



Europäischer Sozialfonds

Evaluation der Förderaktion 3:
Vorgründungs- und Nachfolgecoaching
Abschlussbericht

Bayern 2014-2020

Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa



EUROPÄISCHE UNION
EUROPEAN UNION

ESF IN BAYERN
ERWACHSENENBILDUNG

Europäischer Sozialfonds

Abschlussbericht zur Evaluation der Förderaktion 3: Vorgründungs- und Nachfolgecoaching
Bayern 2014-2020
Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa

Version: 1.1

Stand: 21.02.2022



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

Winzererstraße 9
80797 München

INSTITUT FÜR
SOZIALFORSCHUNG UND
GESELLSCHAFTSPOLITIK



Autor: Stefan Feldens

ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH
Weinsbergstraße 190
50825 Köln

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

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	ii
Abbildungsverzeichnis	iii
Tabellenverzeichnis	iv
1. Einleitung	1
2. Methoden der Evaluation	4
3. Wirkungs- und Verlaufslogik von FA 3	6
4. Sozioökonomischer Kontext von FA 3: Gründungs- und Nachfolgegeschehen	12
5. ESF-Monitoring: Umsetzungsstand von FA 3	18
5.1 Inputs und Ressourcen: Bewilligte und ausgezahlte ESF-Fördermittel	18
5.2 Output und Outcomes: Beratene Personen und Umsetzungsquote von Gründungs- und Übernahmeverhaben	19
6. Ergebnisse der ISG-Erhebungen zur FA 3	22
6.1 Ergebnisse zur Umsetzung von FA 3: Inputs, Maßnahmen und Outputs	22
6.1.1 Personenbezogene Merkmale und Erfahrungsreichtum der Geförderten und Coaches	22
6.1.2 Beweggründe für die Inanspruchnahme und Anbahnung der geförderten Beratungen	26
6.1.3 Thematische und zeitlich-organisatorische Ausgestaltung der geförderten Beratungen	28
6.1.4 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Durchführung der geförderten Beratungen ...	31
6.1.5 Ausgang der Beratungen	32
6.1.6 Zufriedenheit der Geförderten mit der Beratungsqualität und den Berater/innen	32
6.2 Ergebnisse zur Wirksamkeit von FA 3: Outcomes und Impacts	36
6.2.1 Umsetzung von Gründungs- und Übernahmeverhaben im Zuge der bzw. im Anschluss an die Coachings	36
6.2.2 Strukturelle Merkmale und Geschäftsmodelle umgesetzter Gründungs- und Übernahmeverhaben	43
6.2.3 Betriebswirtschaftliche Entwicklung umgesetzter Gründungs- und Übernahmeverhaben .	47
7. Fazit und Empfehlungen	55
8. Literaturverzeichnis	62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der Wirkungslogik von FA 3	7
Abbildung 2: Darstellung der Verlaufslogik von FA 3	10
Abbildung 3: Ergebnisindikator für FA 3 gemäß ESF-Monitoring und ISG-Evaluationsbefragung	21
Abbildung 4: Berufs- und Beratungserfahrungen der befragten Berater/innen	24
Abbildung 5: Beratungsbereiche bzw. -kontexte der befragten Berater/innen	25
Abbildung 6: Beweggründe der Geförderten für die Beratungsinanspruchnahme bzw. Gründungs- oder Übernahmepäne	27
Abbildung 7: Auswirkungen und Umgang mit der Corona-Pandemie im Rahmen der geförderten Beratungen	31
Abbildung 8: Klärung offener Fragen zu wichtigen Themen aus Sicht der befragten Teilnehmenden	33
Abbildung 9: Bewertung der Profile der Berater/innen durch die befragten Teilnehmenden	34
Abbildung 10: Kosten-Nutzen-Bewertung der Beratungen durch die befragten Teilnehmenden	35
Abbildung 11: Von den Beratern/innen geschätzte Gründungs- und Übernahmehäufigkeit	37
Abbildung 12: Kundenzielgruppen, Leistungsprogramm, Vermarktung und Innovativität umgesetzter Vorhaben	45
Abbildung 13: Herausforderungen im Zuge der Aufnahme unternehmerischer Tätigkeiten	48
Abbildung 14: Wirtschaftliche Ertragslage der umgesetzten Vorhaben nach Wirtschaftszweigen	50
Abbildung 15: Investitionstätigkeiten zur (Weiter-)Entwicklung der Geschäftsaktivitäten	51
Abbildung 16: Einschätzung der zukünftigen Entwicklung geschäftsrelevanter Aspekte und Tätigkeiten mit Blick auf die kommenden zwölf Monate	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung des Gründungsgeschehens in Bayern, 2012-2020.....	13
Tabelle 2: Entwicklung der Selbstständigkeit in Bayern, 2012-2020	14
Tabelle 3: Bewilligte und ausgezahlte Mittel in der FA 3 (in Mio. Euro).....	18
Tabelle 4: Teilnehmende der FA 3 nach Eintrittsjahr und persönlichen Merkmalen	20
Tabelle 5: Abgleich zwischen Befragungs- und Monitoringdaten entlang ausgewählter Merkmale der Teilnehmenden.....	23
Tabelle 6: Persönliche Merkmale der befragten Berater/innen	24
Tabelle 7: Thematische Beratungsbedarfe der befragten Teilnehmenden	29
Tabelle 8: Terminlich-zeitliche Organisation der geförderten Beratungen.....	30
Tabelle 9: Umsetzungsquoten von Gründungen und Übernahmen vor und seit Pandemie-Ausbruch ...	38
Tabelle 10: Gründungen und Übernahmen im Zuge oder im Anschluss der Beratungen.....	39
Tabelle 11: Gründungs- und Übernahmeaktivitäten nach Geschlecht und vorherigem Erwerbsstatus .	40
Tabelle 12: Umsetzungsquoten von Gründungs-, Übernahme- und Erweiterungsinteressierten nach verschiedenen Merkmalen.....	41
Tabelle 13: Zeitdifferenz zwischen Beratungsabschluss und Aufnahme der unternehmerischen Tätigkeiten.....	42
Tabelle 14: Verteilung umgesetzter Vorhaben auf Wirtschaftszweige (insgesamt und nach Geschlecht)	44
Tabelle 15: Wirtschaftliche Ertragslage der umgesetzten Vorhaben	49
Tabelle 16: Aus den umgesetzten Vorhaben resultierender Beschäftigungsaufbau	50
Tabelle 17: Zufriedenheit der Befragten mit den umgesetzten Vorhaben bzw. der bisherigen unternehmerischen Karriere	53

1. Einleitung

Relevanz und Hintergrund des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings

Eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung setzt gleichermaßen Dynamik und Kontinuität in der Unternehmenslandschaft voraus. Die Dynamik der Wirtschaft wird u. a. durch ein pulsierendes Gründungsgeschehen entfacht. Durch den Markteintritt von neuen Unternehmen können kreative und innovative Kräfte freigesetzt werden, die der Wirtschaft neue Impulse verleihen und im Sinne der „kreativen Zerstörung“ einen positiven Wettbewerbsdruck auf bestehende Unternehmen zur stetigen Verbesserung erzeugen. Ferner ist die Kontinuität der langjährig am Markt etablierten und erfolgreich aktiven Unternehmen von hoher Relevanz. Sie ist insbesondere im klein(st)betrieblichen Bereich und im Mittelstand an Übergabe- und Nachfolgeprozesse geknüpft, die zum Ziel haben, dass Unternehmen nach persönlich motivierten, gesundheitlich verursachten oder altersbedingten Austritten ihrer Geschäftsführungen von anderen Personen übernommen und erfolgreich fortgeführt werden können. Auch aus beschäftigungspolitischer Perspektive ist Unternehmergeist unverzichtbar, da durch Gründungen neue Arbeitsplätze geschaffen und durch Nachfolgen bestehende Arbeitsplätze gesichert werden können.

