagen wird dem Coaching-Teilnehmenden der 70 %-ige Förderzuschuss ausbezahlt. Dieser Vorgang dauert zumeist zwischen ein und zwei Monaten.

3. Entwicklung des Gründungs- und Unternehmensnachfolgegeschehens in Bayern

Ein Blick auf die zur Verfügung stehenden Daten zur jüngsten Entwicklung des Gründungsgeschehens in Bayern (ohne freie Berufe) zeigt, dass die Dynamik in den letzten Jahren recht stark nachgelassen hat (*Tabelle 1*). Aus den vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn 2017) veröffentlichten Daten lässt sich ablesen, dass die Zahl der Gewerbeanmeldungen sowie Unternehmens- und Existenzgründungen seit 2012 stetig gesunken sind. In 2015 wurden in Bayern rund 122.100 Gewerbe angemeldet. Dem standen circa 110.900 Gewerbeabmeldungen gegenüber. Da sich die Zahl der Gewerbeanmeldungen in den letzten Jahren stärker reduziert hat als die Zahl der Gewerbeabmeldungen (-7,4 % zu -4,1 %), hat sich der Saldo aus Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen verkleinert. Während der Saldo aus Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen zwar rückläufig ist seit 2012, befindet er sich mit einem Wert in Höhe von +11.215 für das Jahr 2015 noch im positiven Bereich. Hingegen liegt der Saldo aus Unternehmensgründungen und -liquidationen seit 2013 im negativen Bereich. Seither sind in Bayern also mehr Unternehmen aus dem Markt ausgeschieden als eingetreten. Grund hierfür ist die Tatsache, dass die Zahl der Unternehmensgründungen in den letzten Jahren kräftiger zurückgegangen ist als die Zahl der Unternehmensliquidationen (-23,8 % zu -12,8 %). In 2015 standen den rund 39.700 Unternehmensgründungen knapp 44.500 Unternehmensliquidationen gegenüber. Der Saldo belief sich dementsprechend auf etwa -4.852 im Jahr 2015. Auch der Saldo zwischen Existenzgründungen und -aufgaben ist seit 2014 im Minusbereich. Seit 2012 hat die Zahl der Existenzgründungen stärker abgenommen als die Zahl der Existenzaufgaben (-21,4 % zu -14,1 %). In 2015 kamen auf 45.618 Existenzgründungen etwa 48.619 Existenzaufgaben. Der Saldo bezifferte sich damit auf -3.001.

Die Gründungsintensität spiegelt die Anzahl der in einem Jahr gegründeten Unternehmen wider, die auf je 10.000 erwerbsfähige Personen entfallen. In Bayern belief sich diese Kennziffer im Jahr 2015 auf 56,6. In 2012 bezifferte sich der Wert noch auf 73,0. Insgesamt folgt das bayerische Gründungsgeschehen einem bundesweiten Trend. Seit 2012 liegt im gesamten Bundesgebiet sowohl der Saldo aus Unternehmensgründungen und -liquidationen als auch der Saldo aus Existenzgründungen und -aufgaben in einem negativen Bereich. In 2015 belief sich die Gründungsintensität in Deutschland auf 58,5. In den alten Bundesländern lag sie ohne die Berücksichtigung Berlins bei 58,7. Zwischen 2012 und 2015 fiel der Wert in Bayern fortlaufend geringfügig niedriger aus als im westdeutschen Bundesgebiet (IfM 2017).

Tabelle 1: Entwicklung des Gründungsgeschehens in Bayern, 2012-2015

	2012	2013	2014	2015	Veränderung 2015/2012
Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen					
Gewerbeanmeldungen	131.857	129.998	125.730	122.119	-7,4 %
Gewerbeabmeldungen	115.593	111.336	112.958	110.904	-4,1 %
Saldo	16.264	18.662	12.772	11.215	-
Existenzgründungen und -aufgaben					
Existenzgründungen	58.068	53.621	48.394	45.618	-21,4 %
Existenzaufgaben	56.631	51.980	51.346	48.619	-14,1 %
Saldo	1.438	1.639	-2.952	-3.001	-
Gewerbl. Existenzgründungsintensität	73,0	66,9	60,0	56,6	-17,4 PP
Unternehmensgründungen und -liquidationen					
Unternehmensgründungen	52.039	47.683	42.531	39.657	-23,8 %
Unternehmensliquidationen	51.054	47.892	47.204	44.499	-12,8 %
Saldo	985	-209	-4.673	-4.842	-

Quelle: IfM Bonn (2017): Statistiken zu Gründungen und Unternehmensschließungen (Basis: Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes). Hinweis: Unternehmensgründungen und Existenzgründungen fallen unter Gewerbeanmeldungen. Bei Existenzgründungen bleiben z.B. unselbstständige Zweigstellen, Zuzüge infolge Verlagerung und Nebenerwerbsgründungen unberücksichtigt. Unternehmensgründungen sind Existenzgründungen abzüglich Unternehmensübernahmen. PP=Prozentpunkte.

Auch die Angaben des Statistischen Bundesamtes zur Selbständigkeit deuten auf eine nachlassende Dynamik hin (Tabelle 2). So hat sich die Zahl der Selbständigen zwischen 2012 und 2015 um -5,0 % bzw. 38.000 Personen reduziert. Konnten in 2012 noch rund 756.000 Selbständige in Bayern registriert werden, waren es in 2015 nur noch etwa 718.000. Die Selbständigenquote, die den Anteil der Selbständigen (ohne mithelfende Familienangehörige) an allen Erwerbstätigen anzeigt, belief sich in 2015 auf 10,7 % und ist gegenüber 2012 um 0,9 Prozentpunkte gesunken. Bei Frauen hat sich die Zahl der selbständigen Personen im betrachteten Zeitraum stärker reduziert als bei Männern (-7,2 % zu -4,0 %). Die Selbständigenquote fiel bei Männern mit 13,9 % höher aus als bei Frauen, für die sich eine Selbständigenquote in Höhe von 7,0 % konstatieren lässt. Auch die Selbständigkeit folgt in Bayern einem gesamtdeutschen Trend. Allerdings ist die Zahl der selbständigen Personen im gesamten Bundesgebiet mit einem Rückgang in Höhe von -3,6 % etwas weniger dynamisch gesunken als in Bayern. Wiederum fiel die Selbständigenquote in Bayern mit 10,7 % in 2015 etwas höher aus als im Bund, wo sie sich auf 10,3 % belief (Statistisches Bundesamt 2016).²

Tabelle 2: Entwicklung der Selbständigkeit in Bayern, 2012-2015

Selbständige	2012	2013	2014	2015	Veränderung 2015/2012
Selbständige (ohne mithelf. Familienangeh.)	756.000	739.000	733.000	718.000	-5,0 %
...Frauen	236.000	232.000	224.000	219.000	-7,2 %
...Männer	520.000	507.000	509.000	499.000	-4,0 %
Selbständigenquote (ohne mithelf. Familienangeh.)	11,6 %	11,2 %	11,0 %	10,7 %	-0,9 PP
...Frauen	7,9 %	7,6 %	7,2 %	7,0 %	-0,9 PP
...Männer	14,8 %	14,3 %	14,2 %	13,9 %	-0,9 PP

Quelle: Statistisches Bundesamt (2016): Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1 Reihe 4.1.1 – 2015 (Zeitreihe: verschiedene Jahre der Fachserie). PP=Prozentpunkte.

Die abflauende Dynamik im Gründungsgeschehen hat ihre Ursache vor allem in der guten Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung, die im gesamten Bundesgebiet und in Bayern im Nachgang an die globale Wirtschafts- und Finanzkrise eingesetzt hat (Fritsch et al. 2013; KfW 2016a). Es lässt sich dabei zwischen zwei Gründungsmotiven unterscheiden, die je nach gesamtwirtschaftlicher Entwicklung unterschiedlich zum Tragen kommen: Zum einen der sog. Push-Effekt, der bei einer schlechten gesamtwirtschaftlichen Situation einsetzt und bewirkt, dass Erwerbsfähige verstärkte Anreize zur Gründung einer eigenen Existenz

² Die Angaben des Statistischen Bundesamtes berücksichtigten im Gegensatz zu den Ausweisungen des IfM Bonn Nebenerwerbsgründungen und Gründungen in den freien Berufen in den Angaben zur Selbständigkeit.

haben. Hierunter fallen insbesondere Notgründungen, die durch eine drohende oder bestehende Arbeitslosigkeit motiviert werden. Zum anderen der sog. Pull-Effekt, der bei einer guten gesamtwirtschaftlichen Lage wirksam wird und dafür sorgt, dass die Zahl der Existenzgründungen zeitverzögert durch eine Sogwirkung ansteigt. Hierbei handelt es sich primär um Chancengründungen, bei denen die Gründungsmotive intrinsisch sind und die Umsetzung innovativer Ideen in einem chancenversprechenden Wirtschaftsumfeld vordergründig ist. Bedingt durch den starken Rückgang der Arbeitslosigkeit und dem recht stabilen Wachstumspfad lässt sich vermuten, dass die Abschwächung des Gründungsgeschehens in Bayern vor allem durch das Nachlassen von Notgründungen bedingt ist.

Die Darlegungen der Oktoberausgabe von „Bayern in Zahlen“ für das Jahr 2016 stützen diese Vermutung. Dort wird argumentiert, dass der Rückgang der Unternehmensgründungen stark von der Reduktion der Kleingewerbebeanmeldungen getrieben sei. Kleingewerbebeanmeldungen zeichnen sich tendenziell durch einen geringen Ressourceneinsatz aus und werden primär als Resultat von Notgründungen interpretiert. Die Zahl der Nebenerwerbsgründungen ist dagegen seit 2011 leicht gestiegen. Die Zahl der volkswirtschaftlich besonders relevanten Betriebsgründungen folgt dagegen einem relativ stabilen Pfad, wenngleich sich hier seit 2011 tendenziell ebenfalls ein geringfügiger Rückgang abzeichnet. Die Entwicklungen haben auch bei einer Betrachtung der Saldenwerte Bestand: Während sich der Saldo bei Kleingewerbebeanmeldungen seit 2012 im negativen Bereich befindet, liegen die Saldenwerte bei Betriebs- und Nebenerwerbsgründungen durchgängig auf einem stabilen und positiven Niveau. Es lässt sich festhalten, dass sich die Unternehmensgründungsdynamik in Bayern in den letzten Jahren vor allem aufgrund der stark gesunkenen Zahl der Kleingewerbebeanmeldungen abgeschwächt hat, während die Zahlen bei Gründungen mit größerer ökonomischer Bedeutung und Substanz einem recht stabilen Pfad folgen (Walter 2016).

Bezogen auf das gesamte Bundesgebiet berichtet der „KfW-Gründungsmonitor 2016“ für das Jahr 2015, dass sich die Zahl der Notgründungen gegenüber dem Vorjahr stärker reduziert hat als die Zahl der Chancengründungen. Die Zahl der innovativen Gründungen hat sich dagegen leicht erhöht. Insgesamt dominierten Chancengründer/innen das bundesweite Gründungsgeschehen im Jahr 2015: Während 49,4 % aller Gründungen auf Chancengründer/innen entfielen, belief sich der Anteil der Notgründer/innen auf 27,1 %. Dies ist insofern keine schlechte Nachricht, als das vor allem Qualitätsaspekte über die Nachhaltigkeit von Gründungen entscheiden (KfW 2016a).

Die Gründung eines Unternehmens ist nicht nur die Folge einer eigenen Gründung, sondern kann ebenso durch die Übernahme eines bestehenden Unternehmens realisiert werden. Unternehmensnachfolgen erhalten insbesondere im Kontext des demographischen Wandels eine immer stärkere Bedeutung, da die Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung mit einem zurückgehenden Potenzial an Nachfolger/innen verbunden ist (KfW 2016b). Im Gegensatz zum Gründungsgeschehen wird zu Unternehmensnachfolgen keine amtliche Statistik erhoben. Wallau et al. (2012) haben den Bestand der familiengeführten Unternehmen, die zwischen 2011 und 2015 in Bayern zur Nachfolge anstanden, auf etwa 20.200 geschätzt. Auf die betroffenen Unternehmen entfielen gemäß den Schätzungen insgesamt rund 304.000 Arbeitsplätze. Pro Jahr standen somit in den letzten fünf Jahren im Mittel rund 4.000 Unternehmen mit jährlich etwa 61.000 Beschäftigten zur Übergabe an. Eine von Kay/Suprinovič (2013) veröffentlichte Studie für den Zeitraum zwischen 2014 und 2018 kommt zu geringfügig höheren Ergebnissen. Diesen Schätzungen zufolge gab bzw. gibt es für den fünfjährigen Zeitraum insgesamt 23.900 zur Nachfolge anstehende, familiengeführte Unternehmen in Bayern. Sie repräsentieren etwa 350.000 Arbeitsplätze. Pro Jahr betrifft die Nachfolge damit im Durchschnitt etwa 4.800 Unternehmen und 70.000 Beschäftigte. Im Bundesländervergleich existiert in Bayern hinter Nordrhein-Westfalen die zweithöchste Zahl an Unternehmen, deren Nachfolge entweder bereits geregelt worden ist oder noch bevorsteht.

Im vom StMWI (2015) herausgegebenen „bayerischen Mittelstandsbericht 2015“ wird davon ausgegangen, dass die Schätzungen die realen Verhältnisse eher unterschätzen, da sich die Zahl der Selbständigen, die 60 Jahre oder älter sind, stetig erhöht hat und zukünftig weiter erhöhen wird. Da das Alter der häufigste Grund für Unternehmensnachfolgen ist, wird das Thema zunehmend relevanter. Unternehmensschließungen, die durch nicht erfolgte Übergaben verursacht werden, gilt es ebenso zu vermeiden wie Nachfolgekrisen, die durch zu spät erfolgende oder unstrukturiert durchgeführte Übergabeprozesse verursacht werden. Als bedeutende Erfolgsfaktoren für Unternehmensnachfolgen nennt die KfW eine frühzeitige und intensive Einarbeitung der nachfolgenden Person, den Erhalt von Kunden und Lieferanten, eine frühe Nachfolgersuche sowie die Akzeptanzschaffung bei den Mitarbeitern/innen (KfW 2016b).

4. Umsetzungsstand

4.1 ESF-Monitoring-Daten

Ein Blick auf den Umsetzungsstand zeigt, dass die Vorgründungs- und Nachfolgecoachings in der aktuellen Förderperiode 2014-2020 erstmals im Jahr 2015 durchgeführt worden sind. In den Jahren 2015 und 2016 haben insgesamt 1.654 Personen an Maßnahmen der Förderaktion 3 teilgenommen (Tabelle 3), was einem Jahresdurchschnitt von 827 Teilnehmenden entspricht. Als Outputindikator wurde ein Zielwert in Höhe von insgesamt 3.833 Teilnehmenden (bis 2023) festgelegt. Legt man einen siebenjährigen Zeitraum für die Durchführung von Beratungen in der laufenden Förderperiode zugrunde, dann beläuft sich der jährlich zu erreichende Mittelwert auf 548 Teilnehmende. Während für 2014 keine Teilnehmendenzahlen berücksichtigt werden können, konnte der Mittelwert für die Jahre 2015 und 2016 mit 901 bzw. 753 Teilnehmenden überschritten werden. Von der Erfüllung des Zielwerts kann bereits zum jetzigen Zeitpunkt ausgegangen werden, da das Outputziel bereits zu 43,2 % erreicht wurde. Angesichts dieser Ergebnisse kann festgehalten werden, dass sich die Anlaufphase der Maßnahmen im Rahmen der Förderaktion 3 durch eine recht hohe Zahl an Teilnehmenden auszeichnet.

Tabelle 3: Merkmale der Teilnehmenden in der Förderaktion 3

	Insgesamt		Frauen		Männer	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Eintritte gesamt	1.654	100,0 %	689	41,7 %	965	58,3 %
nach Altersgruppen						
15 bis 24 Jahre	118	7,1 %	30	25,4 %	88	74,6 %
zwischen 25 bis 54 Jahre	1.411	85,3 %	601	42,6 %	810	57,4 %
55 bis 64 Jahre	125	7,6 %	58	46,4 %	67	53,6 %
nach Erwerbsstatus						
Erwerbstätige (einschl. Selbständige)	971	58,7 %	384	39,5 %	587	60,5 %
Arbeitslose (einschl. Langzeitarbeitslose)	511	30,9 %	197	38,6 %	314	61,4 %
... darunter Langzeitarbeitslose	49	3,0 %	18	36,7 %	31	63,3 %
Nichterwerbstätige	172	10,4 %	108	62,8 %	64	37,2 %
... darunter Nichterwerbstätige in Ausbildung	50	3,0 %	23	46,0 %	27	54,0 %
nach Haushaltskontext						
Teilnehmer/innen in Erwerbslosenhaushalten	280	16,9 %	123	43,9 %	157	56,1 %
Alleinerziehende	66	4,0 %	64	97,0 %	2	3,0 %
Obdachlose	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
nach Bildungsstand						
ISCED 1 und 2 (Grundbildung, Sekundarbildung Unterstufe)	63	3,8 %	19	30,2 %	44	69,8 %
ISCED 3 und 4 (Sekundarbildung Oberstufe/postsekundäre Bildung)	818	49,5 %	355	21,5 %	463	56,6 %
ISCED 5 bis 8 (tertiäre Bildung, alle Stufen)	773	46,7 %	315	40,8 %	458	59,2 %
Benachteiligte Personengruppen						
Migranten/innen	354	21,4 %	137	38,7 %	217	61,3 %
Menschen mit Behinderungen	51	3,1 %	24	1,5 %	27	52,9 %
sonstige benachteiligte Menschen	8	0,5 %	1	12,5 %	7	87,5 %

Quelle: ESF-Bavaria Report 505a (Stand: 09.02.2017).

Der Frauenanteil an allen Teilnehmenden beläuft sich auf 41,7 %, was angesichts eines Frauenanteils in Höhe von 30,5 % unter allen in Bayern im Jahr 2015 zu verzeichnenden Selbständigen als hoher Wert eingeordnet werden kann.

Die große Mehrheit der Gecoachten war zwischen 25 und 54 Jahre alt. Der Anteil dieser Altersgruppe an allen Teilnehmenden belief sich auf 85,3 %. Jüngere und Ältere waren in etwa gleich starken Umfang unter den Teilnehmenden vertreten: Während sich der Anteil der 55- bis 64-Jährigen auf 7,6 % beziffern lässt, kann für die 15- bis 24-Jährigen ein Anteil in Höhe von 7,1 % festgehalten werden.

Über die Hälfte der Gecoachten (58,4 %) war erwerbstätig (einschließlich selbständig). Bei knapp einem Drittel der Teilnehmenden (30,9 %) handelte es sich um Arbeitslose (einschließlich Langzeitarbeitslose). Jede/r Zehnte (10,4 %) war nicht erwerbstätig. 16,9 % aller Teilnehmenden lebten in Erwerbslosenhaushalten. Bei 66 Personen handelte es sich um Alleinerziehende, wovon 97,0 % Frauen waren.

Das durchschnittliche Bildungsniveau der Coaching-Teilnehmer/innen ist hoch. Lediglich 3,8 % der Teilnehmenden beendeten die Schullaufbahn mit der Sekundarbildung in der Unterstufe und verfügten demnach nicht über eine abgeschlossene Berufsausbildung oder die (Fach-)Hochschulreife (ISCED 1 und 2). 96,2 % der Gecoachten erwarben dagegen mindestens einen Schulabschluss, der mit Beendigung der Sekundarstufe II verbunden ist und zumeist zum Besuch einer (Fach-)Hochschule berechtigt (mindestens ISCED 3). Entsprechend hoch fällt der Anteil der Akademiker/innen unter den Teilnehmenden aus, der sich auf 46,7 % beläuft (mindestens ISCED 5).

Der Anteil an Migranten/innen kann mit einem Wert in Höhe von 21,4 % als recht hoch eingeschätzt werden. Er repräsentiert dabei relativ exakt denjenigen Anteil, den Migranten/innen an der bayerischen Bevölkerung haben. Er lag in 2015 bei 21,3 %. Bei 3,1 % der Teilnehmenden handelte es sich um Menschen mit Behinderungen. Sonstige Benachteiligungen wiesen 0,5 % bzw. 8 Personen auf³.

Der Ergebnisindikator stützt sich auf die Anzahl der Gründungen oder Übernahmen im Anschluss an die Coaching-Teilnahme. Vorgesehen ist, dass 69 % aller Teilnehmenden im Anschluss an das Coaching ein Unternehmen gründen oder übernehmen sollen. Für die Jahre 2015 und 2016 haben gemäß den Monitoring-Daten 420 Gründungen oder Übernahmen stattgefunden. Gemessen an den in diesem Zeitraum zu verzeichnenden Teilnehmendenaustritten (n=1.230) und Abbrechern/innen (n=177) beläuft sich die Quote lediglich auf 29,9 % (Männer: 31,1 %; Frauen: 23,7 %).

Tabelle 4: Jährlich und insgesamt bewilligte und ausgezahlte Mittel in der Förderaktion 3 (in Euro)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Gesamt
Bewilligte Mittel								
ESF-Mittel	-	1.400.000,00	1.600.000,00	-	-	-	-	3.000.000,00
Gesamtmittel	-	2.800.000,00	3.200.000,00	-	-	-	-	6.000.000,00
Ausgezahlte Mittel								
ESF-Mittel	-	301.782,78	1.484.598,25	-	-	-	-	1.786.381,03
Gesamtmittel	-	670.628,40	2.989.830,66	-	-	-	-	3.660.459,06

Quelle: ESF Bavaria Report 105, verschiedene Jahre (Stand: 09.02.2017).