Allerdings wagten in Bayern in den letzten Jahren dem bundesweiten Trend folgend immer weniger Menschen den Schritt in die Selbständigkeit. Laut Statistischem Bundesamt ist die Zahl der Selbständigen in Bayern seit 2011 mit Ausnahme von 2016 stetig zurückgegangen (Statistisches Bundesamt 2021). Ähnlich verhält es sich gemäß den Daten des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) im gewerblichen Existenzgründungsgeschehen (IfM Bonn 2021). Angesichts des demografischen Wandels erhält das Thema der Unternehmensnachfolge eine immer höhere Relevanz, da die Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung auch Unternehmern/innen immer stärker betreffen. Einerseits steigt die Zahl älterer Unternehmer/innen, andererseits schwindet das Potenzial an qualifizierten Nachfolgern/innen (Leifels 2016; Schwartz 2018). Wurde die Zahl der zu übergebenden Unternehmen für den Zeitraum zwischen 2014 und 2018 vom IfM Bonn noch auf etwa 23.900 geschätzt, wird für die Zeitspanne zwischen 2018 und 2022 bereits von rund 27.400 ausgegangen (Kay/Suprinovič 2013; Kay et al. 2018). Nach einem über zehn Jahre anhaltenden wirtschaftlichen Aufwärtstrend im Anschluss an die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 hat sich die sozioökonomische Lage Deutschlands und Bayerns infolge des Ausbruchs der Corona-Pandemie im März 2020 temporär stark eingetrübt. Die zwischenzeitlich erforderlichen Maßnahmen gegen eine unkontrollierte Virusausbreitung (Stichwort: „Lockdown“) und die zeitweise Unterbrechung der Wertschöpfungsaktivitäten auf der Angebots- (Produktion) und Nachfrageseite (Konsum) zogen einen temporären Einbruch des Bruttoinlandsprodukts nach sich und schwächten auch das Gründungsgeschehen sowie die Planbarkeit von Unternehmensübergaben (DIHK 2020a und 2020b; KfW 2021; Leifels 2020; Metzger 2021). Fehlen frische Impulse durch neu entstehende unternehmerische Aktivitäten und müssen eigentlich erfolgreich geführte und konkurrenzfähige Betriebe wegen fehlender Nachfolgen aus dem Markt ausscheiden, dann gehen hiermit volkswirtschaftliche Schäden und negative Beschäftigungseffekte einher, die vermieden werden sollten.

Ausgestaltung der Vorgründungs- und Nachfolgecoachings

Vor diesem sozioökonomischen Hintergrund und angesichts der Tatsache, dass Gründungen und Nachfolgen eine sorgfältige Planung und Umsetzung sowie einschlägige Kompetenzen über die betriebswirtschaftliche Führung eines Unternehmens voraussetzen, zielen die „Gründungs- und Nachfolgecoachings“ der Förderaktion 3 (kurz: FA 3) auf eine Qualifizierung von gründungs- und übernahmeinteressierten Personen. Durch die ESF-geförderten Coachings sollen Interessierte in der Vorbereitungsphase ihrer Gründungs- oder Übernahmehabens durch Berater/innen begleitet und fit für die Auf- oder Übernahme einer unternehmerischen Tätigkeit gemacht werden. Zu den inhaltlichen Schwerpunkten der Coachings zählen vor allem betriebswirtschaftliche Aspekte, worunter z. B. die Erstellung von Business-Plänen fällt. Die Beratung endet spätestens mit der erfolgten Gründung oder Übernahme. Mittels der Erhöhung von Erfolgs- und Überlebensebenen neu gegründeter oder übernommener Unternehmen zielt die Förderung auf der strukturellen Ebene darauf ab, einen Beitrag zur Stärkung der Unternehmenslandschaft und Wettbewerbsfähigkeit sowie zur ökonomischen Nachhaltigkeit zu leisten. Zwar sind auch Gründungen oder Übernahmen in den zukunftssträchtigen Bereichen der Digitalisierung und ökologischen Nachhaltigkeit erwünscht, eine aktive Lenkung der Interessierten in gewisse Bereiche ist im Rahmen der Förderung aber ausdrücklich nicht vorgesehen (StMAS 2021; StMWi 2018).

Gefördert werden alle Interessierte mit Gründungs- oder Übernahmehorhaben, die der gewerblichen Wirtschaft oder den Freien Berufen zuzuordnen sind. Die örtlichen Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie Handwerkskammern (HWK) und das Institut für Freie Berufe (IFB) sind die umsetzenden Akteure der Förderung, wobei die Tätigkeiten der IHK mit ESF-Mitteln und die Aktivitäten der HWK und des IFB mit Landesmitteln finanziert werden. Die Förderung ist generell offen für alle interessierten Personen mit Wohnsitz in Bayern, d. h. sie wird unabhängig von sozialen Merkmalen wie z. B. Alter, Bildungs- oder Erwerbsstatus gewährt. 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. Für die Durchführung der Coachings sind freiberufliche und in Bayern niedergelassene Berater/innen zuständig, die überwiegend in der entgeltlichen Unternehmensberatung tätig sind. Um Coachings in der FA 3 durchführen zu können, müssen die Berater/innen gewisse Qualitätsanforderungen erfüllen und Erfahrungen mitbringen. Anstelle der mittlerweile aufgelösten Beraterbörse der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) dient den Gründungs- oder Übernahmehorhabenden seit 2018 die Internetseite der Initiative „Gründerland.Bayern“ als Übersichts- und Vermittlungsplattform. Sie enthält einen qualitätsgesicherten Pool an Beratern/innen, aus denen die Interessierten bei Bedarf wählen können.

Zielsetzungen der Evaluation

Die Evaluation basierte auf einer sog. theoriebasierten Wirkungsanalyse, bei welcher der Untersuchungsgegenstand (hier: FA 3) anhand eines Logikmodells bzw. einer Förderprogrammlogik analysiert wird (Giel 2013; Knowlton/Phillips 2012; W. K. Kellogg Foundation 2004). Vordergründig ist dabei eine Offenlegung plausibler (d. h. theoriebasierter) Wirkungsdimensionen und -mechanismen der Förderung entlang zeitlich bzw. logisch aufeinanderfolgender Phasen. Statistisch abgesicherte Nachweise von kausalen Effekten mittels eines Vergleichsgruppenansatzes stellen dagegen keinen Anspruch dieses Evaluationsansatzes dar. Im Zuge der Evaluation sollten sowohl Umsetzungs- als auch Ergebnis- und Wirkungsaspekte untersucht und wesentliche Stärken und Schwächen der Förderung aufgedeckt werden. Folgende Fragestellungen standen dabei im Fokus:

- ▶ Welche Personengruppen nehmen die Förderung in Anspruch? Gelingt die Einbindung von spezifischen Zielgruppen, wie z. B. von Frauen oder Älteren?
- ▶ Wie werden Gründungs- und Übernahmehorhabende auf die Förderung und auf die Berater/innen aufmerksam? Wie finden Gründungs- und Übernahmehorhabende sowie Berater/innen zusammen?
- ▶ Mit welchen Beweggründen beabsichtigen die Geförderten den Start unternehmerischer Tätigkeiten? Handelt es sich eher um eine bewusste Ausnutzung unternehmerischer Gelegenheiten bzw. Umsetzung innovativer Ideen oder eher um Gründungen „aus der Not heraus“?
- ▶ Durch welche persönlichen und beruflichen Merkmale, Erfahrungen und Kompetenzen zeichnen sich die Berater/innen aus?
- ▶ Wie wird die Umsetzung der Coachings ausgestaltet? Welche Themen und Inhalte stehen im Vordergrund der Coachings? Welchen Zeitumfang haben die Coachings?
- ▶ Wie zufrieden sind die Teilnehmenden mit den Beratern/innen und der Durchführung der Coachings? Können die wichtigsten Fragestellungen im Zuge der Coachings geklärt werden? Wie gut fühlen sich die Teilnehmenden auf die Umsetzung ihres Vorhabens vorbereitet?
- ▶ Wie häufig und aus welchen Gründen raten die Berater/innen den Teilnehmenden von der Umsetzung ihrer Vorhaben ab?
- ▶ Wie häufig und aus welchen Gründen werden die Coachings außerplanmäßig bzw. vorzeitig abgebrochen?
- ▶ Wie häufig werden im Zuge der bzw. im Anschluss an die Coachings die Gründungs- oder Übernahmehorhaben auch tatsächlich von den Geförderten umgesetzt? Welche Rolle spielen die Coachings dabei aus Sicht der Beratenen und Berater/innen? Gibt es bei den Umsetzungserfolgen Unterschiede zwischen verschiedenen Personengruppen, z. B. zwischen Frauen und Männern?
- ▶ Durch welche strukturellen Merkmale zeichnen sich die umgesetzten Vorhaben aus? Welche Schwerpunkte ergeben sich bezüglich der Branchen, der Kundengruppen und der angebotenen Leistungen? Haben die Vorhaben Bezüge zur Digitalisierung oder ökologischen Nachhaltigkeit? In welcher Rechtsform und in welcher Personkonstellation erfolgen die Gründungen oder Übernahmen?

- ▶ Mit welchen Herausforderungen sind die Unternehmer/innen im Anschluss an die Umsetzung ihrer Vorhaben konfrontiert?
- ▶ Wie nachhaltig ist die Förderung? Wie viele Vorhaben überstehen die frühe Phase? Wie viele Vorhaben stehen auf einer soliden wirtschaftlichen Basis? Wie viele Unternehmer/innen haben im Rahmen ihrer Vorhaben Beschäftigung aufbauen und Investitionen tätigen können? Wie schätzen die Unternehmer/innen ihre Zukunftsperspektiven ein?
- ▶ Welche Anzeichen gibt es hinsichtlich der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Förderung? Inwiefern wird die Fördernachfrage durch potenziell Interessierte sowie die Umsetzung der Beratungen und geplanter Vorhaben durch gecoachte Teilnehmende infolge der Corona-Pandemie beeinflusst?

Im vorliegenden Bericht werden die abschließenden Ergebnisse der Evaluation festgehalten. Ein Zwischenbericht zur Evaluation, in dem insbesondere die Resultate der ersten Welle der standardisierten Befragung von geförderten Teilnehmenden einerseits und beteiligten Berater/innen andererseits enthalten sind, wurde 2017 vorgelegt (ISG 2017). Daraufhin wurde die standardisierte Erhebung bei geförderten Teilnehmenden in zeitlich-organisatorischer sowie inhaltlicher Hinsicht angepasst, u. a. um den spezifischen ESF-Ergebnisindikator für FA 3 stichhaltiger und realitätsnäher messen zu können. Auch hinsichtlich der quantitativen Abfrage involvierter Berater/innen gab es seither mit dem Wechsel von der KfW-Beraterbörse zur Plattform von „Gründerland.Bayern“ eine nennenswerte Umstellung. Wurde die erste Welle noch auf Basis der in der KfW-Beraterbörse gelisteten Berater/innen durchgeführt, erfolgte die Umsetzung der beiden anschließenden Befragungswellen auf Grundlage der Kontakte der Plattform von „Gründerland.Bayern“. Aufgrund dieser Anpassungen basieren die in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse ausschließlich auf den Erhebungen, die im Anschluss an die Zwischenevaluierung erfolgten. Die Ergebnisse der Zwischenevaluierung werden folglich hier nicht mehr aufgegriffen. Um eine Gegenüberstellung unterschiedlicher Perspektiven zu bestimmten Fragestellungen und Themenfeldern zu ermöglichen, wurden den Teilnehmenden und Beratern/innen auch vergleichbare Fragen gestellt. Im Rahmen der abschließenden Evaluation können auch erste Aussagen zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie getroffen werden, da die jeweils letzte Welle beider Befragungen im ersten Halbjahr 2021 umgesetzt wurde und somit in die Pandemie-Phase fiel.

Aufbau des Berichts

Der vorliegende Abschlussbericht zur FA 3 gliedert sich wie folgt: In Kapitel 2 werden zunächst die eingesetzten Evaluierungsmethoden erläutert. Darauf folgend wird in Kapitel 3 die Wirkungs- und Verlaufslogik von FA 3 präsentiert, die der theoriebasierten Evaluation den analytischen Rahmen vorgegeben haben. In Kapitel 4 wird zwecks sozioökonomischer Kontextualisierung der Förderung und der Evaluationsergebnisse auf die Entwicklung des Gründungs- und Nachfolgegeschehens in Bayern geblickt. Auf Basis der ESF-Monitoringdaten erfolgt in Kapitel 5 eine Darlegung des Umsetzungsstands der Förderung zum Stand Ende Juli 2021. Hier wird dargestellt, wie viele und welche Gruppen von Teilnehmenden bisher von den ESF-geförderten Coachings profitieren konnten, wie viele ESF-Mittel hierfür bereits abgeflossen sind und wie es um die Realisierung des Ergebnisindikators steht. In Kapitel 6 stehen die Ergebnisse der ISG-Befragungen von Teilnehmenden und Beratern/innen im Vordergrund. Aus zwei verschiedenen Perspektiven werden Antworten auf die zuvor genannten evaluationsleitenden Fragestellungen gegeben und eine hierauf basierende Bewertung der Umsetzung und der Wirksamkeit der Förderung vorgenommen. Mit Kapitel 7 endet der Abschlussbericht. Einerseits werden die Ergebnisse der Evaluation resümiert, andererseits werden Empfehlungen für zukünftige Ausgestaltungsmöglichkeiten der Förderung formuliert.

2. Methoden der Evaluation

Im Zuge der Evaluation wurde mit den standardisierten Befragungen von Geförderten und Beratern/innen vor allem auf quantitative Methoden gesetzt. Sie wurden um wenige, ausgewählte qualitative Analysen und Erhebungen ergänzt. Insgesamt wurden fünf verschiedene Wege zur Erhebung und Auswertung von Daten beschrieben, die nachfolgend kurz erläutert werden.

Dokumentenanalyse

Anhand einer Dokumentenanalyse lässt sich bereits vorhandenes Material erschließen und gemäß den Erkenntnisinteressen systematisch und kategoriengestützt auswerten. Im Zuge der Evaluation wurden einschlägige wissenschaftliche Studien sowie relevante Dokumente zur Förderung gesichtet und analysiert. Bezüglich der Förderung zählten vor allem das Operationelle Programm (OP) des ESF in Bayern (StMAS 2021), die Hinweise des zuständigen Ministeriums zum „Vorgründungs- und Nachfolgecoaching“ (StMWi 2018) sowie z. B. Merk- und Informationsblätter für Interessierte zu den relevanten Dokumenten. Die hieraus gewonnenen Informationen wurden für die Erstellung der Programm- und Verlaufslogik und die Konzeption der Erhebungsinstrumente (hier: Experteninterviewleitfaden und Fragebögen) genutzt.