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die bisher in den Jahren 2015 und 2016 bewilligten und ausgezahlten Mittel. Für beide Jahre zusammen belaufen sich die bewilligten Mittel auf 6,00 Mio. Euro, wovon die Hälfte bzw. 3,00 Mio. Euro dem ESF zuzuschreiben sind. Die ausgezahlten Mittel beziffern sich insgesamt auf rund 3,66 Mio. Euro. Knapp 1,79 Mio. stammen aus der ESF-Förderung (Anteil: 48,8 %). 61,0 % der insgesamt bewilligten Mittel wurden in den Jahren 2015 und 2016 ausgezahlt. Bei den bewilligten ESF-Mitteln lag der Auszahlungsanteil bei 59,5 %. Zwischen 2015 und 2016 ist ein starker Anstieg der ausgezahlten Mittel festzustellen, was darauf hindeutet, dass die Förderung im Jahr 2016 zunehmend in Anspruch genommen wurde. Jeder Teilnehmende hat gemessen an den bewilligten Gesamtmitteln durchschnittlich in etwa einen monetären Förderwert in Höhe von 3.628 Euro erhalten. Gemessen an den bewilligten ESF-Mitteln beziffert sich dieser Wert auf etwa 1.814 Euro je Teilnehmer/in. Die tatsächliche Pro-Kopf-Fördersumme liegt damit deutlich unterhalb der maximal möglichen Fördersumme pro Teilnehmenden, die sich auf 8.000 Euro beläuft (max. 10 Beratungen mit einem Honorar von jeweils höchstens 800 Euro).

³ Der Anteil bezieht sich jeweils auf die Gesamtteilnehmenden. Nicht berücksichtigt wurde, dass einige Teilnehmenden Angaben zu den sensiblen Daten (Migrationshintergrund, Behinderung, sonstige Benachteiligung) verweigert haben. Entsprechend ist anzunehmen, dass die hier berichteten Anteile in der Realität (etwas) höher ausfallen.

4.2 Längerfristige Ergebnisindikatoren

Für die Förderperiode 2014-2020 sieht die Europäische Kommission eine Erhebung von längerfristigen Ergebnisindikatoren vor. Die Indikatoren sollen den Erwerbsstatus sechs Monate nach Verlassen der Maßnahme widerspiegeln und alle Teilnehmer/innen berücksichtigen (Europäische Kommission 2014). Sie dienen dazu, Veränderungen der Erwerbssituation der geförderten Personen zwischen dem Zeitpunkt unmittelbar vor Beginn der Förderung und dem Zeitpunkt sechs Monate nach Ende der Förderung sichtbar zu machen. Dabei wird zwischen Teilnehmern/innen unterschieden, die gemäß den Angaben des ESF-Monitoring-Systems unmittelbar vor Eintritt in die Förderung arbeitslos bzw. nicht-erwerbstätig und erwerbstätig (inkl. selbständig) gewesen sind. Die längerfristigen Ergebnisindikatoren sind gemäß den beiden unterschiedlichen Personengruppen wie folgt definiert:

- Für zuvor arbeitslose bzw. nicht-erwerbstätige Teilnehmende: *Teilnehmer/-innen, die innerhalb von sechs Monaten nach ihrer Teilnahme einen Arbeitsplatz haben, einschließlich Selbständige.* (Indikator 29)
- Für zuvor erwerbstätige Teilnehmende: *Teilnehmer/-innen, deren Situation auf dem Arbeitsmarkt sich innerhalb von sechs Monaten nach ihrer Teilnahme verbessert hat.* (Indikator 30)

Die Erhebung der längerfristigen Ergebnisindikatoren basiert nicht auf den Daten des ESF-Monitoring-Systems, sondern auf der Befragung der Coaching-Teilnehmenden, die zu ihrem Verbleibstatus sechs Monate nach der Teilnahme am Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching befragt wurden. *Tabelle 5* bildet die Ergebnisse ab.

Tabelle 5: Verbleibstatus der Teilnehmenden sechs Monate nach Beendigung des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings

Zielgruppe	Teilnehmer/innen, die bei Maßnahmeeintritt <u>arbeitslos</u> oder <u>nicht erwerbstätig</u> waren	
	Anzahl	Anteil
Teilnehmer/innen, die innerhalb von sechs Monaten nach ihrer Teilnahme einen Arbeitsplatz haben, einschl. Selbständige	38	86,4 %
...über 54-jährige Teilnehmer/innen, die sechs Monate nach ihrer Teilnahme einen Arbeitsplatz haben, einschl. Selbständige	6	75,0 % (an allen über 54-Jährigen)
...benachteiligte Teilnehmer/innen, die innerhalb von sechs Monaten nach ihrer Teilnahme einen Arbeitsplatz haben, einschl. Selbständige	-	-
...Frauen	21	80,8 % (an allen Frauen)
...Männer	17	94,4 % (an allen Männern)
Zielgruppe	Teilnehmer/innen, die bei Maßnahmeeintritt <u>erwerbstätig</u> waren	
	Anzahl	Anteil
Teilnehmer/innen, deren Situation sich auf dem Arbeitsmarkt innerhalb von sechs Monaten nach ihrer Teilnahme verbessert hat	13	41,9 %
...Frauen	7	37,5 % (an allen Frauen)
...Männer	6	46,7 % (an allen Männern)

Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden (2016), ungewichtete Ergebnisse.

Von den insgesamt 44 erfassten, zuvor arbeitslosen oder nicht-erwerbstätigen Teilnehmenden verblieben sechs Monate nach Beendigung des Coachings 33 Personen in Selbständigkeit. Dies entspricht einer Quote von 75,0 %. In einer abhängigen Beschäftigung verblieben fünf Befragte (11,4 %). Insgesamt lässt sich also bei 86,4 % aller zuvor nicht-erwerbstätigen Teilnehmenden eine positive Entwicklung des Erwerbsstatus ausmachen. Bei Männern liegt die Quote mit 94,4 % höher als bei Frauen, bei denen sie sich auf 80,8 % beläuft. Unter den zuvor arbeitslosen oder nicht-erwerbstätigen Teilnehmenden sind ferner acht Personen über 54 Jahren alt. Von ihnen verblieben fünf Befragte in Selbständigkeit und eine Person in abhängiger Beschäftigung. Die Quote der Älteren, die sechs Monate nach der Teilnahme am Coaching einen Arbeitsplatz hatten oder selbständig waren, belief sich somit auf 75,0 %. Benachteiligte Menschen waren in dieser Befragtengruppe nicht vertreten. Insgesamt ist die Entwicklung bei den zuvor nicht-erwerbstätigen Personen sehr positiv einzuschätzen, v.a. vor dem Hintergrund, dass die Personen an einer Maßnahme teilgenommen haben, die auf die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens abzielte.

Indikator 30 fokussiert auf Veränderungen des Verbleibstatus von Erwerbstätigen und soll als Veränderung der Beschäftigungssituation infolge der Förderung im Vergleich zur Situation vor Eintritt in eine ESF-Maßnahme verstanden werden. Er greift laut

Definition nur bei abhängig Beschäftigten und nicht bei Selbständigen. Von den insgesamt 61 erfassten, zuvor erwerbstätigen Teilnehmenden verblieben sechs Monate nach Beendigung des Coachings 29 Personen in Selbständigkeit (Anteil 47,5 %). Diese werden für die Auswertung von Indikator 30 nicht berücksichtigt, so dass er für die Förderaktion 3 – insbesondere vor dem Hintergrund des Förderziels – nur eingeschränkt relevant ist. Ferner ging eine zuvor erwerbstätige Person 6 Monate nach der Teilnahme keiner Erwerbstätigkeit mehr nach. Sie bleibt für die Erfassung des Indikators ebenfalls außen vor.

Innerhalb der für den Indikator relevanten Gruppe der abhängig Beschäftigten (n=31), die sowohl zu Beginn als auch sechs Monate nach Beendigung der Maßnahme in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis waren, gab es zwischen dem Zeitpunkt unmittelbar vor und sechs Monate nach der Teilnahme am Coaching kaum Bewegungen. Lediglich bei einer Person lässt sich eine positive Veränderung des Erwerbsstatus ausmachen. Sie wechselte von einer geringfügigen Beschäftigung (450-Euro-Job) in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mit unbefristetem Vertrag und verbesserte damit ihren Erwerbsstatus.

Den insgesamt 31 Personen, die sowohl vor Eintritt als auch sechs Monate nach Ende des Coachings in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis standen, wurden einige zusätzliche Fragen zu Veränderungen in Umfang und Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses gestellt. Bei einer Person lässt sich im Vergleich zur Situation vor der Coaching-Teilnahme eine Verbesserung feststellen, da sie den Umfang von einer unfreiwilligen Teilzeitbeschäftigung in eine Vollzeitbeschäftigung ausweiten konnte. 25,8 % bzw. acht Teilnehmende berichteten, dass sie im Vergleich zur Situation vor der Coaching-Teilnahme eine Erwerbstätigkeit mit höherer Qualifikation ausübten. 22,6 % bzw. sieben Befragte übten eine Beschäftigung mit mehr Verantwortung aus. Vier Personen bzw. 12,9 % der Befragten gaben an, von ihrem Arbeitgeber im abgefragten Zeitraum befördert worden zu sein. Insgesamt erfuhren zwölf Personen mindestens in einem der abgefragten Aspekte (höhere Qualifikation, mehr Verantwortung, Beförderung) eine Verbesserung ihrer Beschäftigungssituation.

Insgesamt lässt sich bei 13 der insgesamt 31 Personen, die sowohl vor als auch sechs Monate nach Ende des Coachings einer abhängigen oder sonstigen Beschäftigung nachgegangen sind, eine Verbesserung ihrer Situation auf dem Arbeitsmarkt feststellen (41,9 %). Mehr als ein Drittel der befragten Personen sind folglich entweder von einer prekären Beschäftigung in ein unbefristetes sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis gewechselt, konnten eine zuvor nicht gewollte Teilzeitstelle in eine Vollzeitstelle übertragen oder erfuhren im Hinblick auf die Aspekte Qualifikation, Verantwortung und Beförderung eine Verbesserung. Bei Männern liegt die Quote mit 46,7 % höher als bei Frauen, für die sich ein Anteilswert in Höhe von 37,5 % konstatieren lässt.

5. Evaluation der Umsetzungsphase

5.1 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Evaluation der Förderaktion 3 – Vorgründungs- und Nachfolgecoaching – wurden sowohl Experteninterviews als auch Befragungen von Teilnehmenden und Beratern/innen durchgeführt.

5.1.1. Experteninterviews

Im Zeitraum November 2015 bis Januar 2016 wurden drei explorative Interviews mit den an der Planung und Umsetzung beteiligten Akteuren durchgeführt. Das Ziel der Experteninterviews bestand darin, einen vertiefenden Einblick in die Förderaktion 3 zu bekommen, die Prozesse des Förderprogramms besser nachvollziehen und Herausforderungen bei der Umsetzung der Förderung aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten zu können sowie Hypothesen über die Wirkungszusammenhänge im Vorgründungs- und Nachfolgecoaching zu generieren. Folgenden Themenkomplexen standen im Mittelpunkt der leitfadengestützten Interviews: Bedeutung des ESF für das Vorgründercoaching in Bayern, Zielgruppe(n), Förderbedarfe und Inhalte der Förderung, erwartete bzw. angestrebte Ziele und Wirkungen der Förderung, (erste) Erfahrungen mit der Förderung. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend protokolliert.

5.1.2. Standardisierte Befragung der Teilnehmer/innen

In 2016 wurden zudem standardisierte Befragungen bei den Teilnehmenden am Vorgründungs- und Nachfolgecoaching durchgeführt, die an einer Beratung über die IHK teilgenommen haben. Als Erhebungsinstrument diente dabei ein standardisierter Frage-

bogen, den die Befragten online beantworten konnten. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich insgesamt vom 15.07.2016 bis zum 30.09.2016. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Teilnehmenden das Vorgründungs- und Nachfolgecoaching seit mindestens sechs Monaten beendet. Insgesamt wurden 374 Personen kontaktiert. Letztlich haben 121 Personen an der Befragung teilgenommen. Damit beläuft sich die Rücklaufquote der Maßnahmen-Teilnehmenden auf 32,4 %.

Schwerpunktmäßig zielte die Befragung zum einen auf die Erfassung des wahrgenommenen Nutzens des Coachings und des Gründungs- und Übernahmeverhaltens seitens der Teilnehmenden ab. Zum anderen war bei allen Teilnehmenden der Verbleib nach der Teilnahme am Coaching und die Entwicklung des gegründeten oder übernommenen Unternehmens von hohem Interesse. Weiterhin wurden die Gründungsinteressierten überdies um Angaben zu ihrer Teilnahmemotivation, zur Organisations- und Durchführungsweise und zu den Inhalten des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings befragt. Auch eine Einschätzung der Kompetenzen der Berater/innen war Bestandteil des Fragebogens.

5.1.3. Standardisierte Befragung der Berater/innen

Auch für die Berater/innen wurde in 2016 eine standardisierte Befragung durchgeführt, an der die befragten Personen online teilnehmen konnten. Die Kontaktdaten der Berater/innen wurden in der KfW-Beraterbörse recherchiert, wo die Berater/innen zum Zeitpunkt der Befragung gelistet sein mussten, um als Coach/in im Rahmen des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings ausgewählt werden zu können. Der Erhebungszeitraum der Online-Befragung reichte vom 01.08.2016 bis zum 15.10.2016. Von den 1.570 insgesamt kontaktierten Beratern/innen haben 490 Personen an der Befragung teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 31,2 %. Von den 490 Befragten gaben jedoch 70 Personen an, dass sie nicht im Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching in Bayern tätig waren bzw. sind. Somit konnten für die Auswertung effektiv 420 Fälle berücksichtigt werden, was letztlich 26,8 % aller kontaktierten Berater/innen umfasst.

Bei der Befragung der Berater/innen interessierten vor allem der bei den Coaches vorhandene Erfahrungshintergrund, die Durchführung und Inhalte sowie die Einschätzung über die Gründungs- und Übernahmehäufigkeit und der wesentlichen Erfolgsfaktoren für Gründungen und Übernahmen.

Um eine Gegenüberstellung unterschiedlicher Perspektiven zu bestimmten Fragestellungen und Themenfeldern zu ermöglichen, wurden Teilnehmenden und Beratern/innen im Vorgründungs- und Nachfolgecoaching gleiche bzw. vergleichbare Fragen gestellt.

5.2 Ergebnisse der Erhebungen

5.2.1 Persönliche Merkmale, Erfahrungshintergrund und Beratungsfelder der Berater/innen

Ein Blick auf die persönlichen Merkmale der Berater/innen zeigt, dass über drei Viertel der befragten Berater/innen (76,2 %) männlichen Geschlechts waren. Fast jede neunte befragte Person ist zum Zeitpunkt der Befragung 40 Jahre alt oder älter gewesen (88,7 %). 51,8 % der Berater/innen befanden sich in einem Alter zwischen 40 und 54 Jahren. Das schulische Bildungs- und berufliche Qualifikationsniveau der Befragten fällt erwartungsgemäß hoch aus. Rund vier Fünftel der Befragten (81,8 %) verfügten über einen Schulabschluss, der zum Besuch einer (Fach-)Hochschule berechtigt. Dementsprechend konnte die überwiegende Mehrheit von 78,8 % einen (Fach-)Hochschulabschluss oder eine Promotion vorweisen (Tabelle 6).

Tabelle 6: Persönliche Merkmale der befragten Berater/innen

Geschlecht	Anzahl	Anteil
weiblich	100	23,8 %
männlich	320	76,2 %
Alter		
Zwischen 25 und 39 Jahre alt	35	11,3 %
zwischen 40 und 54 Jahre alt	160	51,8 %
zwischen 55 und 64 Jahre alt	84	27,2 %
65 Jahre alt und älter	30	9,7 %
schulisches Bildungsniveau		
Hauptschulabschluss	8	2,7 %
mittlere Reife	46	15,5 %
(Fach-)Hochschulreife	242	81,8 %
berufliches Qualifikationsniveau		
Berufsausbildungsabschluss	29	10,1 %
Abschluss einer beruflichen Weiterbildung (z.B. Meister)	30	10,4 %
(Fach-)Hochschulabschluss/Promotion	227	78,8 %

Quelle: ISG-Befragung der Berater/innen zum Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching (2016).

Die Altersstruktur überträgt sich dabei auf die bei den befragten Beratern/innen vorhandenen Erfahrungswerte, da die Mehrheit über langjährige Berufs- und Beratungserfahrung verfügt (Tabelle 7). Die Befragten wurden in der Regel erst in der Beratung tätig, nachdem sie einen langjährigen beruflichen Erfahrungsschatz aufgebaut hatten. So verfügte mehr als die Hälfte der befragten Coaches (60,0 %) vor Einstieg in die Beratung über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung. Lediglich knapp jede/r fünfte Berater/in (17,9 %) brachte vor Aufnahme einer Beratungstätigkeit „nur“ zwischen 1 und 5 Jahren berufliche Erfahrung mit. Im Mittel lag die Anzahl der Jahre an Berufserfahrung, die die Befragten vor Einstieg in die Beratungstätigkeit aufgebaut hatten, bei knapp 15 Jahren. 42,9 % der Berater/innen sind zum Zeitpunkt der Befragung zwischen elf und 20 Jahren in der Beratung tätig gewesen. Über sechs bis zehn Jahre Beratungserfahrung verfügten 29,7 % der Befragten. 21 und 30 Jahre Erfahrung hatten 14,2 % der befragten Berater/innen. Nur rund jede/r zehnte Berater/in hatte bis zu fünf Jahre Erfahrung in seiner/ihrer Beratungstätigkeit. 2,9 % gaben sogar an, über mehr als 30 Jahre Beratungserfahrung zu verfügen. Im Durchschnitt brachten die Coaches rund 14 Jahre an Erfahrung in der Beratung mit. Im Rahmen der Gründungs- oder Übernahmeberatung ließen sich zudem rund drei Viertel der befragten Personen (75,3 %) bereits vor dem Jahr 2010 erstmalig von der KfW zertifizieren. Im Rahmen ihrer Beratungstätigkeiten spezialisierte sich knapp ein Drittel der Befragten (30,4 %) dabei auf eine oder mehrere Branchenkontexte. Ein klar ersichtliches Muster ergab sich hierbei jedoch nicht. Unter den Angaben befanden sich bspw. Gastronomie- und Hotelgewerbe, Handwerk, Gesundheitswesen sowie die Kreativwirtschaft.

Mehr als zwei Drittel (69,6 %) der Befragten sammelte Erfahrung mit einer eigenen Selbständigkeit. Zu den am häufigsten genannten Bereichen, in denen die Berater/innen selbständig (gewesen) sind, zählten die „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ (10,0 %), „Information und Kommunikation“ (7,9 %) sowie die „Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“ (5,0 %) und „sonstigen Dienstleistungen“ (4,8 %). Nach Quoten betrachtet lassen sich zwischen Frauen und Männern hierbei keine großen Unterschiede feststellen. Während 69,0 % der zu dieser Frage Antwort erteilenden Männer angegeben haben, Erfahrungen mit eigener Selbständigkeit zu haben, fiel der entsprechende Anteil bei den Frauen mit 71,4 % etwas höher aus.

38,6 % der Befragten gingen neben ihrer Beratungstätigkeit einer weiteren beruflichen Beschäftigung nach. Dementsprechend widmeten sich 61,4 % allein der Beratung. Im Durchschnitt wendeten die befragten Personen rund 32 Stunden pro Woche für Beratungstätigkeiten auf. 28,6 % gaben an, dass sie ein Beratungspensum von mehr als 40 Stunden pro Woche leisten. Bei Befragten, die sich ausschließlich auf Beratungstätigkeiten fokussiert haben, lag das erbrachte wöchentliche Beratungspensum erwartungsgemäß deutlich höher als bei Befragten, die zusätzlich zu ihren Beratungstätigkeiten noch anderen Beschäftigungen nachgingen.