Auswertung der ESF-Monitoringdaten und sekundärstatistischer Daten

Die ESF-Monitoringdaten sowie förderrelevante sozioökonomische Daten wurden als wichtige Sekundärquellen in regelmäßigen Abständen analysiert. Die ESF-Monitoringdaten spielen bei der Steuerung der Förderung eine wichtige Rolle, da mit ihnen die Umsetzungsfortschritte in materieller (z. B. Entwicklung der Zahl der Angebote und Teilnehmenden) und finanzieller Hinsicht (z. B. Entwicklung des Fördermittelabflusses) überprüft werden können. Anhand sozioökonomischer Daten zum Gründungs- und Nachfolgeschehen lässt sich die Förderung und somit der Evaluationsgegenstand in den bundesweiten und insbesondere bayerischen Kontext einordnen. Hierbei wurde vor allem auf Daten des Statistischen Bundesamtes, des IfM Bonn sowie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zurückgegriffen.

Experteninterviews

In einer frühen Phase der Evaluation (November 2015 bis Januar 2016) wurden drei explorative Gespräche mit planungs-, steuerungs- und umsetzungsrelevanten Akteuren durchgeführt. Folgende Themenkomplexe standen im Mittelpunkt der leitfadengestützten Experteninterviews: Bedeutung des ESF für das Coaching in Bayern, Zielgruppe(n), Förderbedarfe und Inhalte der Förderung, erwartete bzw. angestrebte Ziele und Wirkungen der Förderung und erste Eindrücke bezüglich der Erfolge und Herausforderungen der Förderung. Die Interviews wurden aufgezeichnet, anschließend protokolliert und inhaltsanalytisch bzw. kategoriengestützt ausgewertet. Das Ziel der Experteninterviews bestand darin, einen vertieften Einblick in die Hintergründe, Konzipierung und Zielsetzungen von FA 3 zu bekommen. Auch sollten erste Herausforderungen und Erfolge bei der Umsetzung der Förderung aus verschiedenen Blickwinkeln in Erfahrung gebracht werden. Die Experteninterviews lieferten auch hilfreiche Informationen über die Wirkungszusammenhänge und somit zur Erstellung der Wirkungs- und Verlaufslogik des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings. Selbiges gilt hinsichtlich der Entwicklung der Fragebögen für die standardisierten Befragungen.

Standardisierte Befragung der beratenen Gründungs- und Übernahmeinteressierten

Die standardisierte Befragung von beratenen Teilnehmenden spielte für die Evaluation eine wesentliche Rolle. Insgesamt wurden fünf Befragungswellen durchgeführt (2016, 2018, 2019, 2020 und 2021), wobei die Ergebnisse der ersten Befragungsrunde 2016 aufgrund von darauffolgenden zeitlich-organisatorischen und inhaltlichen Anpassungen des Erhebungsinstrumentes nur noch sehr bedingt mit den Daten der Befragungen 2018 bis 2021 vergleichbar waren. Daher finden die Daten und Resultate der Befragung des Jahres 2016 hier keine Verwendung. Als Erhebungsinstrument diente ein standardisierter Fragebogen, den die Befragten online beantworten konnten. Bei den vier hier relevanten Befragungswellen der Jahre 2018 bis 2021 wurden jeweils zu Jahresanfang diejenigen Teilnehmenden kontaktiert, die das Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching zum Zeitpunkt der Kontaktierung seit mindestens zwölf Monaten beendet hatten. Dieses Vorgehen wurde vor allem deshalb gewählt, weil zwischen der Beendigung der Coachings und den

Gründungen oder Übernahmen zumeist eine gewisse zeitliche Diskrepanz liegt und Fragen zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit nur mit einem gewissen zeitlichen Abstand beantwortet werden können.

Bei den vier Befragungswellen konnten nach Abzug nicht zustellbarer E-Mails (126 Kontakte) zusammengekommen 3.024 Geförderte kontaktiert werden. 935 Personen nahmen letztlich an der Befragung teil, d. h. beantworteten mindestens die erste Frage vollständig. Die Rücklaufquote beträgt damit 30,8 %, was insgesamt eine durchaus zufriedenstellende Beteiligung darstellt. Ein Abgleich der realisierten Befragungsstichprobe ergab zwar geringfügige Abweichungen von der Gesamtheit der Beratenen, anhand der Befragungsdaten lassen sich aber stichhaltige Aussagen über die Förderung treffen.

Schwerpunktmäßig zielte die Befragung zum einen auf das Zustandekommen (z. B. Motivation, Aufmerksamkeit) und die Umsetzung der Coachings (z. B. nachgefragte Themen und Inhalte, Dauer) sowie die hiermit verbundene Zufriedenheit und Nützlichkeit aus Sicht der Teilnehmenden ab. Zum anderen waren mit Blick auf die Wirkungen der Förderung das Gründungs- und Übernahmeverhalten der Teilnehmenden sowie die Merkmale und Entwicklung der gegründeten oder übernommenen Unternehmen von erhöhtem Interesse.

Standardisierte Befragung der Berater/innen

Auch die standardisierte Abfrage der Berater/innen war ein wichtiger Bestandteil der Evaluation. Insgesamt wurden drei Befragungswellen umgesetzt (2016, 2019 und 2021). Wie bei der Teilnehmenden-Erhebung werden die Daten der ersten Befragungsrunde 2016 hier nicht verwendet. Grund hierfür ist die Veränderung der Kontaktdatenbasis von der KfW-Beraterbörse (2016) zur Plattform „Gründerland.Bayern“ (2019 und 2021) sowie die lediglich beschränkte Vergleichbarkeit der Abfragen. Die Daten wurden bei allen Erhebungen mittels eines Online-Fragebogens erhoben.

Die beiden Befragungen 2019 und 2021 richteten sich nach Abzug nicht-zustellbarer E-Mails an insgesamt 1.112 Berater/innen. 10 Personen gaben an, im Rahmen von FA 3 noch nicht beratend tätig geworden zu sein. Demnach wurden mit der Abfrage insgesamt 1.102 Berater/innen erreicht. 424 Fälle konnten für die Auswertung berücksichtigt werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote in Höhe von 38,5 %. Auch dieser Wert fällt ordentlich aus.