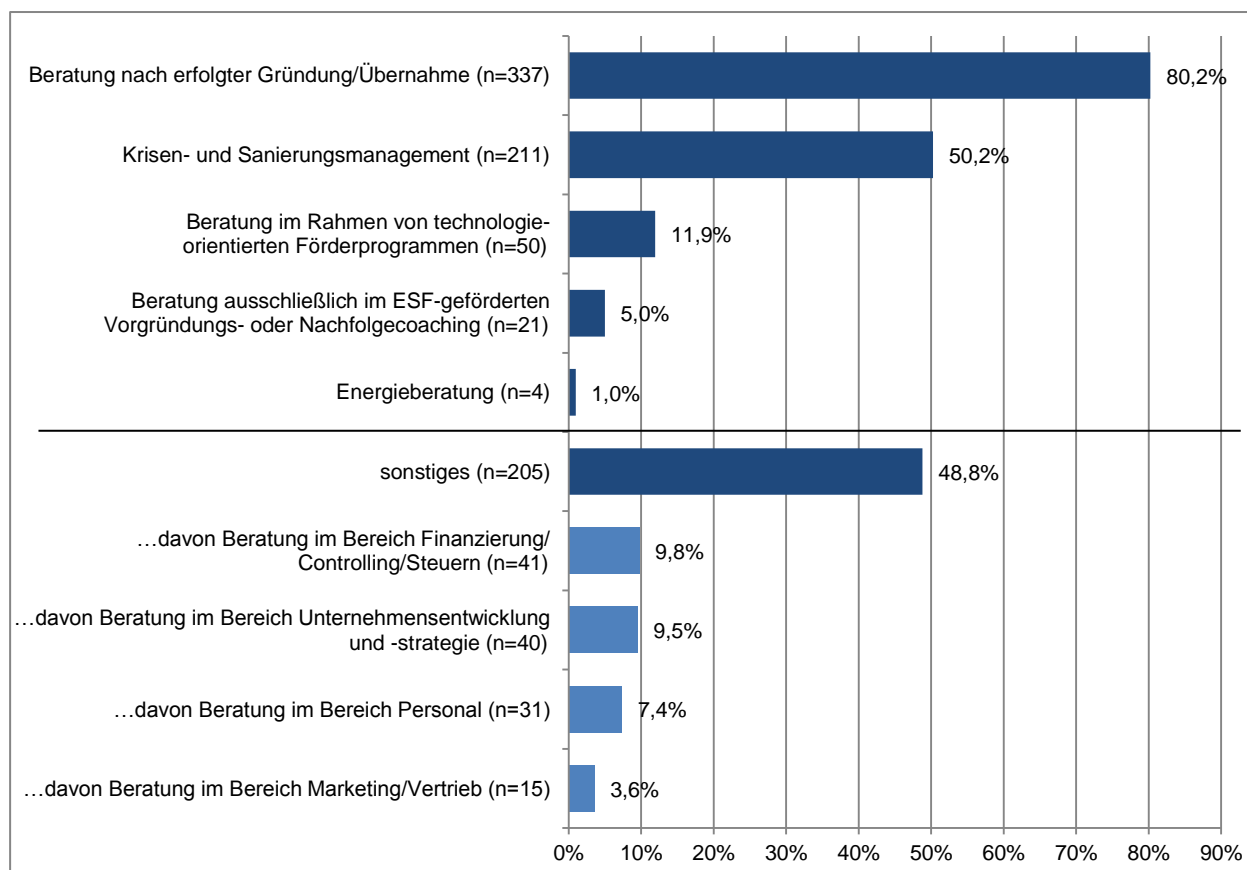
Tabelle 7: Berufs- und Beratungserfahrung der befragten Berater/innen

Jahre an Berufserfahrung	Anzahl	Anteil
1 bis 5 Jahre	71	17,9 %
6 bis 10 Jahre	96	24,2 %
11 bis 20 Jahre	133	33,5 %
21 bis 30 Jahre	81	20,4 %
mehr als 30 Jahre	16	4,0 %
Jahre an Beratungserfahrung		
1 bis 5 Jahre	42	10,3 %
6 bis 10 Jahre	121	29,7 %
11 bis 20 Jahre	175	42,9 %
21 bis 30 Jahre	58	14,2 %
mehr als 30 Jahre	12	2,9 %
erstmalige KfW-Zertifizierung		
vor 2000	23	6,8 %
zwischen 2000 und 2005	86	25,6 %
zwischen 2006 und 2010	144	42,9 %
Nach 2010	83	24,7 %

Quelle: ISG-Befragung der Berater/innen zum Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching (2016).

Lediglich jede zwanzigste befragte Person (5,0 %) gab an, dass sie ausschließlich im Rahmen des ESF-geförderten Vorgründungs- oder Nachfolgecoachings als Berater/in tätig war. Dementsprechend nahm die große Mehrheit auch andere Beratungstätigkeiten in unterschiedlichsten Bereichen wahr (Abbildung 3).

Abbildung 3: Tätigkeitsfelder der befragten Berater/innen



Quelle: ISG-Befragung der Berater/innen im Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching (2016). Mehrfachantworten möglich.

Das hierbei meist genannte Feld war die thematisch eng zum Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching anliegende Beratung nach erfolgter Gründung oder Übernahme (80,2 %). Rund die Hälfte der Befragten nahm ferner Beratungstätigkeiten im Bereich des Krisen- und Sanierungsmanagements vor (50,2 %). 11,9 % der Befragten haben Beratungen im Rahmen von technologieorientierten Förderprogrammen durchgeführt. Beratungen im Energie-Bereich spielten dagegen nur eine marginale Rolle (1,0 %). Knapp die Hälfte der Befragten machte von der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ Gebrauch (48,8 %). Hierunter fielen diverse betriebswirtschaftliche Bereiche. Am häufigsten wurden Beratungen im Bereich Finanzierung, Controlling und Steuern (9,8 %) genannt, gefolgt von Beratungstätigkeiten zur Unternehmensentwicklung und -strategie (9,5 %), im Personalbereich (7,4 %) und im Bereich Marketing/Vertrieb (3,6 %). Da betriebswirtschaftliche Themen im Zentrum der Förderaktion 3 stehen, ist die breite Beratungs- und Wissensbasis der befragten Coaches begrüßenswert.

Nur zum Bereich Gründungen und Übernahmen befragt, gaben 83,5 % aller Coaches an, dass sie sowohl für Unternehmensgründungen als auch für Unternehmensübernahmen Beratungsdienstleistungen durchführen. Ausschließlich einem der beiden Felder wandte sich dementsprechend jede/r sechste Befragte zu (16,5 %). 14,9 % fokussierten sich auf den Bereich Unternehmensgründungen und lediglich 1,6 % wandten sich exklusiv dem Bereich Unternehmensübernahmen zu. Vom Befragungszeitpunkt rück betrachtet wurden die Coaches darum gebeten, entsprechend ihren Tätigkeitsfeldern Schätzungen darüber abzugeben, wie viele Gründungen oder Übernahmen sie in den letzten drei Jahren und in den letzten zwölf Monaten begleitet haben (Tabelle 8).

Diejenigen Befragten, die im Bereich Unternehmensgründungen aktiv gewesen sind, haben demnach in den letzten drei Jahren insgesamt knapp 8.000 Gründungen begleitet. Im Mittel hat damit jede Person 23,3 Gründungsvorhaben in den vergangenen drei Jahren beraten. Aufgrund der extremen Spannweite der Angaben, die von 0 bis 500 Gründungen reicht, ist der Median aussagekräftiger als der Mittelwert. Er liegt bei 11,0. Die Hälfte der insgesamt angegebenen Werte sind folglich jeweils kleiner oder größer als 11,0. Von den knapp 8.000 Gründungen wurden dabei rund 2.235 in den letzten zwölf Monaten begleitet. 28,0 % der begleiteten Gründungen entfielen somit auf die vergangenen zwölf Monate. Für diese Zeitspanne beziffern sich der Durchschnitt auf 6,8 und der Median auf 3,0.

Tabelle 8: Aktivität der befragten Berater/innen in den letzten 3 Jahren und 12 Monaten

	Summe	Durchschnitt	Median	Minimum	Maximum
Anzahl der begleiteten Gründungen in den letzten 3 Jahren (n=343)	7.991	23,3	11,0	0	500
...davon in den letzten 12 Monaten (n=329)	2.235	6,8	3,0	0	120
Anzahl der begleiteten Übernahmen in den letzten 3 Jahren (n=291)	2.291	7,9	4,0	0	100
...davon in den letzten 12 Monaten (n=281)	695	2,5	2,0	0	36

Quelle: ISG-Befragung der Berater/innen im Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching (2016).

Bei Unternehmensübernahmen fällt die von den Befragten geschätzte Summe für die letzten drei Jahre deutlich kleiner aus. Sie beläuft sich auf knapp 2.300, was pro befragte Person im Mittel einem Beratungspensum in Höhe von 7,9 Übernahmen entspricht. Die Spannweite liegt hier wesentlich niedriger als bei den Gründungen und reicht von 0 bis 100. Der Median beläuft sich auf 4,0. Von den annähernd 2.300 Übernahmen haben die Berater/innen knapp 700 in den letzten zwölf Monaten begleitet. Der Anteil beläuft sich auf 30,3 %. Aufgrund der relativ niedrigen Spannweite, die zwischen 0 und 36 liegt, fallen der Durchschnitt (2,5) und Median (2,0) nicht weit auseinander.

Insgesamt kann den Berater/innen eine sehr hohe Beratungsaktivität im Bereich Unternehmensgründungen und -übernahmen konstatiert werden.

5.2.2 Persönliche Merkmale der Coaching-Teilnehmenden

Die Teilnehmenden des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings, die an der Onlinebefragung teilgenommen hatten, waren mit einem Anteil in Höhe von 51,2 % mehrheitlich weiblichen Geschlechts. Die Frauenquote lag damit knapp 10 Prozentpunkte höher als in der Gesamtheit der zwischen 2015 und 2016 registrierten Teilnehmenden (Tabelle 9).

Ähnlich wie bei den Beratern/innen war rund die Hälfte der befragten Personen zwischen 40 und 54 Jahre alt (52,9 %). Rund ein Drittel kann der Altersgruppe der zwischen 25- und 39-Jährigen zugeordnet werden (30,6 %). Lediglich 4,1 % der Befragten waren jünger als 25 Jahre alt. Etwa jeder achte Teilnehmende befand sich im Alter zwischen 55 und 64 Jahren (12,4 %). Das Durchschnittsalter der Gecoachten lag bei 45 Jahren.

Tabelle 9: Persönliche Merkmale der befragten Teilnehmenden

Geschlecht	Anzahl	Anteil
weiblich	62	51,2 %
männlich	59	48,8 %
Alter		
unter 25 Jahre alt	5	4,1 %
zwischen 25 und 39 Jahre alt	37	30,6 %
zwischen 40 und 54 Jahre alt	64	52,9 %
zwischen 55 und 64 Jahre	15	12,4 %
65 Jahre alt und älter	-	-
schulisches Bildungsniveau		
Hauptschulabschluss	15	14,3 %
mittlere Reife	25	23,8 %
(Fach-)Hochschulreife	62	59,0 %
sonstiges	3	2,9 %
berufliches Qualifikationsniveau		
kein Abschluss	5	4,8 %
Berufsausbildungsabschluss	37	35,2 %
Abschluss einer beruflichen Weiterbildung (z.B. Meister)	16	15,2 %
(Fach-)Hochschulabschluss/Promotion	43	41,0 %
sonstiges	4	3,8 %
Benachteiligungen		
Migrationshintergrund	10	8,3 %
Behinderungen	1	0,8 %
sonstige Benachteiligungen	-	-
Erwerbsstatus vor Coaching-Teilnahme		
erwerbstätig	74	61,2 %
nicht-erwerbstätig oder arbeitslos	47	38,8 %

Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden (2016). Angaben zu Benachteiligungen und zum Erwerbsstatus vor Coaching-Teilnahme: Verknüpfung der ISG-Befragungsdaten mit Daten des ESF-Monitoring-Systems.

Einen Migrationshintergrund hatten 8,3 % der Befragten. Der Anteil fällt damit wesentlich niedriger aus als in der Gesamtheit aller zwischen 2015 und 2016 gecoachten Personen. Unter den Befragten befand sich zudem eine Person, die eine Behinderung hatte.

Vor der Teilnahme am Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching gingen 61,2 % einer Erwerbstätigkeit nach. Dementsprechend waren 38,8 % der Befragten vor Eintritt in die Coaching-Maßnahme nicht erwerbstätig oder arbeitslos.

Das Bildungs- und Berufsqualifikationsniveau der Teilnehmenden fiel recht hoch aus. So verfügten 82,9 % mindestens über einen Real- bzw. Mittelschulabschluss. Mit einem Anteil von 59,0 % hatte zudem über die Hälfte der Befragten einen Schulabschluss, der dazu berechtigt, eine (Fach-)Hochschule zu besuchen. 41,0 % dieser Teilnehmenden besuchten eine (Fach-)Hochschule und erwarben dort ein Zertifikat. 12,4 % hatten einen Fachhochschulabschluss, 24,8 % wiesen einen Hochschul- oder Universitätsabschluss vor und 3,8 % verfügten über eine Promotion. Bei knapp der Hälfte der Akademiker/innen handelte es sich dabei um Ingenieurs- oder Naturwissenschaftler/innen (47,6 %), gefolgt von Wirtschaftswissenschaftler/innen (26,2 %) und Sozial-, Erziehungs- oder Geisteswissenschaftler/innen (16,7 %). Der Rest entfiel auf andere Studienbereiche. Rund die Hälfte der Befragten (50,4 %) hatte einen Berufsausbildungsabschluss oder eine berufliche Weiterbildung angeschlossen, die z.B. zum Grad eines Meisters qualifiziert. 4,8 % der Teilnehmenden verfügten hingegen nicht über einen beruflichen oder akademischen Abschluss.

Auch in den Experteninterviews wurde auf das als hoch einzustufende Bildungs- und Qualifikationsniveau der Teilnehmenden verwiesen, weswegen das Vorgründungs- und Nachfolgecoaching als „Mercedes unter den Beratungen“ bezeichnet werde. Es

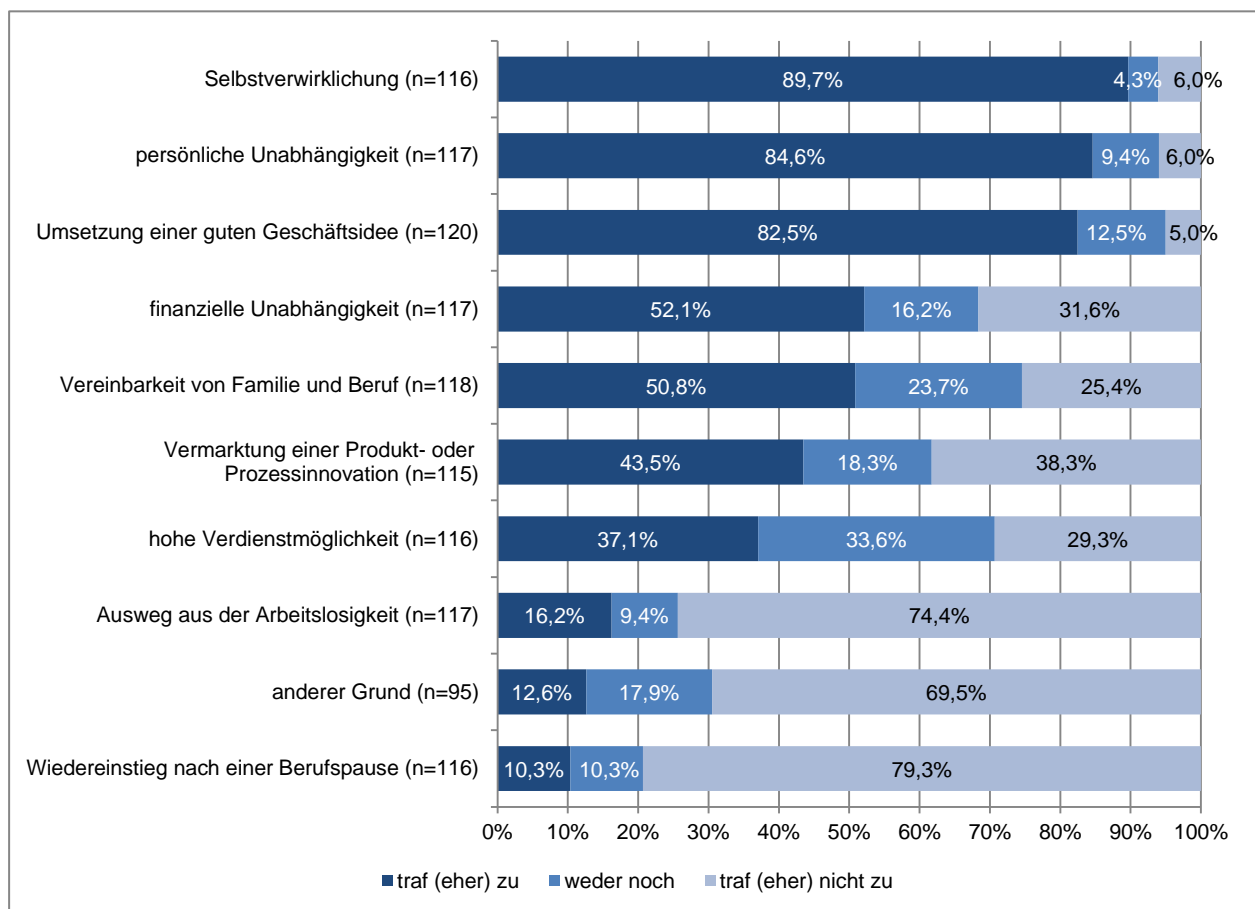
wurde berichtet, dass die antragsstellenden Personen zu etwa 60 % erwerbstätig und zu rund 30 % arbeitslos seien, ca. 10 % hätten einen Studentenstatus oder sonstigen Status (z. B. Hausfrau). Bei den arbeitslosen Personen handele es sich dabei zum Großteil um unfreiwillig Arbeitslose, die gut qualifiziert seien. Letzterer Aspekt ergibt sich auch aus den Ergebnissen der Teilnehmendenbefragung. So hatten 52,5 % der zuvor nicht-erwerbstätigen oder arbeitslosen Teilnehmenden einen akademischen Grad. Bei den zuvor erwerbstätigen Teilnehmenden fiel der Anteil mit 32,3 % niedriger aus.

Zur familiären Situation der Teilnehmenden lässt sich festhalten, dass zum Zeitpunkt der Befragung etwas mehr als zwei Drittel (68,6 %) verheiratet waren oder in einer Lebensgemeinschaft lebten. 8,6 % der Befragten lebten geschieden oder getrennt. 21,0 % der Teilnehmenden waren ledig, 1,9 % bzw. 2 Teilnehmende gaben an, verwitwet zu sein.

5.2.3 Motivationale, organisationale und inhaltliche Aspekte des Coachings

Die Ergebnisse bezüglich der Motivationslage der Befragten zur Teilnahme am Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching deuten darauf hin, dass es ihnen primär darum ging, persönliche Chancen zu ergreifen und Ideen umzusetzen (Abbildung 4). Somit haben intrinsische Motivationen eine deutlich größere Rolle gespielt als extrinsische Motivationen. Auf Rang eins der Antworten, denen die Befragten voll oder eher zugestimmt haben, lag die Selbstverwirklichung mit einem Anteil in Höhe von knapp 90 %. Dicht dahinter folgen auf Rang zwei und drei der Wunsch nach persönlicher Unabhängigkeit (84,6 %) und die Umsetzung einer guten Geschäftsidee (82,5 %). Für die Mehrheit der Befragten spielte die finanzielle Unabhängigkeit eine große Rolle (52,1 %), knapp gefolgt von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (50,8 %). Für weniger als 50 % der Befragten waren die Vermarktung einer Produkt- oder Prozessinnovation (43,5 %), die Aussicht auf eine hohe Verdienstmöglichkeit (37,1 %), der Ausweg aus Arbeitslosigkeit (16,2 %) oder der Wiedereinstieg nach einer Berufspause (10,3 %) vordergründig bei der Entscheidung am Coaching teilzunehmen. 12,6 % der Teilnehmenden bewogen andere Gründe zur Teilnahme, hierunter z. B. die Fortführung eines familiengeführten Betriebs oder eine bessere Balance zwischen Freizeit und Arbeit.

Abbildung 4: Motivation zur Teilnahme am Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching



Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden (2016). Mehrfachantworten möglich.

Zwischen den Geschlechtern können bezüglich der Antwortmuster zur Motivationslage keine großen Unterschiede konstatiert werden. Am weitesten auseinander lag das Antwortmuster bei der Umsetzung einer guten Geschäftsidee. Sie spielte für Frauen eine wichtigere Rolle bei der Teilnahme am Coaching als für Männer (88,5 % zu 76,3 %). Auch zwischen Personen mit akademi-

schen und nicht-akademischen Bildungshintergrund lassen sich keine starken Differenzen festhalten. Eine Ausnahme bildet lediglich der Aspekt der finanziellen Unabhängigkeit, der Befragte ohne akademischen Abschluss stärker zur Teilnahme motiviert hat als Befragte mit akademischen Abschluss (57,4 % zu 41,5 %). Für Personen, die vor der Teilnahme nicht erwerbstätig waren, war der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit erwartungsgemäß entscheidungsrelevanter als bei Personen, die zuvor einer Erwerbstätigkeit nachgegangen sind (28,3 % zu 11,3 %). Nichtsdestotrotz fällt der Wert bei der Antwortmöglichkeit „Ausweg aus der Arbeitslosigkeit“ bei den zuvor nicht-erwerbstätigen Personen mit 28,3 % relativ niedrig aus, was ggf. mit deren hohem Qualifikationsgrad erklärt werden kann, der den Teilnehmenden eine höhere Flexibilität in ihren beruflichen Wahlentscheidungen ließ.

Aus den Experteninterviews geht hervor, dass es sich bei den Coaching-Teilnehmenden in der Regel um Personen handelt, die gemäß ihrer Persönlichkeit und Mentalität für unternehmerische Tätigkeiten geeignet seien und bereits über einen aussichtsreichen Plan verfügten. Dies deckt sich mit dem Anspruch der Förderung, substanzhaltige und langfristig tragfähige Vorhaben zu unterstützen. Der 30 %-ige Eigenanteil an den Beratungskosten ist dabei als Anreiz interpretierbar, um tatsächlich nur solche Personen für die Teilnahme am Vorgründungs- und Nachfolgecoaching zu gewinnen und Mitnahmeeffekte von nur „vage“ interessierten Personen zu vermeiden.