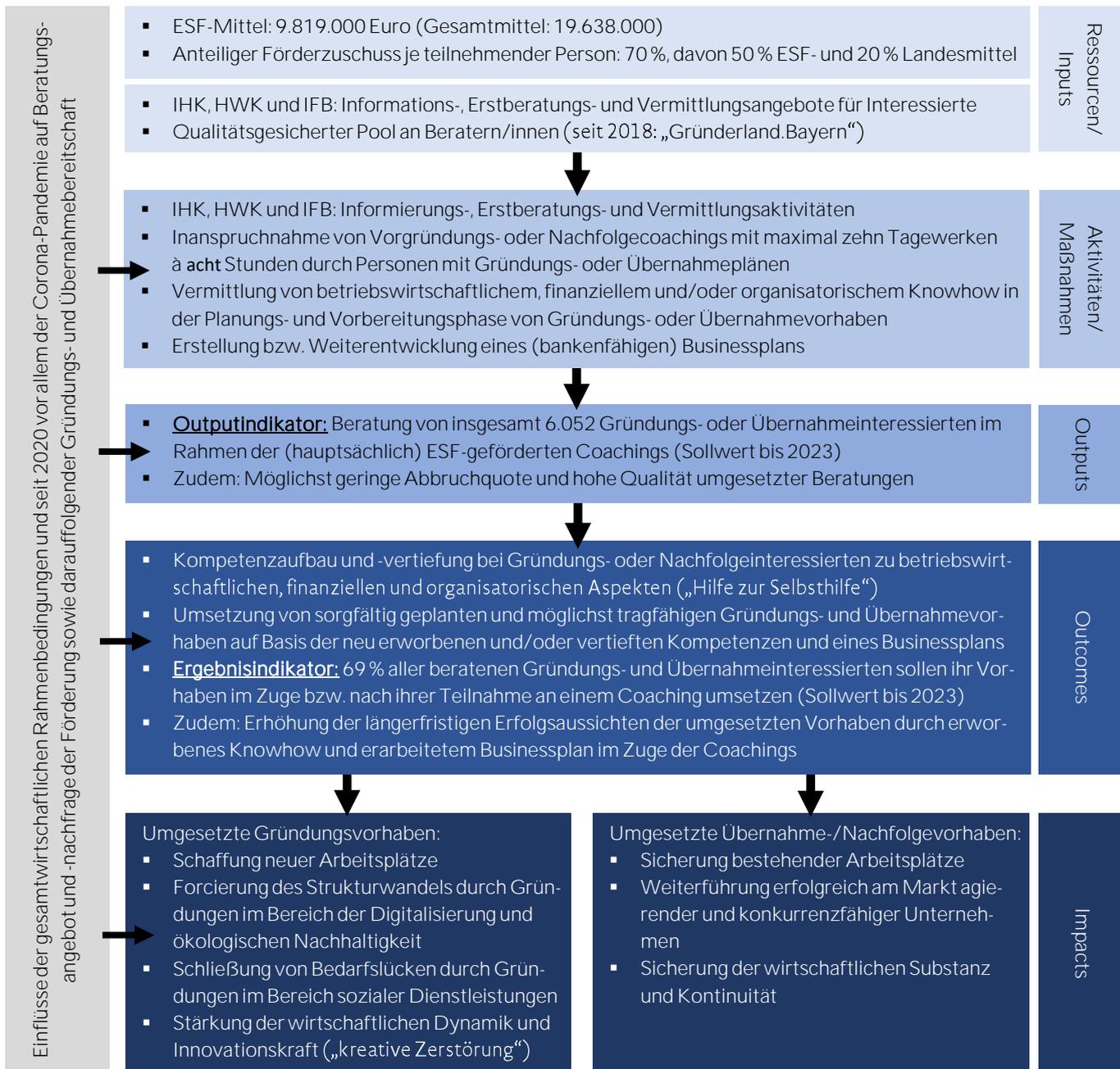
Mit der Befragung der Berater/innen sollten vor allem Informationen zum vorhandenen Erfahrungs- und Expertenreichtum, zum zeitlichen Umfang und zu Themen- bzw. Inhaltsschwerpunkten der Beratungen, zur Gründungs- und Übernahmehäufigkeit und zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren für Gründungen und Übernahmen gesammelt werden.

3. Wirkungs- und Verlaufslogik von FA 3

In diesem Kapitel wird die Wirkungs- und Verlaufslogik von FA 3 dargestellt. Logikmodelle sind Kern von theoriebasierten Evaluationen und liefern Bezugspunkte für die Analyse der grundlegenden Fragestellung, warum, wie und für wen eine Förderung (hier: FA 3) (nicht) wirkt und welche spezifischen Bedingungen deren (Nicht-)Erfolg beeinflussen können. Die Konzipierung der Wirkungslogik von FA 3 erfolgte in Anlehnung an das Modell der W. K. Kellogg Foundation (2004). Dementsprechend werden hier die für die Umsetzung der Förderung notwendigen „Ressourcen/Inputs“, die im Mittelpunkt der Förderung stehenden „Aktivitäten/Maßnahmen“, die aus ihnen unmittelbar resultierenden „Outputs“, die bei den adressierten Förderzielgruppen identifizierbaren „Ergebnisse/Outcomes“ sowie die längerfristigen und über die einzelnen Zielgruppen der Förderung hinausgehenden strukturellen Veränderungen („Impacts“) betrachtet. Im Zuge der Evaluation wurden jeder einzelnen Phase bzw. Ebene primär erhobene und sekundär bezogene Daten zugewiesen, um die Wirkungsmechanismen der Förderung aufzuschlüsseln zu können. Einleitend ist an dieser Stelle auch auf die Grenzen des Ansatzes hinzuweisen: Während Veränderungen auf der Output- und Outcome-Stufe in einen relativ klaren Zusammenhang mit der Intervention gebracht werden können, ist dies auf der Impact-Ebene der längerfristigen Veränderungen bestenfalls in mittelbarer Form möglich. Entlang der fünf Phasen wird nachfolgend auf die Wirkungslogik der FA 3 geblickt (vgl. auch Abbildung 1).

Auf der Ressourcenebene geht es primär um die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel. Für die laufende Förderperiode 2014-2020 wurden für die Umsetzung von FA 3 ESF-Mittel in Höhe von rd. 9,8 Mio. Euro veranschlagt (Gesamtmittel: 19,6 Mio. Euro). Die verfügbaren Mittel für die FA 3 wurden im Laufe der Förderperiode im Zuge übergreifender Mittelumschichtungen im ESF-Programm erhöht, da sich die Nachfrage vergleichsweise gut entwickelte. Die Förderung erhalten die Teilnehmenden in Form eines 70 %-igen Zuschusses zu den Honoraren der Berater/innen. Maximal können zehn Tagewerke à acht Stunden in Anspruch genommen werden. Für die Bemessung der finanziellen Subvention beträgt das Höchsthonorar 800 Euro je achtstündigem Tagewerk. Dem von den Teilnehmenden zu leistenden Eigenanteil in Höhe von 30 % kann eine ambivalente Wirkung unterstellt werden: Zum einen kann dieser dazu führen, dass die Teilnehmenden kostenbedingt von der Ausschöpfung der maximalen Förderleistung absehen. Zum anderen sorgt er zugleich dafür, dass die Förderung vor allem von Personen in Anspruch genommen wird, die ein ernsthaftes Interesse an einer Gründung oder Übernahme haben. Neben den finanziellen Inputs stellen die an der Förderung beteiligten Akteure und deren bereits bestehende Strukturen und Erfahrungen weitere wichtige Ressourcen für die Umsetzung von FA 3 dar. Zu den wichtigsten durchführenden Stellen zählen dabei die örtlichen Industrie- und Handelskammern (IHK), Handwerkskammern (HWK) sowie das Institut für Freie Berufe (IFB), wobei nur die Angebote der IHK durch ESF-Mittel gefördert werden. Die Aufgaben dieser Akteure liegen in der administrativen Förderabwicklung sowie in der Bereitstellung von Informations-, Erstberatungs- sowie Vermittlungsangeboten für gründungs- oder übernahmeinteressierte Personen. Den Beratern/innen obliegt als Durchführenden der Coaching-Maßnahmen die Verantwortung für eine kompetente Beratung. Als wesentliche Ressource ist in diesem Sinne bis 2017/2018 die KfW-Beraterbörse und ab 2018 die bayernweite Plattform der Initiative „Gründerland.Bayern“ zu sehen. Eine Listung der Berater/innen auf der Plattform „Gründerland.Bayern“ ist an gewisse Qualitätskriterien geknüpft. Dementsprechend signalisiert die Plattform gegenüber Interessierten auch ein Mindestmaß an Beratungsqualität. 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 des Wechsels von der KfW-Beraterbörse zur Initiative „Gründerland.Bayern“ für die Qualitätssicherung und Selektion der Berater/innen wichtig.