Die Teilnehmenden wurden überdies gefragt, ob sie vor der Gründung oder Übernahme bereichsrelevante Erfahrungen gesammelt hatten. Während 14,9 % der Befragten keine Erfahrungen im Gründungs- oder Übernahmebereich hatten, verfügten 85,1 % der Befragten über mehr oder weniger stark ausgeprägte Erfahrungswerte. Die Mehrheit der Befragten sammelte die einschlägigen Erfahrungen dabei über ihre beruflichen Tätigkeiten (66,9 %). 28,1 % gaben an, sich in ihrer Freizeit oder hobbymäßig mit dem entsprechenden Bereich auseinandergesetzt zu haben. Für 5,0 % der Befragten waren andere Erfahrungsquellen relevant. Im Durchschnitt gaben die Teilnehmenden an, über 11,3 Jahre bereichsrelevante Erfahrung zu verfügen. Die Spanne der Angaben zu den Erfahrungsjahren reichte dabei von 1 Jahr bis 45 Jahren. Männliche Gründungsinteressierte brachten dabei im Durchschnitt rund 5 Jahre mehr an Erfahrung mit als weibliche Gründungsinteressierte. Während der Erfahrungsschatz bei Männern im Mittel bei 14,0 Jahren lag, belief sich der Wert bei Frauen auf 8,9 Jahre.

Sowohl für Berater/innen als auch für Teilnehmende spielten Bekannte oder Freunde die größte Bedeutung bei der Anbahnung des gegenseitigen Kontakts. So gab knapp die Hälfte der Teilnehmenden (45,7 %) an, dass ihnen der/die Berater/in durch Bekannte oder Freunde empfohlen worden ist. Dies spiegelt sich auch in der Wahrnehmung der Berater/innen wider, von denen 50,7 % angaben, dass die Beratungsinteressierten ihrem Wissen nach in der Regel durch Bekannte oder Freunde auf sie aufmerksam werden. Veranstaltungen für Gründungs- oder Übernahmeinteressierte sowie Internetmedien (wie z.B. die KfW-Beraterbörse) spielten demgegenüber eine nachgeordnete Rolle. Die Berater/innen nannten relativ viele sonstige Kanäle der Kontaktaufnahme, worunter vor allem IHKs, Banken und Steuerberatungen fielen. Sie haben offenbar bei der Kontaktanbahnung eine relativ wichtige Multiplikatorfunktion. Die Bedeutung von Kontakten zu Bekannten wurde auch in einem Experteninterview betont. Ferner erklärte ein Gesprächspartner, dass Gründungs- oder Übernahmeinteressierte zwangsläufig in „gewissen Szenen“ verkehrten, wo schnell Kontakte zu potenziellen Berater/innen geknüpft und vermittelt werden könnten. Zu diesem Gesamtbild passt auch, dass das Vorgründungs- und Nachfolgecoaching als „persönliches Geschäft“ beschrieben und die örtliche Nähe der Berater/innen für die Teilnehmenden als recht wichtig eingestuft wurde. Die räumliche Abdeckung mit Beratern/innen über das Bundesland Bayern hinweg wurde von den umsetzungsrelevanten Stellen als hinreichend bezeichnet. So gäbe es zum einen quantitativ genug Berater/innen und zum anderen thematisch-inhaltlich keine Lücken im Angebotsspektrum der Berater/innen.

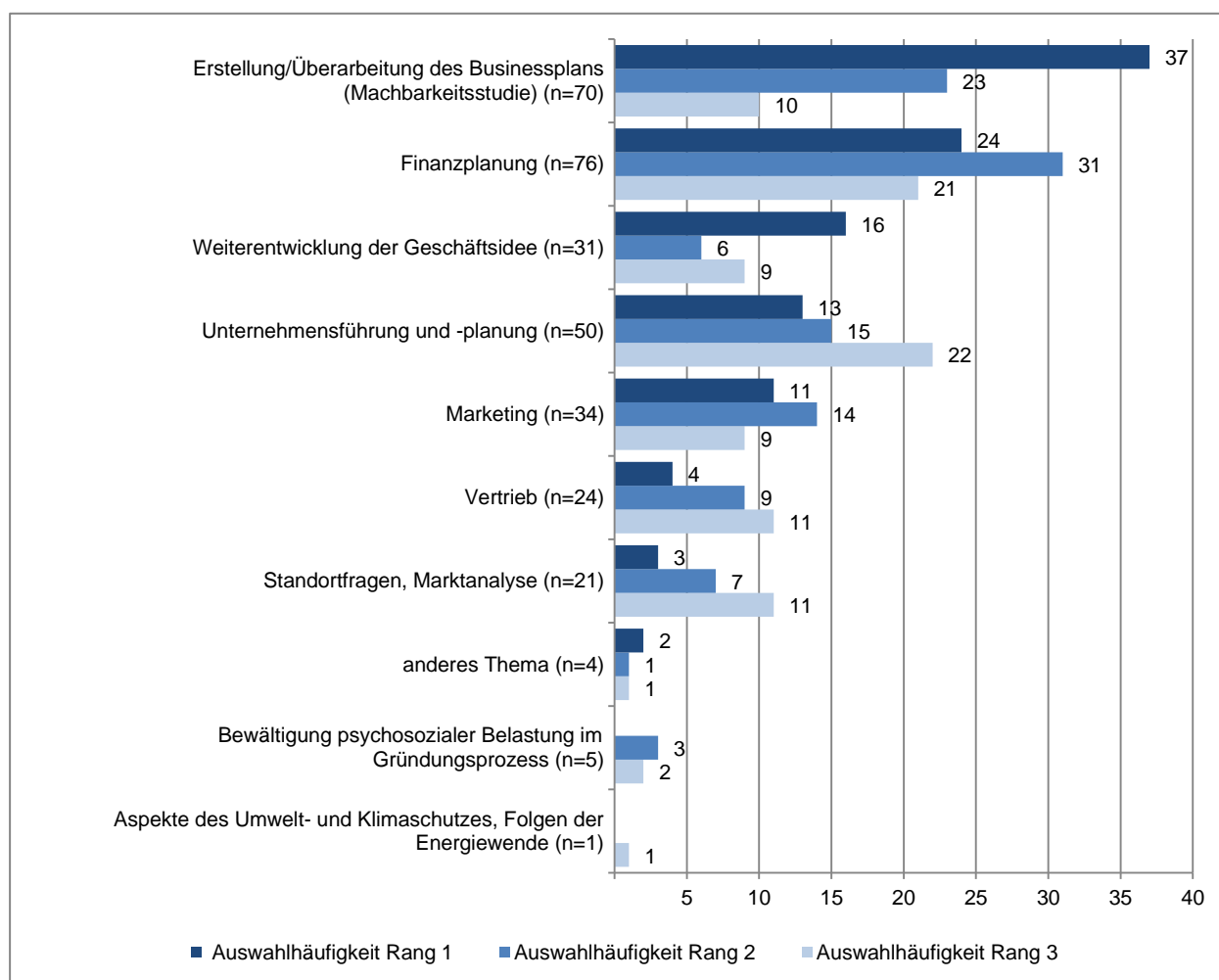
Bei der Auswahl des Beraters/der Beraterin zählte für die Teilnehmenden vor allem deren fachliche Kompetenz, die 68,2 % als Auswahlkriterium angaben. Auf Rang zwei folgt die persönliche Sympathie mit 55,0 %. Dahinter reihen sich regionale Nähe (47,3 %), langjährige Beratererfahrung (43,4 %) sowie Branchen- bzw. Marktkenntnisse (38,8 %) ein. Das Geschlecht war für 2,3 % bzw. drei Personen ein ausschlaggebendes Auswahlkriterium; zwei der drei Personen, die diese Antwort gaben, waren weiblichen Geschlechts. Sonstige Auswahlkriterien wurden von 4,7 % der Teilnehmenden genannt, worunter vor allem Empfehlungen fielen.

Knapp ein Fünftel der Teilnehmenden (19,2 %) gab an, zusätzlich zum ESF-geförderten Coaching alternative Beratungsangebote oder Fördermöglichkeiten in Anspruch genommen zu haben. 42,9 % dieser Befragten nahmen Beratungsangebote von der Agentur für Agentur, der Wirtschaftsförderung oder Verbänden wahr. Vergleichbar hoch fiel der Anteil derjenigen aus, die zusätzliche Beratungsangebote oder Fördermöglichkeiten der KfW in Anspruch genommen haben (38,1 %). Andere Beratungsangebote oder Fördermöglichkeiten wie z. B. von der BAFA oder der LfA Förderbank Bayern spielten dagegen kaum eine Rolle bei den Befragten. Zum Teil wurden den Teilnehmenden die Alternativen durch ihre Coaches empfohlen.

Die Gecoachten wurden ferner um eine Priorisierung der relevanten Themen im Coaching gebeten (Abbildung 5). Hierbei zeigt sich, dass ihnen im Rahmen der Beratung die Erstellung oder Überarbeitung des Businessplans am wichtigsten war (37 Nennungen als oberste Priorität). Dahinter folgt die Finanzplanung, die von 24 Befragten auf Rang eins der Wichtigkeit eingeordnet worden ist. Für 16 Teilnehmende war die Weiterentwicklung der Geschäftsidee am wichtigsten. Es folgen die Themenbereiche Unternehmensführung und -planung sowie Marketing. Das Muster der Priorisierung deutet darauf hin, dass Gründungs- oder

Nachfolgeinteressierte den Aufbau fundierter Kompetenzen in genuin wichtigen betriebswirtschaftlichen Themen zum „Entrepreneurship“ und deren Spiegelung mit dem eigenen Gründungs- oder Übernahmevorhaben für sehr wichtig halten.

Abbildung 5: Themenpriorisierung der Teilnehmenden im Rahmen der Coachings

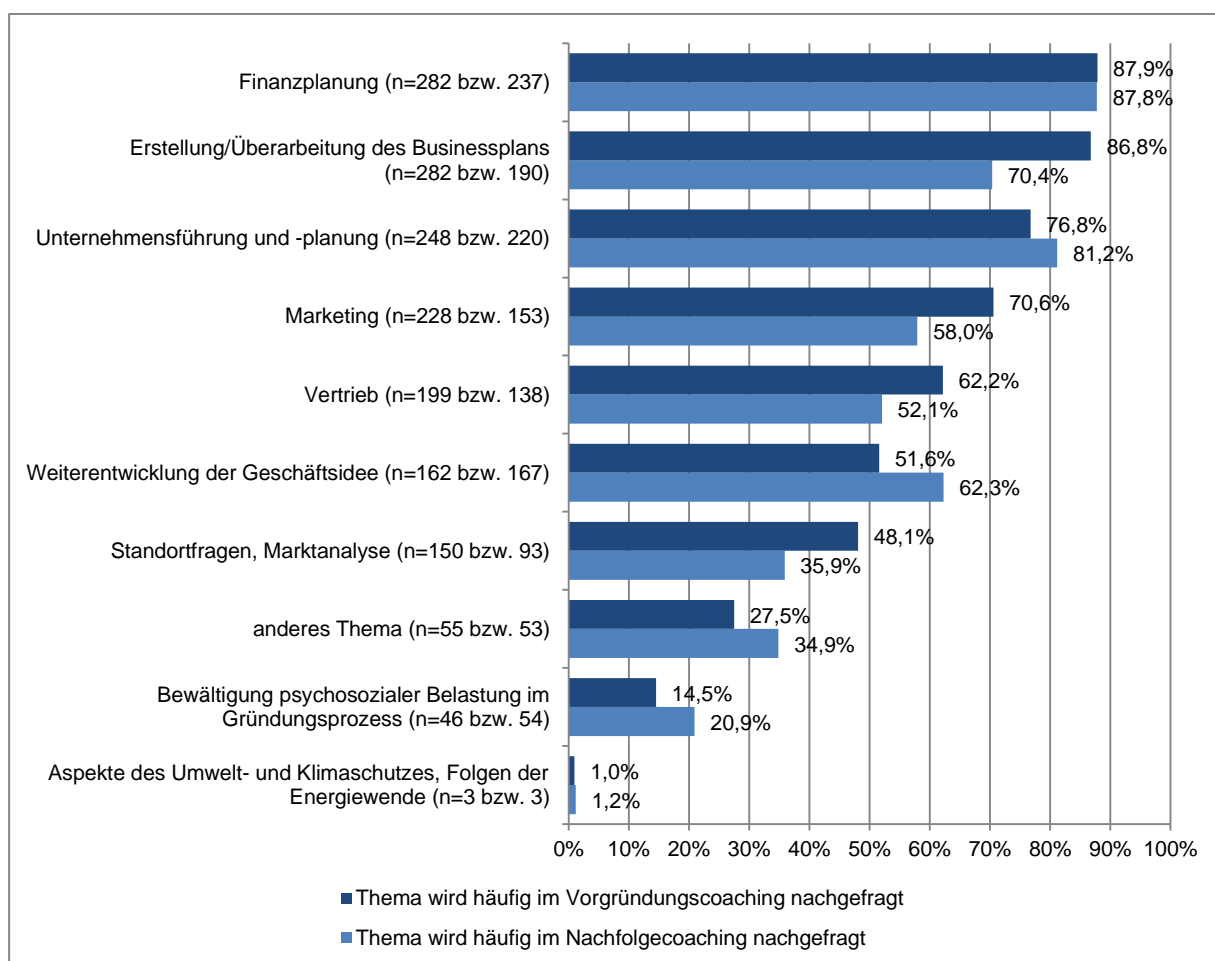


Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden (2016). Mehrfachantworten (3 von 10 Antwortmöglichkeiten wählbar).

Die Priorisierung der Teilnehmenden spiegelt sich auch in deren Nachfrageverhalten im Rahmen der Coaching-Maßnahmen wider (Abbildung 6). Gemäß den Wahrnehmungen der Berater/innen bilden die Finanzplanung sowie Erstellung oder Überarbeitung des Businessplans die wichtigsten Schwerpunkte im Rahmen der Coachings. Ebenfalls häufig besprochen werden Aspekte der Unternehmensführung und -planung. Zwischen Vorgründungs- und Nachfolgecoachings gibt es leichte Abweichungen. So ist die Erstellung oder Überarbeitung des Businessplans erwartungsgemäß häufiger Thema im Vorgründungscoaching als im Nachfolgecoaching. Selbiges trifft auch auf den Bereich Marketing und Vertrieb zu. Die Weiterentwicklung einer Geschäftsidee spielt wiederum im Rahmen der Nachfolgecoachings eine wichtigere Rolle als im Vorgründungscoaching.

Die von den Teilnehmenden und Coaches vorgenommene Einschätzung zu den wichtigsten Beratungsinhalten spiegelte sich auch in den Aussagen der Experten/innen von den umsetzungsrelevanten Stellen wider. So handele es sich beim Vorgründungscoaching vor allem um eine betriebswirtschaftliche „Orientierungsberatung“ oder „Hilfe zur Selbsthilfe“, bei der das vorrangige Ziel die Erstellung eines stichhaltigen Business- und Finanzplans sei. Ein Gesprächspartner wies zudem darauf hin, dass Übernahmeinteressierte im Vergleich zu Gründungsinteressierten in der Regel einen deutlich konkreteren Beratungsbedarf haben, da deren Konzepte vergleichsweise weiter in der Planung und insgesamt ausgereifter seien. Ferner ginge es bei Übernahmeberatungen häufiger um rechtliche Themen.

Abbildung 6: Von den Teilnehmenden häufig nachgefragte Themen bei den Coachings

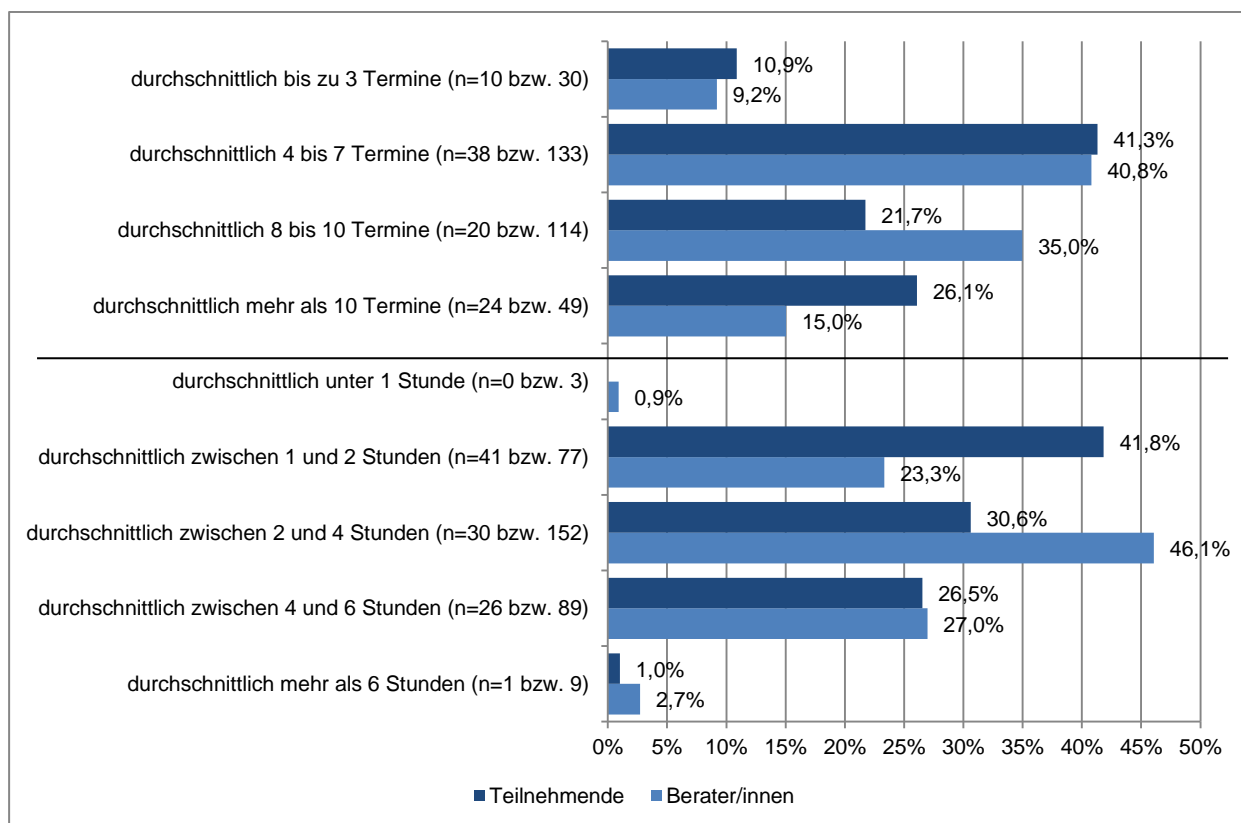


Quelle: ISG-Befragung der Berater/innen im Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching (2016). Mehrfachantworten möglich.

Neben den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen wurden die Berater/innen auch danach gefragt, ob sie ihre Beratungsangebote im Rahmen der ESF-geförderten Gründungs- oder Übernahmeberatung auf spezifische Zielgruppen zuschneiden. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (35,9 %) gab an, zielgruppenspezifische Beratungsleistungen anzubieten. Die am häufigsten genannte Spezialisierung waren Beratungsangebote für junge Gründer/innen (65,4 %), gefolgt von arbeitslosen Gründer/innen (61,5 %), Frauen (53,8 %) sowie Personen mit Migrationshintergrund (42,3 %) sowie sonstige spezifische Zielgruppen (33,1 %).

Bezüglich der Durchführung wurden sowohl die Coaches als auch die Gecoachten darum gebeten, eine Einschätzung darüber abzugeben, wie viele Termine sie durchschnittlich im Rahmen der ESF-geförderten Maßnahmen anbieten bzw. in Anspruch nehmen und wie lange die Termine im Mittel dauerten. Hinsichtlich der Anzahl der Termine gaben 10,9 % der Teilnehmenden an, bis zu drei Termine in Anspruch genommen zu haben. Mit einem Anteil in Höhe von 9,2 % verhält es sich bei den Berater/innen recht ähnlich. Zwischen vier und sieben Termine nahmen 41,3 % der Teilnehmenden wahr. Nahezu deckungsgleich gaben 40,8 % der Coaches an, im Mittel 4 bis 7 Termine je Gecoachten durchzuführen. Acht bis zehn Termine wurden im Durchschnitt von 21,7 % der Teilnehmenden in Anspruch genommen. Mit einem Anteil in Höhe von 35,0 % gaben die Berater/innen diese Spanne an Terminen häufiger an als die Teilnehmenden. Mehr als 10 Termine wurden von 26,1 % der Teilnehmenden wahrgenommen. Der Anteil der Berater/innen, die angaben, im Rahmen des Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching mehr als 10 Termine zu vereinbaren, war mit 15,0 % geringer als bei den Teilnehmenden. Der Mittelwert der Angaben zur Anzahl der Termine lag bei allen Teilnehmenden bei 11,6 und bei allen Berater/innen bei 8,4. Bezüglich der Termindauer gaben die befragten Berater/innen mit knapp fünf Stunden im Mittel eine höhere Zeitdauer an als die befragten Teilnehmenden, die über eine durchschnittliche Termindauer in Höhe von annähernd vier Stunden berichteten. 41,8 % der Teilnehmenden gaben an, dass ein Termin im Mittel zwischen einer und zwei Stunden gedauert hat. Bei Berater/innen fiel der Anteilswert mit 23,3 % deutlich geringer aus. Ein umgekehrtes Verhältnis ergibt sich bei der zwei- bis vierstündigen Zeitspanne. Während 30,6 % der Gecoachten in durchschnittlich zwei bis vier Stunden dauernden Terminen teilnahmen, berichteten fast die Hälfte der Coaches über ein solches Stundenpensum (46,1 %). Bei kürzer oder länger ausfallenden Spannen stimmten die Angaben der Teilnehmenden und Berater/innen fast vollkommen überein (Abbildung 7).

Abbildung 7: Terminlicher und zeitlicher Umfang der Coachings



Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden und Berater/innen (2016).

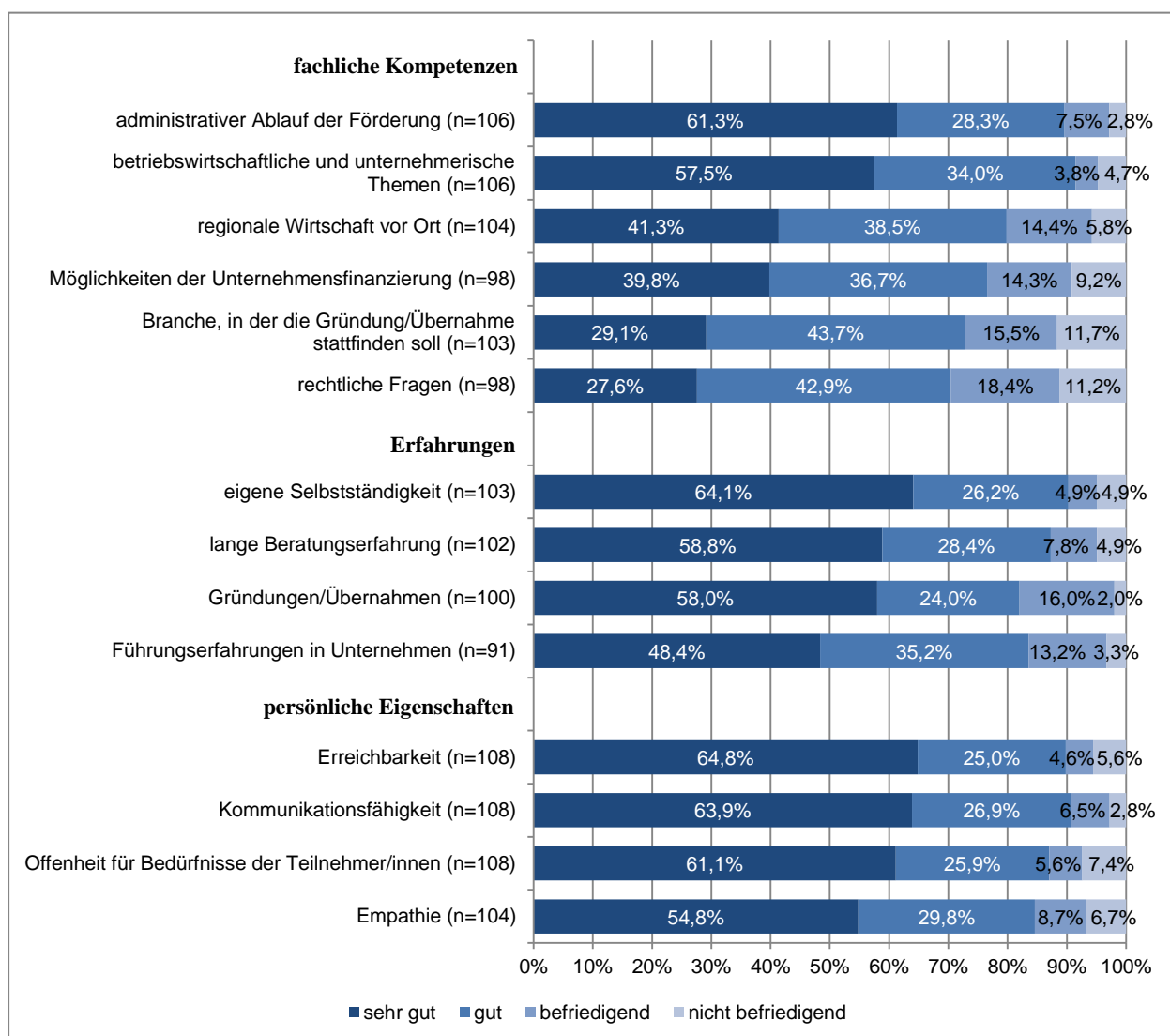
5.2.4 Bewertung des Coachings und der Berater/innen

Die Kompetenzen von Beratern/innen sind für den Erfolg eines Coachings von essentieller Bedeutung. Daher wurden die Teilnehmenden um eine Bewertung der Kompetenzen der Coaches gebeten (Abbildung 8). Spiegelbildlich hierzu wurden die Berater/innen mit denselben Items danach gefragt, welche Kompetenzen sie für besonders wichtig im Rahmen des Vorgründungs- oder Nachfolgecoachings halten (Abbildung 9).

Im Bereich der fachlichen Kompetenzen wurde den Berater/innen ein profundes Wissen zum administrativen Ablauf der Förderung (sehr gut: 61,3 %) sowie zu betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Tätigkeiten (sehr gut: 57,5 %) bescheinigt. Obgleich lediglich 36,1 % der Berater/innen Kompetenzen zum administrativen Ablauf der Förderung als „sehr wichtig“ erachteten, bekamen sie hier die beste Bewertung von den Teilnehmenden. Erwartungsgemäß wurde das Wissen zu betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Tätigkeiten von den Coaches am wichtigsten gehalten. 93,3 % erachteten diesen Bereich für sehr wichtig. Die Kenntnisse der Berater/innen zur Wirtschaft vor Ort bewerteten 41,3 % der Gecoachten als sehr gut, gefolgt von Möglichkeiten zur Unternehmensfinanzierung (sehr gut: 39,8 %), Branchenkenntnissen (sehr gut: 29,1 %) und rechtlichen Fragen (sehr gut: 27,6 %). Diese Bereiche stellen diejenigen dar, die von den Coaches vergleichsweise für weniger bedeutsam eingestuft worden sind. So wurde das Wissen über rechtliche Fragen lediglich von 20,9 % der Berater/innen als sehr wichtig erachtet.

Auch im Bereich der Erfahrungen haben die Teilnehmenden den Beratern/innen eine insgesamt gute Bewertung gegeben. So vergaben 64,1 % der Gecoachten die Note sehr gut für den Erfahrungsreichtum der Coaches mit eigener Selbständigkeit. 57,2 % der Berater/innen hielten diesen Aspekt selbst für sehr wichtig. Ebenfalls über die Hälfte der Teilnehmenden bewerteten die bei den Coaches vorhandenen Erfahrungen mit beruflichen Aspekten und mit Gründungen oder Übernahmen für sehr gut. Die Berater/innen befanden Erfahrungen zu Gründungen oder Übernahmen erwartungsgemäß mit einem Anteil in Höhe von 67,5 % für am wichtigsten.

Abbildung 8: Bewertung der Kompetenzen der Coaches durch die Teilnehmenden

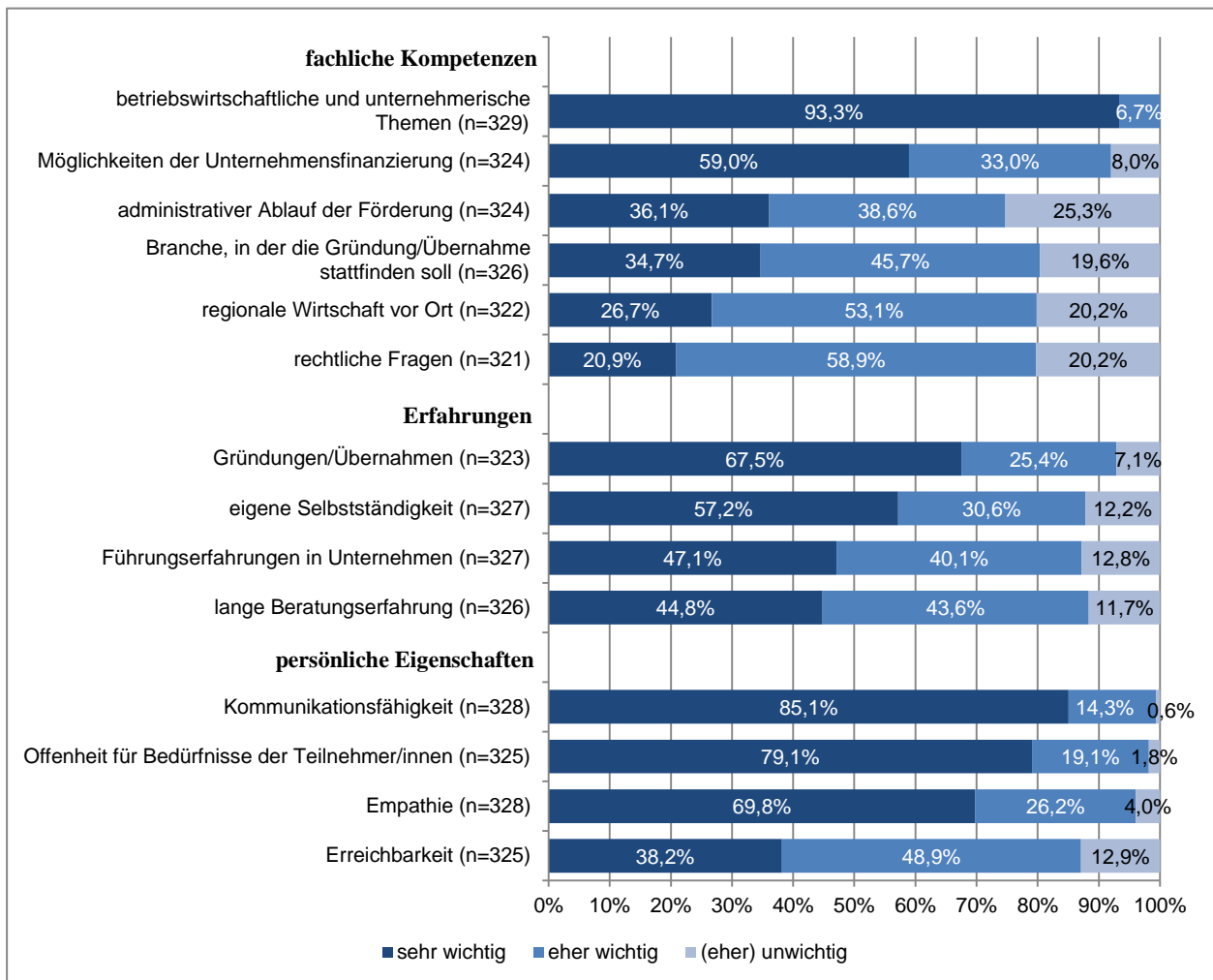


Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden (2016). Mehrfachantworten möglich.

Im Bereich der personenbezogenen Kompetenzen der Berater/innen vergaben die Gecoachten bei jedem der abgefragten Items mehrheitlich die Note sehr gut. Die Erreichbarkeit liegt dabei auf Rang eins (sehr gut: 64,8 %), gefolgt von der Kommunikationsfähigkeit (sehr gut: 63,9 %), Offenheit für Bedürfnisse der Teilnehmenden (sehr gut: 61,1 %) sowie Empathie (sehr gut: 54,8 %). Für die Berater/innen sind alle personenbezogenen Kompetenzen bis auf die Erreichbarkeit mehrheitlich sehr wichtig.

Die Antwortmuster deuten insgesamt darauf hin, dass die Teilnehmenden mit der Leistung der Coaches zufrieden waren. Die hohe Zufriedenheit seitens der Teilnehmenden lässt sich insbesondere daran ablesen, dass die Anteilswerte bei der Vergabe einer nicht befriedigenden Leistung bei allen abgefragten Bereichen den Wert in Höhe von 11,7 % nicht überschreiten.

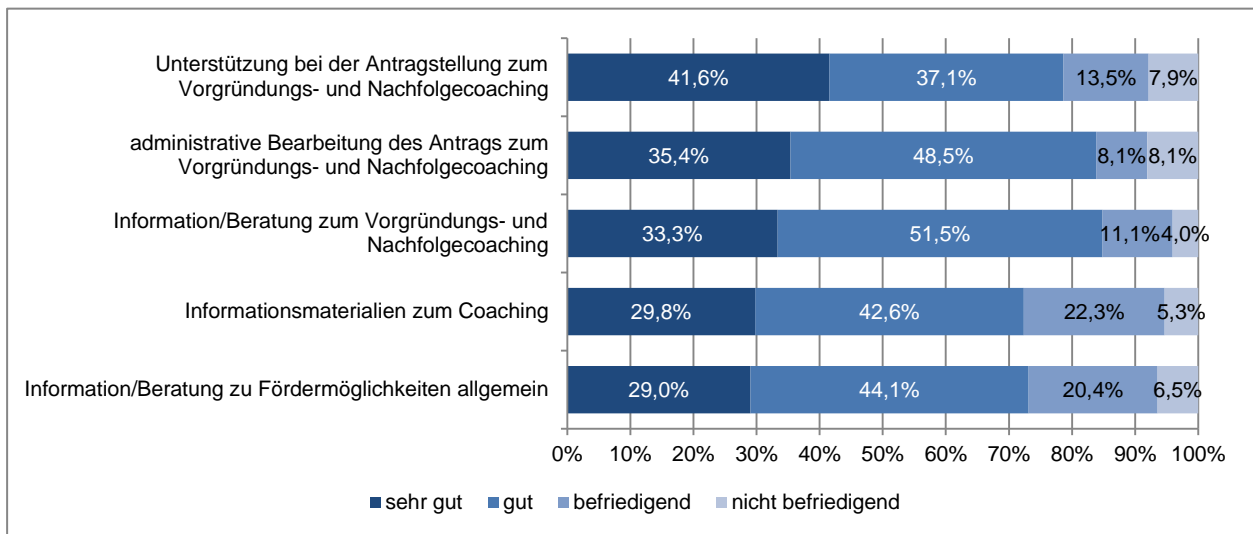
Abbildung 9: Bewertung der Wichtigkeit von Kompetenzen durch die Berater/innen



Quelle: ISG-Befragung der Berater/innen im Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching (2016). Mehrfachantworten möglich.

Die Befragungsergebnisse zeigen weiterhin, dass mit dem Vorgründungs- und Nachfolgecoaching häufig eine umfassende Beratung stattfand. Rund zwei Drittel der Befragten (63,4 %) hatte im Anschluss an das Coaching keine offenen Fragen mehr. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass für etwas mehr als ein Drittel der Gecoachten offensichtlich noch weiterer Beratungsbedarf nach Ende der Coaching-Maßnahme bestand. So hatten 3,6 % der Teilnehmenden noch offene Fragen, die den Zeitraum vor der Gründung oder Übernahme betreffen. Zur Nachgründungs- oder Nachübernahmephase blieben bei 14,7 % der Gecoachten Fragen offen. 14,0 % der Befragten hatten für beide Phasen noch weitere Fragen. Die offenen Fragen reichten dabei von der Wahl der richtigen Marketingstrategie über die Standortwahl bis zur Erschließung von Finanzierungsquellen.

Abbildung 10: Bewertung der Unterstützung durch die Beratungsstelle

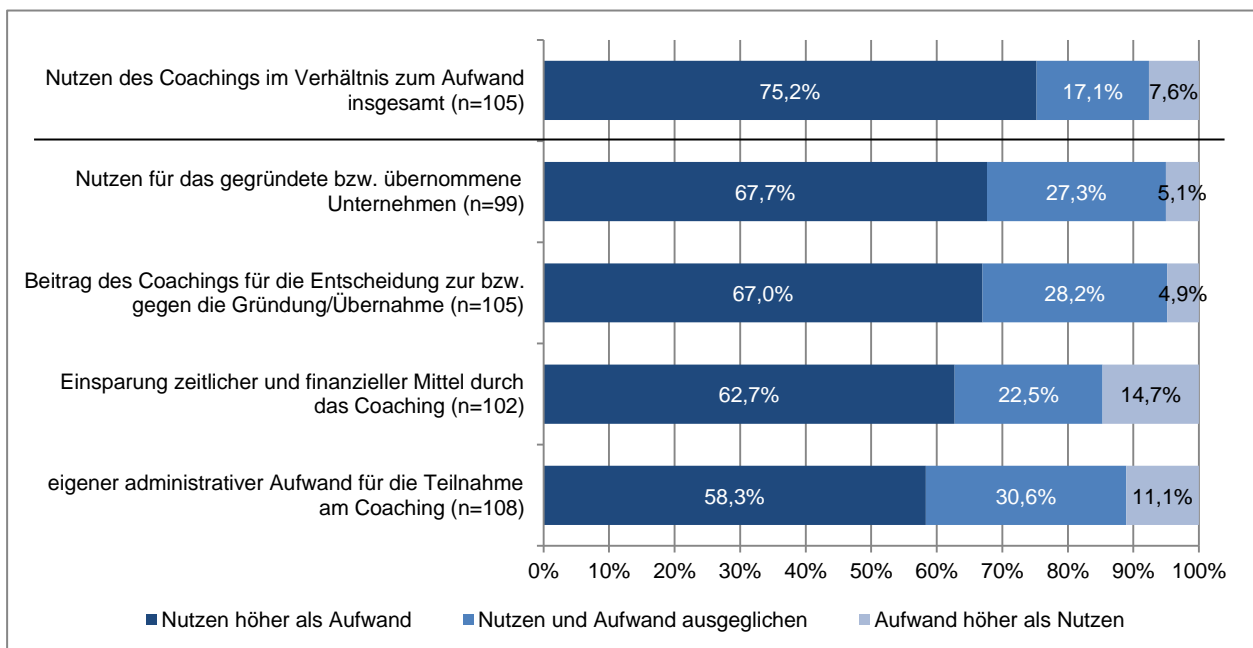


Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden (2016). Mehrfachantworten möglich.

Die Unterstützung durch die Beratungsstelle zum ESF-geförderten Gründungs- und Nachfolgecoaching wurde von den Gecoachten mehrheitlich als (sehr) gut bewertet (Abbildung 10). Bei keinem der befragten Punkte lag der Anteil derjenigen, die die Unterstützungsleistungen für nicht befriedigend hielten, oberhalb der 10 %-Schwelle. Die Leistungen bezüglich der Informationen und Beratungen rund um das Vorgründungs- und Nachfolgecoaching wurden von insgesamt 84,8 % der Teilnehmenden als (sehr) gut bewertet. Die administrative Bearbeitung des Antrags (83,8 %), die Unterstützung bei der Antragstellung (78,7 %) und die Informationsmaterialien (72,3 %) zum Vorgründungs- und Nachfolgecoaching befand die überwiegende Mehrheit der Coaching-Teilnehmenden für (sehr) gut. Im Hinblick auf die Informationen und Beratungen zu den Fördermöglichkeiten im Allgemeinen vergaben 73,1 % eine sehr gute oder gute Note.

In den Experteninterviews wurde der hohe Bürokratieaufwand beklagt, der mit der Antragsstellung für das ESF-geförderte Vorgründungscoaching einherginge. Zugleich betonten die Gesprächspartner aber auch, dass das Coaching durch den ESF enorm aufgewertet worden sei und an Größe gewonnen habe. Ohne die finanziellen Mittel des ESF hätte man die Beratung nicht so gut am Markt platzieren und bekannt machen können.

Abbildung 11: Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Coaching-Maßnahmen



Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden (2016). Mehrfachantworten möglich.