Abbildung 1: Darstellung der Wirkungslogik von FA 3



Darstellung in Anlehnung an W. K. Kellogg Foundation (2004); Quellen: Operationelles Programm „Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa“ des Landes Bayern für die Förderperiode 2014 bis 2020; StMWI 2015 und 2018; AllIMBI, Nr. 6/2016; ISG-Experteninterviews.

Im Zentrum der Maßnahmen von FA 3 stehen persönlichkeits- und bedarfsorientierte Coachings. Sie setzen – im Unterschied zu einigen anderen Förderungen – in der Planungs- und Vorbereitungsphase von Gründungs- und Übernahmeverhaben an. Die Beratungen haben für die Teilnehmenden dementsprechend in erster Linie einen orientierungsgebenden Charakter und vorbereitenden Nutzen für die Aufnahme unternehmerischer Tätigkeiten. Grundsätzlich zielen die Beratungen auf die Vermittlung von betriebswirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Kompetenzen und Fähigkeiten, die für eine unternehmerische Karriere wesentlich sind. Generell ist die Erstellung eines ausgereiften Businessplans ein unverzichtbarer Schritt auf dem Weg in die Selbstständigkeit. Daher ist ein Businessplan oftmals auch ein zentraler Bestandteil von einschlägigen Förderungen (Lahn 2015: 55-60). Im Rahmen der FA 3 ist die Vorab-Einreichung eines bereits fertiggestellten Businessplans keine Antragsvoraussetzung für Interessierte. Dementsprechend dürfte die Erarbeitung bzw. Weiterentwicklung von Businessplänen zu den wesentlichen Bestandteilen der geförderten Coachings im Rahmen der FA 3 gehören. Zwar gibt es kein einheitliches

Format für Businesspläne, allgemein wird hierunter aber eine Darlegung des Vorhabens hinsichtlich der wirtschaftlichen und finanziellen Tragfähigkeit, der angebotenen Leistungen und des hiermit verbundenen Kundennutzens, der adressierten Kundenzielgruppen, der Differenzierung gegenüber Marktbegleitern, der Vermarktung und des Vertriebs sowie der anvisierten Rechtsform und Unternehmensorganisation verstanden. Ein Businessplan dient mindestens drei verschiedenen Zwecken, „nämlich dem Zweck, die Rationalität und Konsistenz des Gründungskonzeptes und des Verlaufs der Gründung sicher zu stellen, der Darstellung der Gründungsidee gegenüber Beratern, potenziellen Geschäftspartnern und Geldgebern sowie als Kontrollinstrument während der ersten Zeit nach der Gründung“ (Fritsch 2016: 97). Hinsichtlich der Wirkungsmechanismen lässt sich vermuten, dass der Grad der Qualifizierung und Ausgereiftheit sowie die Zahl der zum Gründungs- oder Nachfolgevorhaben offenen Fragen jeweils mit dem zeitlichen Umfang sowie der inhaltlichen Qualität der in Anspruch genommenen Beratung zusammenhängt. Folglich ist im Rahmen der Durchführung der Coachings aus Sicht der Teilnehmenden sowohl die Quantität als auch insbesondere die Qualität der Beratungen von 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. In diesem Kontext kommt wiederum auch den Informations-, Erstberatungs- und Vermittlungsaktivitäten der umsetzenden Stellen, auf deren Strukturen und Erfahrungen die Förderung aufbaut, eine wichtige Bedeutung zu: „Die Vielzahl an Anbietern und Programmen führt zu einem oft bemängelten Informationsproblem sowie zu einem aus Kundensicht intransparenten Angebot und einer Qualitätsunsicherheit im Vorfeld. Auch deshalb kommt der geförderten Gründungsberatung eine hohe Bedeutung zu: ohne öffentliche Förderung würden viele Unternehmensgründer die Beratung häufig gar nicht in Anspruch nehmen“ (Lahn 2015: 50-51).

Auf der Output-Ebene werden die unmittelbar erfassbaren Resultate einer Förderung betrachtet. Im Rahmen von FA 3 wird der Output anhand der Anzahl beratener Gründungs- oder Übernahmeinteressierter bzw. der Anzahl erfolgreicher einzelfallbezogener und bedarfsspezifischer Beratungen abgebildet. Die hierbei maßgebliche Zielvorgabe gibt der sog. Outputindikator vor, nach welchem sich die Anzahl der in FA 3 beratenen Personen bis zum Jahr 2023 auf insgesamt 6.052 beziffern soll. 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 und Beweggründe zur Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit auswirken kann. Auch ist z. B. bekannt, dass Frauen und Ältere in der Gruppe der unternehmerisch tätigen Menschen unterrepräsentiert sind (vgl. ausführlicher hierzu Kapitel 4). Grundsätzlich steht die Förderung jeder gründungsinteressierten Person offen. Vor diesem Hintergrund ist auch danach zu fragen, inwiefern die aus der Forschung bekannten Entscheidungs- und Selektionsmechanismen in den Geschehnissen der FA 3 zum Tragen kommen.

Auf der Ebene der Outcomes stehen die unmittelbar mit den Teilnehmenden in Zusammenhang stehenden Ziele der Förderung im Fokus. Durch die geförderten Coachings sollen die Teilnehmenden gezielt in ihren betriebswirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Kompetenzen und Fähigkeiten gestärkt werden. Mit Blick auf den Businessplan stehen im besten Fall am Ende der Coachings ausgereifte sowie gegenüber Banken oder anderen externen Finanzierungseinrichtungen vorzeigbare und letztlich umsetzbare Konzepte. Dieser Gedanke wird mit dem Ergebnisindikator von FA 3 aufgegriffen: Bis spätestens 2023 soll sich die Gründungs- und Nachfolgequote auf 69 % belaufen. Etwas mehr als zwei Drittel aller Geförderten sollen ihr unternehmerisches Vorhaben dementsprechend in die Tat umsetzen. Personen mit Plänen für die Erweiterung ihrer unternehmerischen Tätigkeiten vom Neben- in den Vollerwerb sind zwar ebenfalls förderberechtigt, tatsächlich umgesetzte Erweiterungen bleiben aber bei der Ermittlung des Ergebnisindikators außen vor. Wichtig ist es darauf hinzuweisen, dass nicht umgesetzte Vorhaben keineswegs zwangsläufig als Misserfolge fehlinterpretiert werden sollten. So gibt es gute Gründe für den Aufschub oder die Aufgabe einschlägiger Pläne, etwa wenn das Chancen-Risiken-Verhältnis ungünstig ausfällt, der Businessplan nicht ausgereift genug ist, wichtige Kompetenzen und Fähigkeiten fehlen oder die Lebens- oder Kontextbedingungen ungünstig erscheinen. Im Rahmen der Förderung sollen Gründungs- oder Nachfolgeinteressierte letztlich in die Lage versetzt werden, ihre Entscheidung für oder gegen die Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit auf Basis einer soliden bzw. rationalen Grundlage zu fällen. Gemäß dieses Verständnisses leisten die Coachings bestenfalls einen Beitrag zur Erhöhung der Erfolgsaussichten bzw. Minimierung des Risikos zu Scheitern von Unternehmensgründungen und -nachfolgen. Auf dem Weg zur Zielerreichung sind wie bei der initialen Adressierung und Gewinnung der Interessierten sozioökonomische Kontextbedingungen zu berücksichtigen (vgl. ausführlicher hierzu Kapitel 4). Im Hinblick auf die persönlichen Merkmale der Teilnehmenden, die im Anschluss an die Coachings gründen oder übernehmen, lassen sich auf Basis bestehender Forschungsergebnisse (z. B. Brix et al. 2016; Fritsch 2016: 57-66) und vorangegangener Evaluationen (z. B. ISG 2015, 2017) folgende Vermutungen formulieren: Aufgrund der