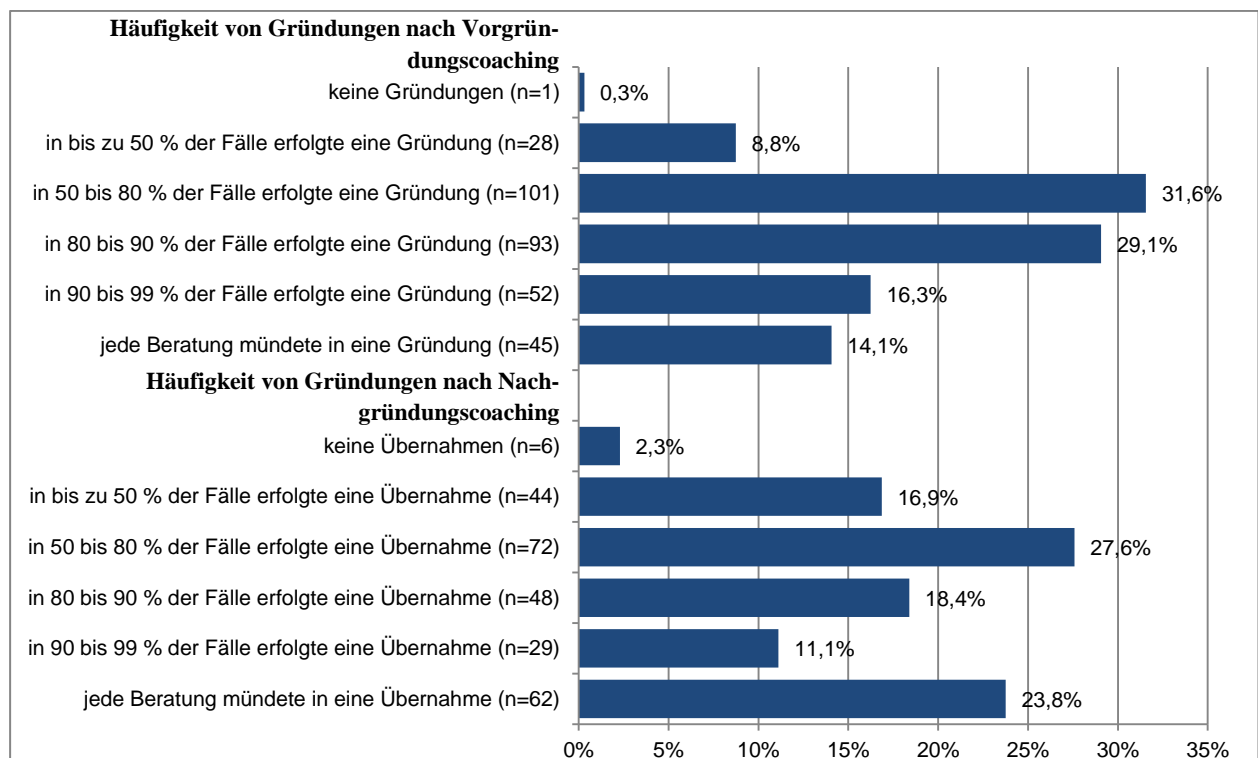
Die insgesamt hohe Zufriedenheit der Coaching-Teilnehmenden drückt sich zudem in den von ihnen vorgenommenen Einschätzungen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis der Beratungsmaßnahme aus (Abbildung 11). So waren rund drei Viertel der Befragten (75,2 %) der Ansicht, dass der Nutzen des Coachings insgesamt höher gewogen hat als der Aufwand. Zu den Einzelaspekten der Kosten-Nutzen-Relation befragt gaben jeweils etwa zwei Drittel an, dass die Coaching-Maßnahmen im Hinblick auf das gegründete oder übernommene Unternehmen (67,7 %) sowie die Entscheidungsfindung zur oder gegen die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens (67,0 %) mehr Nutzen als Kosten eingebracht haben. Bezüglich der Einsparung zeitlicher und finanzieller Mittel durch das Coaching gaben 62,2 % der Befragten an, dass der Nutzen höher war als die Kosten. Hinsichtlich des eigenen administrativen Aufwands für die Teilnahme am Coaching hat für mehr als die Hälfte der Teilnehmenden (58,3 %) der Nutzen dem Aufwand überwogen. Angesichts des nicht zu vernachlässigenden Eigenanteils in Höhe von 30 % kann die hohe Zufriedenheit auch als weiteres Indiz für qualitativ hochwertige Beratungen gedeutet werden.

5.2.5 Unternehmensgründungen und -nachfolgen im Anschluss an die Coaching-Teilnahme

Sowohl die Berater/innen als auch die Coaching-Teilnehmenden wurden danach gefragt, ob im Anschluss der Coaching-Maßnahmen Gründungen oder Nachfolgen erfolgt sind.

Zum einen wurden die befragten Coaches um eine Einschätzung über die Häufigkeit der von den Teilnehmenden vorgenommenen Gründungen und Nachfolgen gebeten. Zum anderen sollten sie die Häufigkeit von Abberatungen beziffern und deren Gründe benennen. Es zeigt sich, dass die Beratungen sehr häufig entweder eine Gründung oder Nachfolge nach sich ziehen. Knapp zwei Drittel der Berater/innen im Vorgründungs- und Nachfolgecoaching gaben an, dass in 50 bis 80 % der Fälle eine Gründung erfolgt sei. 29,1 % der Befragten waren der Ansicht, dass in 80 bis 90 % der Fälle gegründet worden sei. Eine Gründungswahrscheinlichkeit zwischen 90 bis 99 % gaben 16,3 % der Berater/innen an. Bei jedem siebten Coach mündete nach eigenen Angaben sogar jede Beratung in eine Gründung (Abbildung 12). Summiert man diese Ergebnisse, so gaben 90,9 % der Berater/innen an, dass mindestens jeder zweite gecoachte Teilnehmende im Anschluss an die Beratung auch tatsächlich gegründet hat. Die sehr hohe Beratungswirkung spiegelt sich auch im Durchschnittswert der von den Coaches gemachten Prozentangaben wider, der sich auf 82,6 % bezieht.

Abbildung 12: Von den Coaches geschätzte Gründungs- und Übernahmehäufigkeit



Quelle: ISG-Befragung der Berater/innen im Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching (2016).

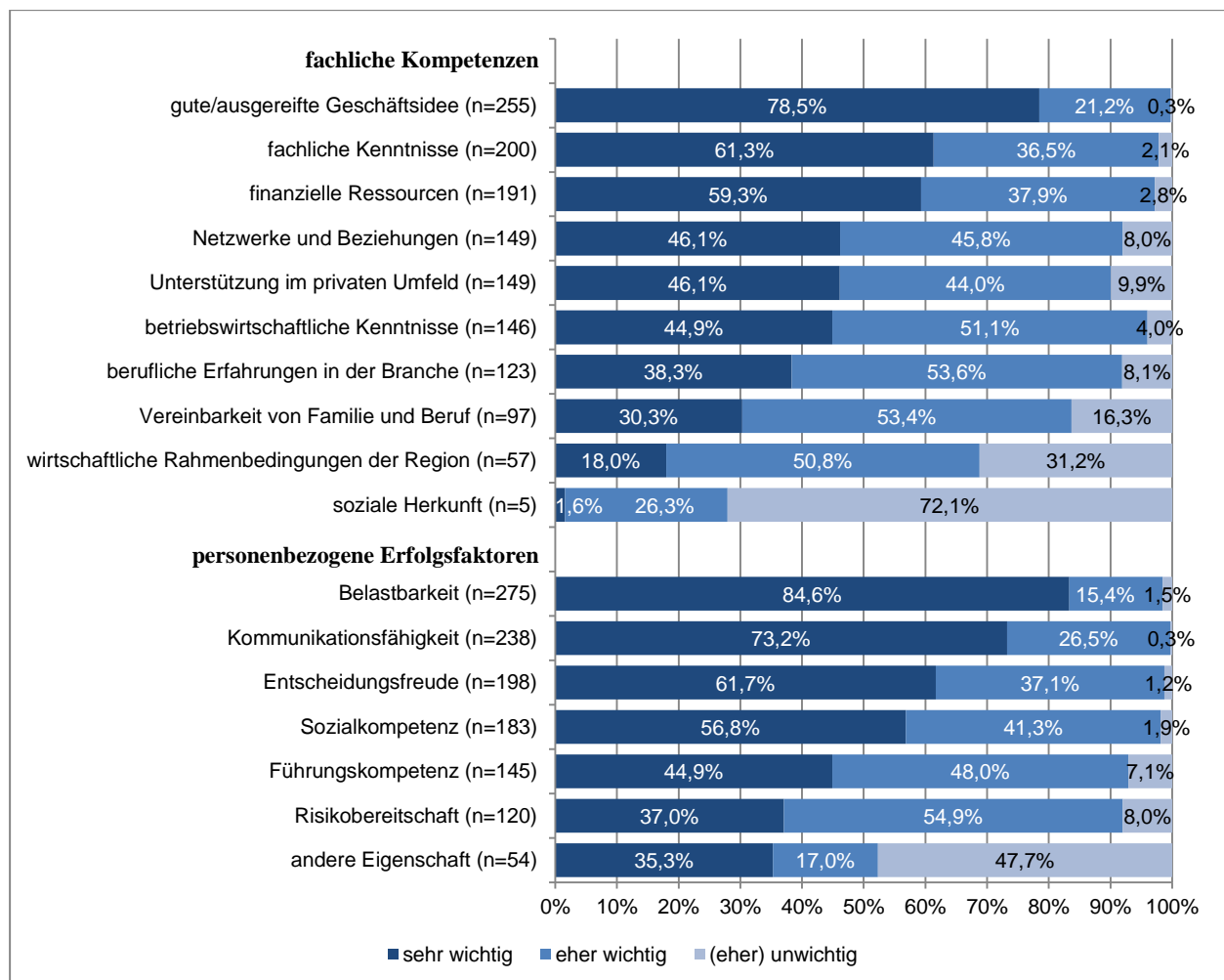
Im Kontext des Nachfolgecoachings ergibt sich ein ähnliches Bild. 27,6 % der Berater/innen gaben an, dass zwischen 50 und 80 % der Coachings in eine Übernahme mündete. Eine Übernahmehäufigkeit zwischen 80 und 90 % lässt sich bei 18,4 % der befragten Coaches konstatieren. 11,1 % nannten eine Übernahmewahrscheinlichkeit zwischen 90 und 99 %. Knapp ein Viertel der Berater/innen (23,8 %) gaben an, dass jedes Coaching eine Übernahme nach sich zieht. Somit waren insgesamt 80,8 % der befragten Berater/innen der Ansicht, dass mindestens jedes zweite Coaching mit einer Übernahme durch die Teilnehmenden

einhergeht. Dies drückt sich auch im Mittelwert der von den Beratern/innen angegebenen Prozentwerte aus, der beim Nachfolgecoaching bei 77,0 % liegt.

Wenngleich nicht vollkommen deckungsgleich, spiegelt sich die als sehr hoch eingeschätzte Beratungswirkung auf das Gründungs- bzw. Nachfolgeverhalten der Gecoachten auch im Abberatungsverhalten der Berater/innen wider. Dementsprechend gab nur etwa jeder fünfte befragte Coach an, Teilnehmenden in mehr als 50 % der Fälle abzuraten. Bei Nachfolgen beläuft sich die entsprechende von den Coaches gemachte Prozentangabe auf einen noch geringeren Wert in Höhe von 2,0 %. Die relativ niedrige Abberatungshäufigkeit kommt auch bei einem Blick auf die Mittelwerte der jeweiligen Häufigkeitsangaben zum Ausdruck. Im Mittel raten die befragten Berater/innen beim Vorgründungscoaching in 18,7 % der Fälle von Gründungen ab. Im Rahmen des Nachfolgecoachings beläuft sich der entsprechende Durchschnittswert auf 13,2 %.

Die Berater/innen wurden zu einer Einschätzung hinsichtlich der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Gründung oder Übernahme gebeten. Im Bereich der fachlichen und kontextbezogenen Erfolgsprädiktoren hielten die Coaches erwartungsgemäß eine gute und ausgereifte Geschäftsidee für am wichtigsten. Dementsprechend bewerteten drei Viertel von ihnen (78,5 %) diesen Aspekt als „sehr wichtig“. Mit einem etwas weiteren Abstand folgen fachliche Kenntnisse (sehr wichtig: 61,3 %) sowie finanzielle Ressourcen (sehr wichtig: 59,3 %) als wesentliche Erfolgsfaktoren. Weniger als die Hälfte der Befragten befanden Netzwerke und Beziehungen, Unterstützung im privaten Umfeld, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und branchenspezifische Berufserfahrungen für sehr wichtig. Rund jeder dritte Coach war der Ansicht, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehr wichtig für den Erfolg einer Gründung oder Übernahme ist. Für knapp ein Fünftel der Berater/innen sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sehr wichtig. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass unter Berücksichtigung der für „eher wichtig“ gehaltenen Antworten alle Faktoren als relevante Erfolgsfaktoren eingeschätzt werden. Die soziale Herkunft ist der einzige Faktor, der von einer Mehrheit der Coaches für (eher) unwichtig erachtet wird. Die Antwortmuster der Berater/innen deuten insgesamt darauf hin, dass Gründungs- oder Übernahmeinteressierte über ein umfassendes Gesamtpaket an Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen müssen (Abbildung 13).

Abbildung 13: Erfolgsfaktoren für die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens



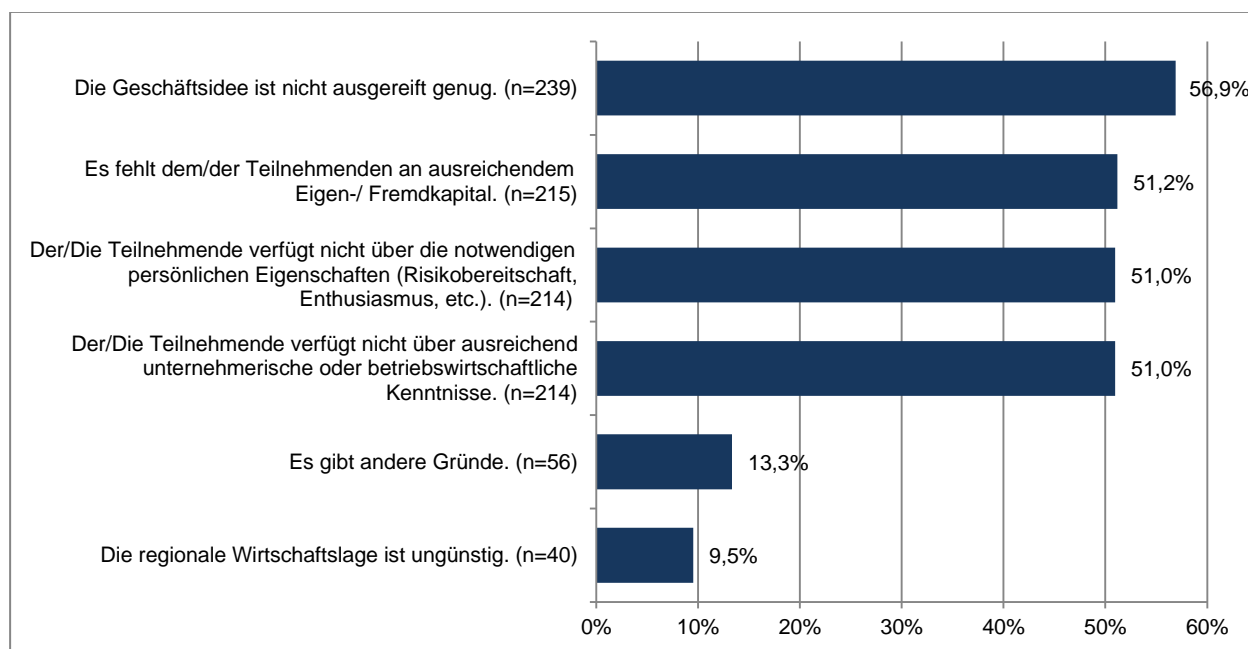
Quelle: ISG-Befragung der Berater/innen im Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching (2016). Mehrfachantworten möglich.

Die zuvor dargelegte Einschätzung über die Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren von Gründungs- oder Übernahmeverhaben spiegelt sich auch in den Gründen wider, weswegen Berater/innen von einem Gründungs- oder Übernahmeverhaben abraten (Abbildung 14).

Der am häufigsten von den Coaches benannte Grund für eine Abberatung ist demnach eine nicht ausgereifte Geschäftsidee (56,9 %). Häufig wird den Gründungsinteressierten aber auch wegen einer fehlenden Finanzierungsgrundlage und einer zu dünnen Decke an Eigen- oder Fremdkapital von ihrem Vorhaben abgeraten (51,2 %). Ebenso häufig wird ein Abraten von der Gründungsidee mit fehlenden persönlichen Eigenschaften (51,0 %) oder fehlenden unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen (51,0 %) begründet.

Von den befragten Teilnehmenden der Coaching-Maßnahmen wurde nur von drei Personen berichtet, dass der jeweilige Coach von einer Gründung oder Übernahme abgeraten hat. Eine separate Auswertung der Gründe ist aufgrund der niedrigen Fallzahl an dieser Stelle nicht möglich.

Abbildung 14: Häufigste Gründe für Abberatungen durch die Berater/innen



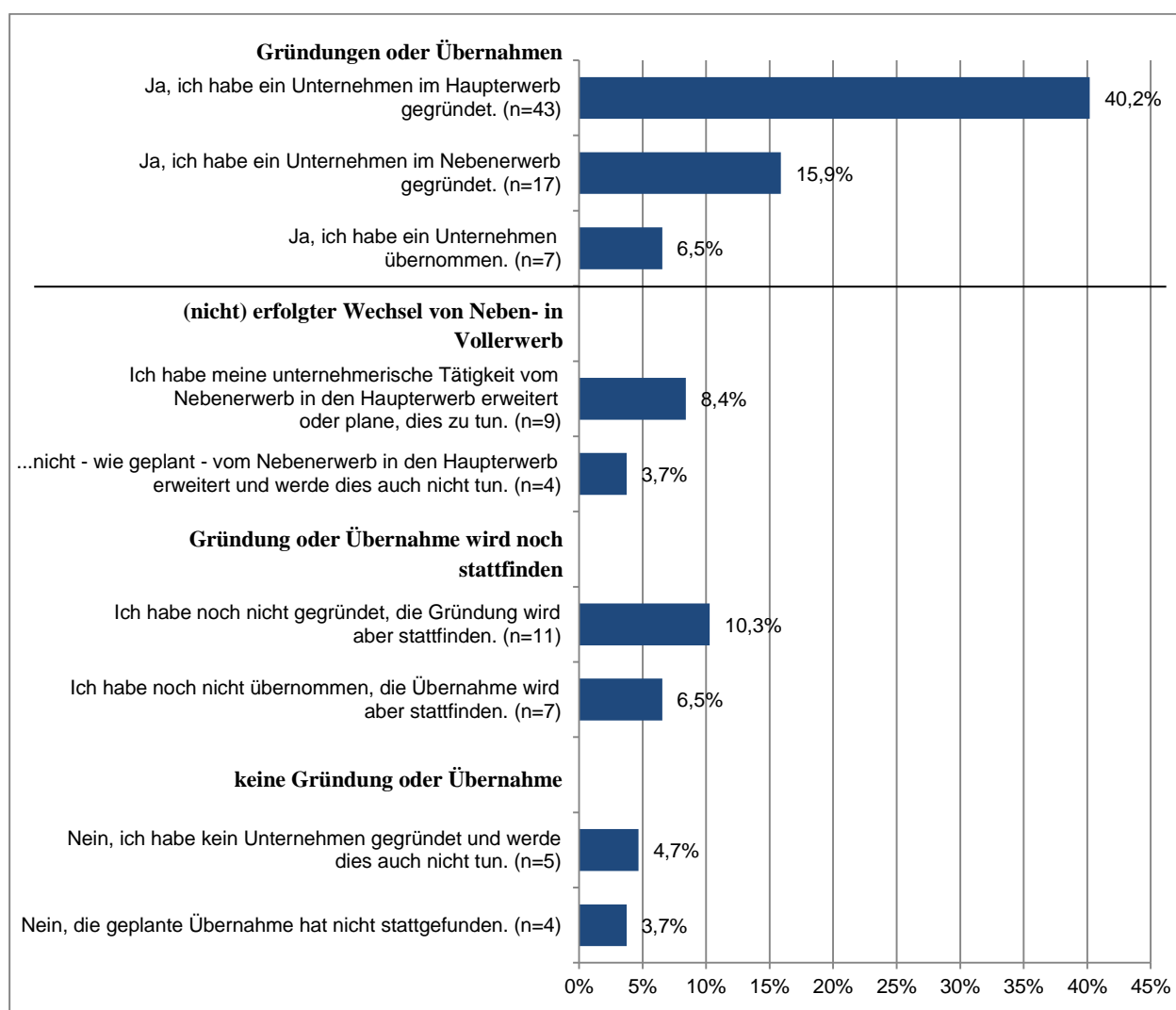
Quelle: ISG-Befragung der Berater/innen im Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching (2016). Mehrfachantworten möglich.

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass die umsetzungsrelevanten Stellen bei der Antragsstellung mitunter eine gewisse Vorselektion vornehmen. Es lasse sich bei der Antragsstellung aufgrund der aufzuführenden Kurzversion des Business-Plans schnell erkennen, bei welchem Vorhaben ein erfolgsversprechender Plan dahinterstecke und welches Vorhaben geringe Erfolgsaussichten habe. Während der Coachings machen die umsetzenden Stellen keine Vorgaben zu Abberatungen. Dies sei vielmehr im Verantwortungsbereich der Coaches und entscheide sich an Ort und Stelle. Abberatungen seien zumeist auf eine zu geringe Substanz und Erfolgsaussicht des Vorhabens zurückzuführen. Entgegen der Ergebnisse aus der Befragung der Berater/innen seien nach Angaben der Experten persönliche Eigenschaften der gründungs- und übernahmeinteressierten Personen nicht ausschlaggebend für Abberatungen. Ob letztlich eine Gründungs- oder Übernahmeidee umgesetzt werde, läge bis zuletzt allein in der Entscheidungsgewalt der gecoachten Person.

Dass es bezüglich des Gründungs- oder Übernahmeverhaltens Differenzen zwischen den Geschlechtern gäbe, konstatierten rund die Hälfte (50,9 %) der Berater/innen; 30,9 % der Coaches hingegen verneinten dies. 18,2 % konnten dazu keine Aussage treffen. Diejenigen Coaches, die Geschlechterdifferenzen feststellen konnten, wurden zusätzlich anhand einer offen gestellten Frage darum gebeten, die Differenzen zu beschreiben. Hiervon machten insgesamt 156 Berater/innen Gebrauch, wobei sich bei den Nennungen ein klares Bild ergab. Die unterschiedliche Risikobereitschaft führten 81 Coaches bzw. 51,9 % der Befragten als Differenzierungsmerkmal beim Gründungs- oder Übernahmeverhalten an. So seien Männer grundsätzlich risikoaffiner als Frauen. Korrespondierend hierzu ließ sich ein weiteres Antwortmuster erkennen, welches darauf hindeutet, dass Frauen unternehmerische Tätigkeiten abwägender, überlegter und rationaler planen. 24 Berater/innen bzw. 15,4 % der Befragten gaben eine solche Antwort an. Vereinzelt führten die Coaches auch Abwägungen über Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Einbeziehung der Familie in Entscheidungen als Differenzierungsmerkmale an, wobei diese Faktoren durchweg mit Frauen in Verbindung gesetzt worden sind.

Insgesamt gaben 107 Gecoachte Auskunft darüber, ob sie im Anschluss an die Teilnahme der Coaching-Maßnahme (verstärkt) unternehmerisch tätig wurden (Abbildung 15). Für den Ergebnisindikator relevant sind ausschließlich die erfolgten Gründungen oder Nachfolgen. Übertragungen von bereits bestehenden unternehmerischen Tätigkeiten vom Neben- in den Vollerwerb sowie zukünftig geplante Gründungen oder Nachfolgen werden zur Messung des Ergebnisindikators hingegen nicht erfasst. Die Zahl der Befragten, die nach der Coaching-Teilnahme entweder ein Unternehmen gegründet oder übernommen haben, beläuft sich auf 67.⁴ Der Anteil an allen Befragten beträgt damit 62,6 %. Der für die Förderaktion 3 definierte Wert für den Ergebnisindikator in Höhe von 69 % konnte folglich annähernd erreicht werden. Die für den Ergebnisindikator relevante Personengruppe teilt sich dabei wie folgt auf die unterschiedlichen unternehmerischen Aktivitäten auf: Vollerwerblich gründeten 43 Teilnehmende ein Unternehmen. Bei insgesamt 107 Fällen entspricht dies einem Anteil in Höhe von 40,2 %. Bei 17 Befragten erfolgte die Unternehmensgründung im Nebenerwerb, was einem Anteil in Höhe von 15,9 % gleichkommt. Übernahmeaktiv wurden 6,5 % der Befragten bzw. sieben Teilnehmende (vgl. oberer Teil von Abbildung 15). Zwischen Frauen und Männern konnten hinsichtlich der unterschiedlichen Aktivitäten keine starken Unterschiede konstatiert werden. Am weitesten lagen die Quoten bei Gründungen im Nebenerwerb auseinander: Während sich 18,2 % aller befragten Männer zu Gründungen im Nebenerwerb entschlossen, fiel die Quote bei den Frauen mit einem Wert in Höhe von 13,5 % fast 5 Prozentpunkte niedriger aus.

Abbildung 15: Gründungen und Übernahmen im Anschluss an die Coaching-Maßnahmen



Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden (2016).

⁴ Die genannte Anzahl an Gründungen oder Nachfolgen weicht von der in Kapitel 4.2 (längerfristige Indikatoren) dargestellten Anzahl der Selbständigen ab. Dies lässt sich damit begründen, dass für die Abbildung der längerfristigen Ergebnisindikatoren der Zeitraum sechs Monate nach Beendigung des Coachings relevant ist. Für diesen Zeitraum gaben insgesamt 62 Personen an, dass sie selbständig gewesen sind. Bei der hier im Vordergrund stehenden Frage wurde losgelöst von diesem genauen Zeitraum nach den Gründungen und Übernahmen im Anschluss an die Coachings gefragt. Daher sind die Angaben nicht identisch.

Blickt man auf die Quotenwerte differenziert nach Gründungen und Nachfolgen, dann ergibt sich folgendes Bild: Während von allen Gründungsinteressierten (n=76) 78,9 % ihren Plan verwirklichten, realisierten die übernahmeinteressierten Teilnehmenden (n=18) ihren Plan zu 38,9 %. Somit fiel die Umsetzungsquote bei den übernahmeinteressierten Personen lediglich in etwa halb so hoch aus wie die Umsetzungsquote bei den gründungsinteressierten Teilnehmenden.

Bei den befragten Männern lag die Gründungs- bzw. Übernahmequote bei 67,3 %. Bei den befragten Frauen fiel sie mit einem Wert in Höhe von 57,7 % rund 10 Prozentpunkte niedriger aus.⁵ Gemessen an allen gründungs- oder übernahmeaktiven Befragten lag der Frauenanteil bei 44,8 %. Zwischen Akademiker/innen (61,9 %) und Nichtakademikern/innen (63,5 %) sowie zwischen Personen mit (66,7 %) und ohne Migrationshintergrund (62,2 %) lassen sich hinsichtlich der Gründungs- oder Übernahmequote keine großen Unterschiede konstatieren. An allen unternehmerisch Tätigen lag der Anteil der Akademiker/innen bei 39,4 % und der Anteil der Migranten/innen bei 9,0 %. Bei den befragten unter 25-Jährigen entschied sich jede zweite Person zur Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit (50,0 %). Bei den zwischen 25 und 39 Jahre alten und zwischen 40 und 54 Jahre alten Personen lag die Quote jeweils bei 63,3 %. Ähnlich hoch fiel sie mit 61,5 % bei den zwischen 55 und 64 Jahre alten Befragten aus. Etwas mehr als die Hälfte der unternehmerisch tätig gewordenen Befragten befand sich im Alter zwischen 40 und 54 Jahre (56,7 %). Bei 41,8 % der gründungs- oder übernahmeaktiven Befragten handelte es sich um Personen, die vor dem Coaching nicht erwerbstätig oder arbeitslos gewesen sind. Bei den zuvor nicht erwerbstätigen oder arbeitslosen Teilnehmenden fiel die Gründungs- bzw. Übernahmequote mit 70,0 % höher aus als bei den zuvor Erwerbstätigen, bei welchen sich ein Wert in Höhe von 58,2 % feststellen lässt. Ein möglicher Grund für den nennenswerten Unterschied zwischen den beiden Personengruppen könnte in der Höhe der Kosten liegen, die mit dem Wechsel des erwerblichen Status Quo verbunden sind und bei zuvor Erwerbstätigen annahmegemäß höher ausfallen als bei zuvor Nicht-Erwerbstätigen oder Arbeitslosen.

Lediglich 11,9 % der gründungs- oder übernahmeaktiven Befragten sammelten zuvor keine bereichs- bzw. themenrelevanten Erfahrungen. Bei den Befragten, die nicht gegründet oder übernommen haben, fiel der Anteilswert mit 17,6 % etwas höher aus. Interessanterweise nahmen die gründungs- oder übernahmeaktiven Befragten im Mittel weniger Beratung in Anspruch als die Personen der Vergleichsgruppe, die nicht unternehmerisch tätig geworden sind. Während gründungs- oder übernahmeaktive Befragte im Mittel knapp 11 Coaching-Termine mit einer durchschnittlichen Dauer in Höhe von rund 3,5 Stunden in Anspruch genommen haben, vereinbarten die Personen der Vergleichsgruppe annähernd 15 Termine mit einer mittleren Dauer in Höhe von 5 Stunden.

Eine Ausdehnung ihrer unternehmerischen Tätigkeit vom Nebenerwerb in den Haupterwerb ist bei neun befragten Teilnehmenden bereits vollzogen (n=2) worden oder in Planung (n=7). Dies entspricht 8,4 % aller befragten Coaching-Teilnehmenden. In Summe mündeten die Coaching-Maßnahmen damit bei 71,0 % der befragten Coaching-Maßnahmen-Teilnehmenden entweder in eine Gründung oder Übernahme eines Unternehmens oder in eine (geplante) Ausweitung der unternehmerischen Tätigkeit.

18 Teilnehmende (16,8 %) gaben an, dass sie zwar noch kein Unternehmen gegründet oder übernommen hätten, dies aber fest planen. Neun Befragte bzw. 8,4 % haben den Plan der Unternehmensgründung oder -übernahme hingegen komplett verworfen. Vier Personen (3,7 %) verabschiedeten sich zudem vom Plan, die unternehmerische Tätigkeit vom Neben- in den Haupterwerb zu überführen.

Die Verteilung zeigt, dass das Vorgründungs- und Nachfolgecoaching schwerpunktmäßig Gründungen nach sich zieht. Übernahmen erfolgten dagegen deutlich seltener im Anschluss an ein Coaching. Sie machten lediglich 10,4 % aller Neueinstiege in unternehmerische Tätigkeiten (Gründungen im Neben- oder Vollerwerb und Übernahmen) aus. Der geringe Anteilswert spiegelt sich in den Eindrücken der befragten Experten/innen wider. So wies ein Gesprächspartner darauf hin, dass die Zielgruppe der Neugründer/innen derjenige der übernahmeinteressierten Personen deutlich übersteige und Übernahmen nur in rund 10 bis 20 % aller ESF-geförderten Coachings Beratungsgegenstand seien. Um den Anteil zu erhöhen, müsse man verstärkt darauf hinweisen, dass das Coaching auch auf die Vorbereitung von Nachfolgen ausgerichtet sei.

Den insgesamt 31 Befragten, die zum Zeitpunkt der Befragung (noch) nicht (wie geplant) in eine unternehmerische Tätigkeit eingestiegen sind oder von der geplanten Ausweitung der unternehmerischen Tätigkeit vom Voll- in den Nebenerwerb bewusst absehen wollen, wurden darum gebeten, Gründe für ihre Zurückhaltung oder Abkehr anzugeben. 29,0 % nannten hierbei fehlendes Eigen- oder Fremdkapital als ausschlaggebenden Grund, gefolgt von der Unsicherheit bezüglich einer positiven Entwicklung des Unternehmens (19,4 %) und einer noch zu geringen Ausgereiftheit der Geschäftsidee (16,1 %). Als weitere Gründe führten

⁵ Wenn man davon ausgeht, dass Frauen eine im Vergleich zu Männern geringere Gründungs- oder Übernahmeneigung aufweisen, dann ist der ermittelte Ergebnisindikatorwert in Höhe von 62,6 % ggf. verzerrt, da sich in der Befragung verhältnismäßig deutlich mehr Frauen befunden haben (Anteil: 51,2 %) als in der Grundgesamtheit der Monitoring-Daten (Anteil: 41,7 %). Eine Betrachtung der Befragungsergebnisse auf Basis einer korrigierenden Gewichtung entsprechend der Geschlechterverteilung ergibt jedoch keine nennenswerten Unterschiede im Vergleich zu den ungewichteten Ergebnissen. Der Ergebnisindikator beträgt mit Gewichtung 63,5 % und liegt somit nur rund einen Prozentpunkt über dem ungewichteten Resultat. Gemäß den gewichteten Ergebnissen beläuft sich der Anteil der Männer, die gegründet oder übernommen haben, auf 67,7 %. Bei Frauen liegt der Wert bei 58,5 %.

die Befragten familiäre Verpflichtungen (12,9 %), zu optimistisch geratene Kalkulationen (9,7 %) sowie andere attraktive Berufsoptionen (9,7 %) an. 41,9 % gaben andere Gründe an. Hierunter fielen z. B. noch ausstehende Zertifizierungen oder ungeklärte Eigentums- und Rechtsübertragungsfragen. Obgleich sich aufgrund der niedrigen Fallzahl keine belastbaren und detaillierteren Aussagen hinsichtlich von Gründungs- oder Übernahmehemmnissen treffen lassen, sind die von den Coaching-Teilnehmenden benannten Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung ein auch in der Politik und Wissenschaft häufig registrierter Grund für das Scheitern einer Aufnahme oder Erweiterung von unternehmerischen Tätigkeiten.

Denjenigen Befragten, die gegründet, übernommen oder ihre unternehmerische Tätigkeit ausgeweitet haben, wurden einige Fragen rund um ihre unternehmerische Tätigkeit gestellt.

Bei 43,3 % der betreffenden Coaching-Teilnehmenden war offensichtlich die Teilnahme am Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching der ausschlaggebende Faktor für den Einstieg in bzw. die Expansion der unternehmerischen Tätigkeit. 56,6 % der Befragten gaben hingegen an, dass sie auch ohne das Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching unternehmerisch aktiv geworden wären. Damit kann dem Coaching eine eher begrenzte Wirkung auf das Gründungs- und Übernahmeverhalten der Teilnehmenden bescheinigt werden. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass lediglich eine der hier befragten Personen zusätzlich zum ESF-geförderten Coaching alternative Beratungsangebote oder Fördermöglichkeiten in Anspruch genommen hat, fällt der Wert recht niedrig aus. Offenbar waren sich die hier befragten Personen unabhängig der Beratung relativ sicher in ihrem Vorhaben. Anzunehmen ist jedoch, dass das Coaching vor allem die Qualität der Gründungen oder Übernahmen positiv beeinflusst und die Überlebensraten der gegründeten oder übernommenen Unternehmen verbessert. Die Überprüfung dieser Annahme kann jedoch frühestens im Rahmen der geplanten Panelbefragung erfolgen.

Bei den meisten Befragten ist die unternehmerische Tätigkeit dem Dienstleistungs- und Handelssektor zuzuordnen. So bestand das Leistungsprogramm der von den Coaching-Teilnehmenden gegründeten oder übernommenen Unternehmen häufig in Beratungs- und Coachingdienstleistungen oder Handels- oder Verkaufstätigkeiten. Dies spiegelt sich auch in den Wirtschaftszweigen wider, in die die Befragten ihre Unternehmen eingeordnet haben, wobei die „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen“ (13,2 %), die „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ (10,5 %), das „Gesundheits- und Sozialwesen“ (9,2 %) sowie „Information und Kommunikation“ (6,6 %) und das „Gastgewerbe“ (6,6 %) hinter der Kategorie „Sonstiges“ (30,3 %) die Spitzenplätze eingenommen haben. Auch bei „Sonstiges“ nannten die Teilnehmenden fast ausnahmslos Beratungs- und Handelstätigkeiten. Frauen waren vor allem in der „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen“ (20,0 %) unternehmerisch aktiv, gefolgt vom Wirtschaftszweig „Gesundheits- und Sozialwesen“ (14,3 %) und dem „Gastgewerbe“ (8,6 %). Die meisten Männer waren im Bereich der „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ (17,1 %) unternehmerisch tätig, gefolgt vom Wirtschaftszweig „Information und Kommunikation“ (9,8 %) sowie dem Bereich „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen“ (7,3 %). Zwar lassen sich bezüglich der Wirtschaftszweige keine Geschlechterunterschiede feststellen, allerdings zeigt ein Blick auf die offerierten Leistungsangebote, die die Teilnehmenden in einer offen gestellten Befragung kurz beschreiben sollten, dass Männer eher zu technik- oder software-basierten Angeboten (z. B. Digitaldruck, Software-Entwicklung, Rapid Prototyping, Simulation) und Frauen eher zu personenbezogenen Angeboten (z. B. altersgerechtes Wohnen, Gesundheitsförderung, Mütter-Coaching, Lebensberatung) neigten.

Bei der Mehrheit der Befragten war die unternehmerische Tätigkeit mit einer Neugründung eines Unternehmens verbunden (78,8 %). 13,6 % der Befragten sind dagegen in eine freiberufliche Tätigkeit eingestiegen. Ferner entfielen 85,5 % der Fälle auf Einzelgründungen oder -übernahmen. Dementsprechend erfolgte die Gründung oder Übernahme in lediglich 14,5 % der Fälle als Team, die sich den Angaben der Befragten zufolge überwiegend aus zwei Personen zusammensetzten. Jeweils etwas mehr als ein Viertel der Coaching-Teilnehmenden beabsichtigt mit der unternehmerischen Tätigkeit eine Produktinnovation zu vermarkten (26,7 %) oder eine Prozessinnovation einzuführen (28,4 %). Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen (z. B. die Entwicklung neuer Umwelttechnologien) spielten bei den Gründungen und Übernahmen hingegen keine große Rolle.

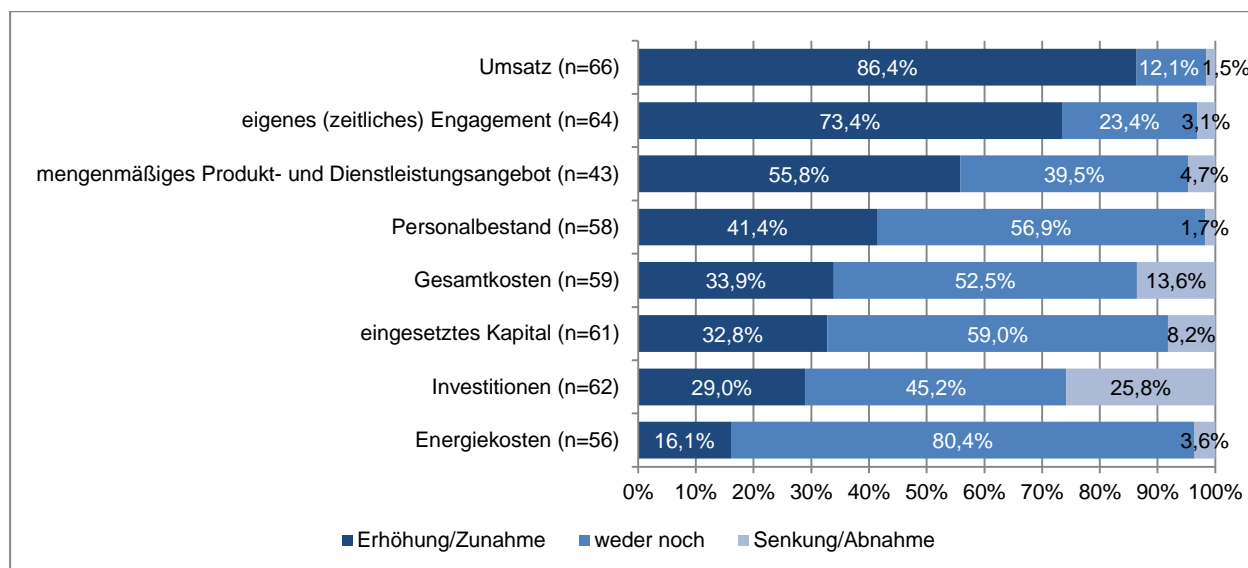
5.2.6 Herausforderungen und Erwartungen bezüglich der Unternehmensentwicklung

Von den 76 Unternehmen, die die Teilnehmenden nach dem Coaching gegründet oder übernommen hatten, bestanden zum Zeitpunkt der Befragung noch 73. Damit beträgt die Überlebensquote in der zumeist noch sehr jungen Phase der Unternehmensentwicklung 96,1 %. Die drei aufgegebenen Unternehmen entfielen dabei auf zuvor vorgenommene Gründungen im Vollerwerb. Ferner wurden die Aufgaben von Personen vorgenommen, die vor der Teilnahme am Coaching nicht erwerbstätig waren. Aufgrund der niedrigen Fallzahl lassen sich zu den Ursachen der Aufgaben keine Aussagen treffen. Die befragten Experten/innen äußerten sich zur Nachhaltigkeit der im Anschluss an ein Vorgründungs- und Nachfolgecoaching vorgenommenen Gründungen oder Übernahmen positiv. So wurde in einem Interview darüber berichtet, dass die Überlebenschance nach einem Jahr bei etwa 80 bis 90 % läge. Gemessen am bayernweiten Durchschnittswert, der sich bei etwa 65 % bewege, könne man mit diesem Ergebnis durchaus zufrieden sein. Ein anderer Gesprächspartner berichtete, dass stichprobenartige Verbleibsbefragungen ergeben hätten, dass die gegründeten oder übernommenen Unternehmen drei Jahre nach dem Vorgründungscoaching zu 95 % noch Bestand hätten.

Ungeachtet dieser hohen Überlebensquote ist eine unternehmerische Tätigkeit stets mit Herausforderungen verbunden. Vor diesem Hintergrund wurden denjenigen Coaching-Teilnehmenden, deren unternehmerische Tätigkeit zum Befragungszeitpunkt noch Bestand hatte, um eine Angabe zu Problemen gebeten, die sich im Zuge der Selbständigkeit ergeben. Die drei am häufigsten genannten Problemlagen waren dabei eine schleppende Absatzentwicklung (18,6 %), fehlende Wirksamkeit der Marketingmaßnahmen (17,8 %) sowie Probleme mit Kapital- und Fördermittelgebern (16,3 %). Eine hohe Belastung durch familiäre Verpflichtungen stellte für 9,3 % der Befragten eine Herausforderung dar. Unterschiede zwischen den Geschlechtern lassen sich zu diesem Aspekt nicht erkennen. Für 7,8 % gestaltete sich die Suche nach qualifizierten Mitarbeiter/innen schwierig. Fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse wurden von 7,0 % als Herausforderung angesehen. Jede neunte Person (11,6 %) gab an, dass es im Zusammenhang mit der Selbständigkeit keinerlei Probleme gegeben hat.

Etwas mehr als ein Viertel (27,4 %) der unternehmerisch tätigen Befragten war zum Zeitpunkt der Befragung im vollen Umfang mit der Entwicklung des Unternehmens zufrieden. Als teilweise zufrieden zeigten sich über die Hälfte (53,4 %) der Befragten. Nicht zufrieden waren lediglich 8,2 %. 11,0 % der unternehmerisch Tätigen konnten die Entwicklung ihres Unternehmens hingegen noch nicht beurteilen. Den Break-Even-Punkt, bei dem Erlös und Kosten zum Ausgleich kommen, erreichten zum Zeitpunkt der Befragung bereits ein Drittel der Befragten (36,1 %). Korrespondierend zur häufig genannten Problematik der schleppenden Absatzentwicklung gaben dagegen 40,3 % der unternehmerisch Tätigen an, dass sie zum Befragungszeitpunkt mit ihrem Unternehmen noch keine schwarzen Zahlen schreiben würden. 23,6 % wollten zur entsprechenden Frage keine Angabe machen. Für den Einstieg in oder die Erweiterung der unternehmerischen Tätigkeit nahm die Hälfte der Befragten (51,4 %) Fremdkapital in Anspruch, 43,1 % griffen nicht auf Fremdkapital zurück. 5,6 % der Befragten verzichteten diesbezüglich auf eine konkrete Antwort.