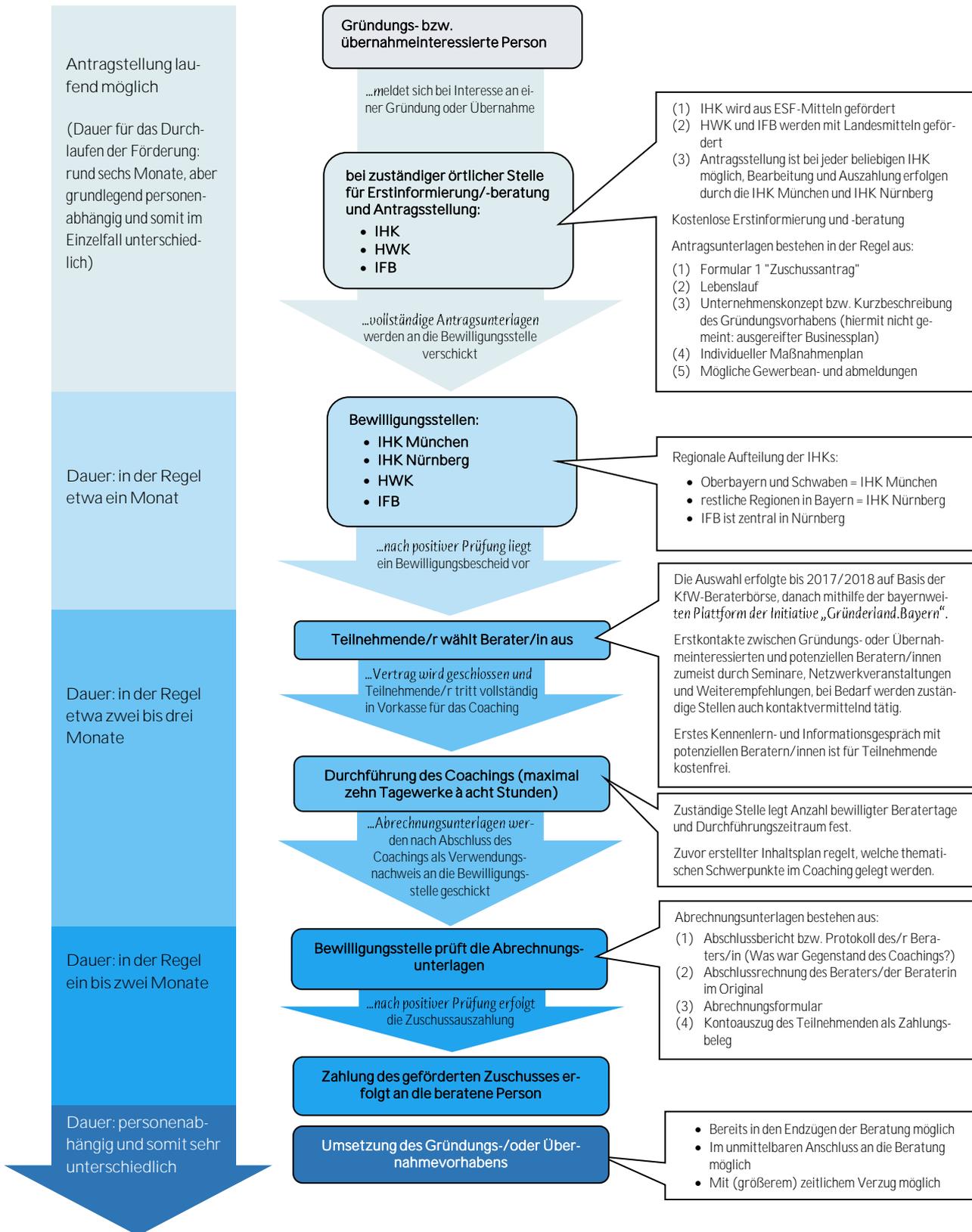
unterschiedlichen Risikoneigung gründen oder übernehmen Frauen im Anschluss an ein Coaching (etwas) seltener als Männer. Bedingt durch die Übernahme familiärer Verpflichtungen starten Frauen ihre unternehmerischen Tätigkeiten zudem häufiger im Nebenerwerb als Männer. Frauen gründen oder übernehmen Unternehmen ferner eher in Bereichen personenbezogener und sozialer Dienstleistungen, Männer gründen oder übernehmen Unternehmen dagegen eher in Bereichen technisch- oder softwarebasierter sowie wirtschaftsnaher Dienstleistungen. Bei Personen, die als Nichterwerbstätige 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 abhängig-erwerblichen und abgesicherten Status Quo hat als die zuerst genannte Personengruppe.

Auf der Impact-Ebene wird der längerfristige Beitrag einer Förderung zu strukturellen Zielen betrachtet. Grundsätzlich ist es Anspruch der FA 3, viele unternehmerische Vorhaben zur Umsetzung zu verhelfen, die innovativ, substanzhaltig und zukunftssträchtig sind. Ein zentrales Ziel der Förderung ist dementsprechend das Überleben einer möglichst großen Zahl neu gegründeter und übernommener Unternehmen. Hohe Überlebenschancen haben dabei vor allem diejenigen Vorhaben, die sich in wichtigen Merkmalen von bestehenden Wettbewerbern differenzieren und/oder sich durch innovative Geschäftsmodelle und Leistungen sowie eine verbesserte oder gänzlich neue Bedürfnisbefriedigung bei anvisierten Kundenzielgruppen auszeichnen. Erfolgreiche Gründungen können zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, zur Forcierung des Strukturwandels im Bereich der Digitalisierung und ökologischen Nachhaltigkeit, zur Schließung von Bedarfslücken im Bereich sozialer Dienstleistungen sowie zur Stärkung der wirtschaftlichen Dynamik und Innovationskraft beitragen. Erfolgreiche Übernahmen bzw. Nachfolgen können eine Sicherung bestehender Arbeitsplätze, eine Weiterführung erfolgreich am Markt agierender und konkurrenzfähiger Unternehmen sowie eine Sicherung der wirtschaftlichen Substanz und Kontinuität bewirken. Darüber hinaus sind unternehmerische Aktivitäten mit Investitionstätigkeiten sowie Geschäftsbeziehungen entlang der Wertschöpfungskette verbunden. Sie stärken damit lokale, regionale und bei einem größeren Aktionsradius nationale oder gar internationale Wirtschaftsstrukturen (hierzu insgesamt z. B. Fritsch 2016: 123-136). Grundlegend ist zudem jede ESF-finanzierte Förderaktion mit den Zielen der sog. Europa-2020-Strategie verzahnt. Die FA 3 ist gemäß dem bayrischen Operationellen Programm für die Förderperiode 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 Bestrebungen der Europa-2020-Strategie tragen die Coachings dazu bei, die Erwerbstätigenquote (Erwerbstätige einschließlich Selbständige) zu steigern.