Abbildung 16: Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Unternehmenskennziffern



Quelle: ISG-Befragung der Coaching-Teilnehmenden (2016).

Befragt zu einer 12-monatigen Vorausschau der Unternehmensentwicklung gaben 86,4 % an, dass sie mit einer Erhöhung des Umsatzes rechnen (Abbildung 16). Ein erhöhtes zeitliches Engagement für ihr Unternehmen erwarten 73,4 % der unternehmerisch Tätigen. Eine Expansion ihres Produkt- und Dienstleistungsangebots planen 55,8 % der Befragten, 41,4 % beabsichtigen den Personalbestand aufzustocken. Mit einer Erhöhung der Gesamtkosten oder des eingesetzten Kapitals in den nächsten 12 Monaten rechnen jeweils ein Drittel der Befragten. 29,0 % der Jungunternehmer/innen beabsichtigen eine vermehrte Investitionstätigkeit. Die Antwortmuster stehen hierbei in einem engen Zusammenhang, da eine Expansion zwangsläufig mit höheren Kosten verbunden ist.

6. Fazit und Handlungsempfehlungen

Zwar handelt es sich bei Förderaktion 3 um ein Vorhaben, welchem von der Europäischen Kommission im Vergleich zu den anderen Förderaktionen von Prioritätsachse A eine untergeordnete Rolle zugesprochen wird (vgl. StMAS 2014: 23), allerdings kann der Bedarf einer Förderung, die gründungs- und übernahmeinteressierte Personen in der Planungsphase dabei unterstützt, eine Entscheidungsgrundlage und ein tragfähiges Konzept für Gründungen oder Übernahmen zu entwickeln, aus zweifacher Perspektive als hoch eingeschätzt werden.

Erstens ergibt sich die Wichtigkeit einer derartigen Förderung aus dem sozioökonomischen Kontext, der zum einen anzeigt, dass das Gründungsgeschehen in den letzten Jahren vor allem aufgrund der stabilen Konjunktur- und Beschäftigungslage spürbar an Dynamik verloren hat. Durch Gründungen werden der Wirtschaft neue Impulse gegeben, innovative Kräfte freigesetzt und neue Arbeitsplätze geschaffen. Zum anderen wird zukünftig die Zahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen voraussichtlich weiter ansteigen, da der demographische Wandel auch vor unternehmerisch Tätigen nicht haltmacht. Für die Sicherung bestehender Arbeitsplätze und die Fortführung erfolgreicher Unternehmen sind frühzeitig und sorgfältig geplante Übergaben von hoher Bedeutung. Die Förderung leistet sowohl bei Gründungen als auch Übernahmen einen wichtigen Beitrag, indem besonders solche Vorhaben unterstützt werden, die eine hohe Erfolgsaussicht haben.

Zweitens zeigt die Nachfrage nach der Förderung an, dass der Bedarf recht hoch ausfällt. Im Zeitraum zwischen 2015 und 2016 haben vom ESF-geförderten Vorgründungscoaching bereits 1.654 Teilnehmende profitieren können, womit der Outputindikator in Höhe von 3.833 Teilnehmenden bereits zu 43,2 % erreicht werden konnte. Damit zeichnet sich die Anlaufphase der in Förderaktion 3 durchgeführten Maßnahmen durch eine hohe Dynamik aus. Der von den Teilnehmenden zu entrichtende Eigenanteil in Höhe von 30 % hat dabei eine ambivalente Wirkung: Zum einen kann angenommen werden, dass er die Teilnehmenden davon abhält, den maximalen Förderhöchstbetrag vollständig auszureizen. Zum anderen verhindert er Mitnahmeeffekte und sorgt dafür, dass hauptsächlich nur solche Personen die Förderung in Anspruch nehmen, die ein ernsthaftes Interesse an einer Gründung oder Nachfolge haben. Beabsichtigt man, vor allem Vorhaben mit einer nachhaltigen Perspektive zu fördern, so ist dem zuletzt genannten Aspekt Vorrang zu geben.

Die Auswertungen der standardisierten Befragungen der Berater/innen und Teilnehmenden zeigen, dass es sich sowohl bei den Coaches als auch bei den Gecoachten um Personen handelt, die über ein hohes Bildungs- und Qualifikationsniveau verfügen. Sowohl Teilnehmende, die zuvor erwerbstätig waren, als auch Teilnehmende, die zuvor nicht-erwerbstätig oder arbeitslos gewesen sind, wiesen einen recht hohen Bildungs- und Qualifikationsgrad auf. Die Berater/innen brachten im Mittel einen hohen und über Gründungen und Übernahmen hinausreichenden betriebswirtschaftlichen Erfahrungsreichtum mit. Außerdem kann den Berater/innen eine sehr hohe Beratungsaktivität im Bereich Unternehmensgründungen und -übernahmen konstatiert werden. Obgleich sie sich in ihrer Beratungstätigkeit oftmals nicht nur Gründungen und Nachfolgen widmen, fielen die von den Berater/innen angegebenen Werte zu den von ihnen durchschnittlich in den letzten drei Jahren begleiteten Gründungen und Übernahmen mit 23,3 bzw. 7,9 beträchtlich aus. Sowohl die Berater/innen als auch die Teilnehmenden befanden sich mehrheitlich im Alter zwischen 40 und 54 Jahren. Zudem ist ein hoher Anteil an Frauen unter den Teilnehmenden festzustellen (51,2 %). Etwa jede dritte teilnehmende Person (38,8 %) ging vor dem Coaching keiner Erwerbstätigkeit nach. Dies kann vermutlich zum Teil auch damit begründet werden, dass einige Personen ihr Beschäftigungsverhältnis im Vorfeld der Gründung oder Übernahme aufgeben, um sich umfassend ihrer geplanten Selbständigkeit widmen zu können.

Bezüglich der Beweggründe für die Ausübung einer selbständigen Tätigkeit überwogen intrinsische Aspekte wie Selbstverwirklichung und persönliche Unabhängigkeit gegenüber extrinsischen Faktoren wie z. B. Ausweg aus Arbeitslosigkeit. Viele Teilnehmende verspürten ferner den Drang, ihre Geschäftsidee in die Tat umzusetzen. Gleichzeitig zeigen die Analysen der Erhebungen, dass Gründungs- oder Übernahmeinteressierte über ein umfassendes Gesamtpaket an Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen müssen. Dabei scheinen die Coaching-Maßnahmen einen effektiven Beitrag für Gründungs- oder Übernahmeinteressierte zu leisten, was sich in den recht hohen Zufriedenheitswerten der Teilnehmenden widerspiegelt. Diese positive Bewertung zeigt sich auch in der Einschätzung zum Kosten-Nutzen-Verhältnis der Beratungsmaßnahme. So waren drei Viertel der Befragten der Ansicht, dass der Nutzen des Coachings insgesamt höher gewesen hat als der Aufwand.

Im Anschluss an das Coaching wurden 62,6 % der Befragten tatsächlich unternehmerisch tätig. Der Ergebnisindikator in Höhe von 69 % konnte damit fast erreicht werden. Bei Männern lag die Gründungs- bzw. Übernahmequote mit 67,3 % rund 10 Pro-

zentpunkte höher als bei Frauen (57,7 %). Der Unterschied könnte darin begründet liegen, dass Frauen eine höhere Risikoaversion aufweisen als Männer und dementsprechend zögerlicher als Männer sind. Rund die Hälfte der befragten Berater/innen (51,9 %) sah in diesem Aspekt einen wesentlichen Unterschied im Gründungs- oder Übernahmeverhalten zwischen Frauen und Männern. Daher wäre es eine Überlegung wert, die Förderung der Coachings zukünftig stärker geschlechtsspezifisch zuzuschneiden.

Die hohe Diskrepanz zwischen dem in der Befragung herausgestellten (62,6 %) und dem in den Monitoring-Daten erfassten Ergebnisindikatorwert (29,9 %) ist wahrscheinlich auf die unterschiedlichen Erfassungsweisen zurückzuführen. Die Erfassung der Monitoring-Daten basiert auf einem Formular, das von den Teilnehmenden nach dem Coaching auszufüllen und an die zuständige Stelle zu senden ist. In dem Formular wird u. a. abgefragt, ob die Teilnehmenden unternehmerisch aktiv geworden sind, dies noch planen oder von einer Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit gänzlich absehen. Die korrekte Übermittlung des Formulars ist zugleich für die Teilnehmenden die Voraussetzung dafür, dass sie die Fördersumme für das Coaching ausgezahlt bekommen. Zwar haben die Teilnehmenden hierdurch einen Anreiz zur zügigen Ausfüllung und Übermittlung des Formulars, allerdings wirkt sich dies womöglich dämpfend auf die Höhe des Ergebnisindikators aus, da die Teilnehmenden zu solch frühen Zeitpunkten nach Beendigung der Coachings noch nicht gegründet oder übernommen haben und die Gründung oder Übernahme dementsprechend noch in Planung sein kann. Solche Fälle fließen per se nicht in den Ergebnisindikator mit ein, auch dann nicht, wenn die geplante unternehmerische Aktivität nach Übermittlung des Formulars tatsächlich umgesetzt worden ist. Die ISG-Befragung fand losgelöst von diesem Verfahren statt und hat Coaching-Teilnehmende der Jahre 2015 und 2016 umfasst. Dieser Unterschied stellt eine mögliche Erklärung für die hohe Differenz der Ergebnisindikatorwerte dar.

Gründungen wurden von den Teilnehmenden im Vergleich zu Nachfolgen deutlich häufiger vollzogen (89,6 % zu 10,4 %). Um Übernahmen stärker in den Fokus von Förderaktion 3 zu stellen, müssten die Kommunikationsmaßnahmen ggf. stärker darauf aufmerksam machen, dass die Förderung auch auf Nachfolgen ausgerichtet ist. Das stark zugunsten von Gründungen ausfallende Verhältnis kann aber in erster Linie dadurch erklärt werden, dass Gründungen in der Praxis schlichtweg deutlich häufiger vorkommen als Nachfolgen. Die Berater/innen gaben an, dass sie im Rahmen des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings selten von Gründungen und Nachfolgen abraten und in der überwiegenden Zahl der Fälle im Anschluss an ein Coaching auch seitens der Teilnehmenden gegründet oder übernommen wird. Dies deutet darauf hin, dass sich die Vorhaben in der Mehrheit als tragfähig und erfolgsversprechend erweisen. In diese Einschätzung fügen sich auch die Eindrücke der befragten Experten/innen ein, die darüber berichteten, dass die Überlebenschance bei Vorhaben, die im Anschluss an das ESF-geförderte Coaching, in die Tat umgesetzt worden sind, überdurchschnittlich hoch ausfällt.

Bei den Gecoachten, die zwischen dem Zeitpunkt der Beendigung des Coachings und dem Befragungszeitpunkt unternehmerisch tätig gewesen sind, existierten zum Befragungszeitpunkt im Sommer 2016 noch 96,1 % aller Unternehmen. Die Überlebensquote ist mit der zu berücksichtigenden Einschränkung der noch sehr jungen Unternehmensphase sehr hoch. Über die Nachhaltigkeit der gegründeten oder übernommenen Unternehmen sowie über die von ihnen ausgehenden Beschäftigungseffekte können zum jetzigen Zeitpunkt noch keine belastbaren Aussagen getroffen werden, da es sich um eine Ersterhebung handelt. Die Mehrheit der unternehmerisch Tätigen zeigte sich mit der Entwicklung ihres Unternehmens im vollen Umfang oder zumindest teilweise zufrieden und blickt hinsichtlich des Umsatzes optimistisch in die Zukunft. Die für die nächsten Jahre geplanten Wiederholungsbefragungen werden zeigen, inwiefern die gegründeten und übernommenen Unternehmen am Markt Bestand haben und welche Beschäftigungseffekte von ihnen ausgehen werden.

Die Ergebnisse zu den längerfristigen Indikatoren zeigen, dass 86,4 % der zuvor nicht-erwerbstätigen oder arbeitslosen Teilnehmenden sechs Monate nach der Teilnahme am Vorgründungs- und Nachfolgecoaching in einer abhängigen Beschäftigung oder in Selbständigkeit sind. Innerhalb der Gruppe der zuvor Erwerbstätigen stellte sich für 41,9 % der Teilnehmenden sechs Monate nach Beendigung des Coachings eine Verbesserung ihrer Situation auf dem Arbeitsmarkt ein (ohne Personen, die ein Unternehmen gegründet oder übernommen haben). Berücksichtigt man das höhere Ausgangsniveau dieser Personengruppe, so fällt dieser Wert ebenfalls recht ordentlich aus. An dieser Stelle muss allerdings berücksichtigt werden, dass diese Veränderungen nicht ausschließlich auf die Förderaktion 3 zurückzuführen sind, da sie sich vordergründig an Personen richtet, die an einer Unternehmensgründung oder -übernahme interessiert sind. Daher sind die langfristigen Indikatoren in dieser Förderaktion nur bedingt relevant.

Für die angemessene Einordnung der in diesem Bericht aufgezeigten Resultate muss berücksichtigt werden, dass die Fallzahl der Coaching-Teilnehmenden in vielen abgefragten Themenblöcken sehr niedrig ausgefallen ist. So lassen sich weder die Resultate zu den getätigten Gründungen und Übernahmen noch die Ergebnisse zu den längerfristigen Effekten verallgemeinern. Ebenfalls war es aufgrund der niedrigen Fallzahlen oftmals nicht möglich, aussagekräftige Vergleiche zwischen einzelnen Personengruppen (z.B. bezüglich des Geschlechts oder Migrantensstatus) zu ziehen. Da die Befragungen jedoch in einem jährlichen Turnus wiederholt werden sollen (Trend-Befragung), können in den nächsten Förderjahren weitere Fälle hinzugewonnen werden, wodurch dann auch eine differenzierte Auswertung möglich wird.

Nichtsdestotrotz haben die Auswertungen insgesamt gezeigt, dass es sich beim Vorgründungs- und Nachfolgecoaching um ein Programm handelt, das auf Seiten der Teilnehmenden eine hohe Nachfrage auslöst. Die relativ hohen Zufriedenheitswerte hin-

sichtlich der Beratungen und deren Inhalte sowie bezüglich der Kompetenzen der Coaches weisen ferner darauf hin, dass die Qualität der Angebote recht hoch ist. Zukünftig gilt es, die Förderung auf dem hohen Qualitätsniveau zu halten, um Gründungs- und Übernahminteressierten weiterhin eine wertvolle Unterstützung auf ihrem Weg zu substanzhaltigen und tragfähigen unternehmerischen Tätigkeiten bieten zu können. Hierbei stellt die in 2016 vollzogene Stilllegung der KfW-Beraterbörse eine gewisse Herausforderung dar. Bei der Nachfolgeregelung sollte darauf geachtet werden, dass ein zumindest gleich hohes Niveau an Qualitätssicherung erreicht werden kann. Inwiefern dies erreicht wird und wie sich dadurch ggf. die Suche nach einem Coach für die Teilnehmenden verändert, werden Befragungen in den nächsten Jahren zeigen. Die ESF-Förderung kann insgesamt als sehr wichtiger Eckpfeiler für das Vorgründungscoaching bezeichnet werden, ohne die das Programm in der Form und Größe nicht ausgerollt werden könnte. Diese Einschätzung wird dadurch bekräftigt, dass eine vergleichbare Förderung, die Gründungs- oder Nachfolgeinteressierte vor ihrem Vorhaben unterstützt, nicht existiert. Um den Teilnehmenden Lösungen für typische Probleme, die in der Frühphase einer Gründung oder Nachfolge auftreten können, an die Hand zu geben, könnte ferner überlegt werden, ob die Förderung stärker um präventive Aspekte ergänzt wird, die die Teilnehmenden in die Lage dazu versetzt, z. B. besser mit einer schleppenden Absatzentwicklung, fehlenden Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen oder Schwierigkeiten mit Kapital- und Fördermittelgebern umzugehen. Hierdurch könnte die Förderung einen noch größeren Beitrag zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit von Gründungen und Nachfolgen leisten.

7. Quellenverzeichnis

Allgemeines Ministerialblatt (AllMBl) (2016): 7071-W: Richtlinien für die staatliche Förderung der Betreuung von Existenzgründern und Betriebsübernehmern in der Vorgründungsphase (Richtlinien Vorgründungscoaching). 29. Jahrgang, Nr. 6. Online verfügbar unter: <https://www.verkuendung-bayern.de/files/allmbl/2016/06/allmbl-2016-06.pdf> [zuletzt abgerufen am: 14.02.2017].

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales (StMAS) (2014): Europäischer Sozialfonds. Operationelles Programm Bayern 2014-2020. Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa. München. Online verfügbar unter: http://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/esf/esf-op_2014-2020.pdf [zuletzt abgerufen am: 13.02.2017].

Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (StMWI) (2016): Richtlinien für die staatliche Förderung der Betreuung von Existenzgründern und Betriebsübernehmern in der Vorgründungsphase (Richtlinie Vorgründungscoaching). Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie vom 04.04.2016, Az. 31-4205/14/7. Online verfügbar unter: http://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/esf/richtlinie2014-2020esf.pdf [zuletzt abgerufen am: 14.02.2017].

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (StMWI) (2015): Bayerischer Mittelstandsbericht 2015. Online verfügbar unter: https://www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2015/2015-12-03-Bayerischer_Mittelstandsbericht_2015-lang.pdf [zuletzt abgerufen am: 16.02.2017].

Fritsch, M./Kritikos, A./Pijnenburg, K. (2013): Unternehmensgründungen nehmen zu, wenn die Konjunktur abflaut. DIW Wochenbericht Nr. 12/2013. Online verfügbar unter: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.417657.de/13-12-1.pdf [zuletzt abgerufen am: 15.02.2017].

IfM Bonn (2017): Statistiken zu Gründungen und Unternehmensschließungen (Basis: Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes). Online verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/> [zuletzt abgerufen am: 09.02.2017].

ISG (2015): Coaching von Existenzgründern und Unternehmensnachfolgern in der Förderaktivität A3 des bayerischen ESF-OP (Förderperiode 2007-2013). Aktualisierte Ergebnisse aus der Programmevaluation: Endbericht. Unveröffentlichter Bericht.

Kay, R./Suprinovič, O. (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Daten und Fakten Nr. 11. Online verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/publikationen/publikationendetail/?tx_ifmstudies_publicationdetail%5Bpublication%5D=458&cHash=4f388085082bd6e65ef781e1ab6b73a0 [zuletzt abgerufen am: 16.02.2017].

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2016a): KfW-Gründungsmonitor 2016. Arbeitsmarkt trübt Gründungslust deutlich – Innovative Gründer behaupten sich. Online verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/Gr%C3%BCndungsmonitor-2016.pdf> [zuletzt abgerufen am: 15.02.2017].

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2016b): Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018. KfW Research. Nr. 132, 11. Juli 2016. Online verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-132-Juli-2016-Nachfolge.pdf> [zuletzt abgerufen am: 16.02.2017].

Statistisches Bundesamt (2016): Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1 Reihe 4.1.1 – 2015 (Zeitreihe: verschiedene Jahre der Fachserie). Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/StandEntwicklungErwerbstaetigkeit.html> [zuletzt abgerufen am: 15.02.2017].

Wallau, F./Stadler, C./Boerger, S. (2012): Unternehmensnachfolge in Bayern. Kurzstudie für das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, München. Online verfügbar unter: https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/Gutachten_Unternehmensnachfolge_24-04-2012.pdf [zuletzt abgerufen am: 15.02.2017].

Walter, S. (2016): Innovative Unternehmensgründungen in Bayern. Beiträge aus der Statistik. Bayern in Zahlen. 10/2016. Online verfügbar unter: https://www.statistik.bayern.de/medien/statistik/BIZ/innovative_unternehmensgr%C3%BCndungen_in_bayern.pdf [zuletzt abgerufen am: 15.02.2017].

W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. Online verfügbar unter: <http://www.bttop.org/sites/default/files/public/W.K.%20Kellogg%20LogicModel.pdf> [zuletzt abgerufen am: 12.02.2017].

www.zukunftsministerium.bayern.de

Bayerisches Staatsministerium für
Arbeit und Soziales, Familie und Integration (StMAS)

Winzererstr. 9, 80797 München
E-Mail: oeffentlichkeitsarbeit@stmas.bayern.de

Autor/innen: Stefan Feldens (ISG), Anne-Marie Scholz (ISG) und Dr. Jenny Bennett (ISG)

Gestaltung: CMS – Cross Media Solutions GmbH, Würzburg
Stand: 23.06.2015

Bürgerbüro: Tel.: 089 1261-1660, Fax: 089 1261-1470
Mo. bis Fr. 9.30 bis 11.30 Uhr und Mo. bis Do. 13.30 bis 15.00 Uhr

E-Mail: Buergerbuerou@stmas.bayern.de



Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen oder Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Bei publizistischer Verwertung – auch von Teilen – ist die Angabe der Quelle und die Übersendung eines Belegexemplars erbeten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Publikation wird kostenlos abgegeben, jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Der Inhalt wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.