Explizite Verknüpfungen mit ausgewählten Querschnittszielen und entsprechende Steuerungsabsichten bestehen in der FA 3 zwar nicht. Aufgrund der Tatsache, dass die Förderung grundlegend allen Interessierten offensteht und dementsprechend unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter oder Erwerbsstatus in Anspruch genommen werden kann, sind die Querschnittsziele „Gleichberechtigung“ und „Nicht-Diskriminierung“ aber zumindest implizit in der FA 3 verankert. Für den Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit gilt eine vergleichbare Logik: Den Teilnehmenden steht es grundsätzlich offen, Gründungen oder Übernahmen mit Bezügen zum Umwelt- und Klimaschutz sowie auf Basis einschlägiger Produkte, Dienstleistungen, Anwendungen oder Technologien umzusetzen.

Abbildung 2 gibt eine Übersicht über den zeitlichen Ablauf des Vorgründungs- und Nachfolgecoachings und illustriert dabei die Einbindung und Funktion unterschiedlicher Akteure von der 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). Nur Coachings über die IHK sind dabei ESF-gefördert. Wesentlicher Bestandteil des Antrags ist ein Kurzkonzept (aber kein bereits ausgereifter Businessplan) über das Gründungs- oder Übernahmeverhaben. Die Prüfung des Förderantrags nimmt maximal einen Monat in Anspruch. Haben die Personen einen positiven Bescheid von einer Bewilligungsstelle erhalten, suchen sie sich – ggf. mit Unterstützung der zuständigen Stellen – eine/n passende/n Berater/in aus. Die/der ausgewählte Berater/in muss dabei in der KfW-Beraterbörse oder Plattform der Initiative „Gründerland.Bayern“ gelistet sein. Die seit 2018 genutzte bayernweite Plattform zur Selektion zugelassener Berater/innen stützt sich – in Verbindung mit den einschlägigen Förderrichtlinien – auf Mindestqualifikationen, damit ein hinreichendes Maß an Qualität sichergestellt werden kann. Hierzu zählen etwa ein abgeschlossenes Hochschulstudium (oder ein vergleichbarer Abschluss) sowie eine mindestens zweijährige Berufs- und Beratungserfahrung.

Abbildung 2: Darstellung der Verlaufslogik von FA 3



Quelle: StMWI 2015 und 2018; AIIIMBI. Nr. 6/2016; ISG-Experteninterviews.

Erste Kontakte knüpfen die Interessierten oftmals auf einschlägigen Veranstaltungen (z. B. Seminare, Netzwerkveranstaltungen) der Entrepreneurship-Szene 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/die Berater/in 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. Obwohl etwaige Anpassungen im Zeitverlauf möglich sind, legt die zuständige Stelle die Zahl bewilligter Beratertage sowie den Bewilligungszeitraum für die Durchführung der Beratung fest. Während der Umsetzung stehen die umsetzenden Stellen den Teilnehmenden je nach Bedarf informierend und/oder moderierend zur Seite. Inhaltlich sind sie während der Coachings nicht eingebunden. Im Zuge der Beratungen werden offene Fragen geklärt, ein möglichst ausgereifter Businessplan entwickelt sowie einschlägige unternehmerische Kompetenzen und Fähigkeiten vermittelt. Die Suche nach einem/r passenden Berater/in und die Durchführung des Coachings dauern in der Regel bis zu drei Monate.

Nach Beendigung der Beratung sowie Ausstellung und Prüfung der Abrechnungsunterlagen wird den Coaching-Teilnehmenden der 70 %-ige Förderzuschuss ausgezahlt, d. h. zuvor müssen sie in Vorleistung für alle Beratungskosten treten. Der Rückerstattungsprozess dauert zumeist zwischen ein und zwei Monaten. Der Zeitpunkt der Umsetzung der Vorhaben ist personenabhängig und damit sehr unterschiedlich. Einerseits ist eine Anbahnung bereits in den letzten Zügen der Beratung denkbar, andererseits kann eine Gründung oder Übernahme vom letzten Tag der Beratung aus gesehen durchaus auch mit größerem zeitlichem Verzug erfolgen.

4. Sozioökonomischer Kontext von FA 3: Gründungs- und Nachfolgegeschehen

Mithilfe einer Kontextualisierung können die Hintergründe und Ergebnisse einer Förderung und Evaluation besser eingeordnet werden. In diesem Kapitel erfolgt daher ein Blick auf das übergeordnete Gründungs- und Nachfolgegeschehen in Bayern sowie im Bundesgebiet. Hierfür wird auf sekundärstatistische Daten und wissenschaftliche Beiträge rekurriert.

Anhand von Tabelle 1 kann abgelesen werden, dass sich die Zahl der Gewerbeanmeldungen zwischen 2012 und 2020 reduziert hat. Wurden im Jahr 2012 in Bayern noch fast 131.900 Gewerbe angemeldet, bezifferte sich die Zahl im Jahr 2020 nur noch auf etwa 118.500. Da die Zahl der Gewerbeanmeldungen (-10,1 %) in der betrachteten Zeitspanne aber weniger stark zurückging als die Zahl der Gewerbeabmeldungen (-18,4 %), ergibt sich für den akkumulierten Saldo aus Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen ein positiver Wert in Höhe von annähernd 131.600. Demnach gab es zwischen 2012 und 2020 einen ausgeprägten Überschuss an Gewerbeanmeldungen. Besonders hoch fiel der Überhang an Gewerbeanmeldungen dabei im pandemiegeprägten Krisenjahr 2020 aus, da es im Vorjahresvergleich zu einem recht kräftigen Zuwachs an Gewerbeanmeldungen (+4,3 %) und einem relativ ausgeprägten Rückgang an Gewerbeabmeldungen (-6,0 %) kam. Etwa 118.500 Anmeldungen standen rund 94.400 Abmeldungen gegenüber, womit sich ein Überschuss von mehr als 24.000 ergibt. Im Anschluss an den Ausbruch der Corona-Pandemie legte laut Bayerischem Landesamt für Statistik vor allem die Zahl der Neugründungen durch Einzelunternehmer/innen stark zu. Die Daten zu den Wirtschaftsbereichen lassen ferner darauf schließen, dass die Dynamik zu einem beträchtlichen Teil in unmittelbarem Zusammenhang mit der Pandemiesituation und der Ausnutzung von (temporären) Geschäftsgelegenheiten steht. So konnte vor allem im (Online-)Handel sowie im Infektionsschutz- und Hygienegeschäft (z. B. Herstellen von Masken und Visieren, Errichten von Trennwänden und anderen hygiene-relevanten Vorrichtungen wie Lüftungen) eine ausgeprägte Dynamik beobachtet werden. Folglich gab es offenbar gerade wegen der Pandemiesituation eine gewisse Wiederbelebung (Bayerisches Landesamt für Statistik 2021). Beim überraschenden Rückgang der Gewerbeabmeldungen spielt die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht im März 2020 zwar eine gewisse Rolle, allerdings geht nur ein Bruchteil der Gewerbeabmeldungen bzw. -aufgaben unmittelbar auf Insolvenzen zurück. Die Entwicklungen in Bayern sind mit denjenigen des Bundesgebiets weitestgehend vergleichbar, eine Ausnahme stellt aber das Jahr 2020 dar: Im Bund kann gegenüber 2019 im Gegensatz zu Bayern ein Rückgang der Zahl der Gewerbeanmeldungen konstatiert werden. Zu berücksichtigen ist, dass die Zahl der Gewerbeanmeldungen für sich allein genommen kein zuverlässiger Indikator für die Abbildung des tatsächlichen Gründungsgeschehens ist, da auf die Anmeldung eines Gewerbes nicht zwangsläufig auch dessen Ausübung folgt. Daher wird das Gründungsgeschehen in der Gewerbeanzeigenstatistik eher überschätzt.

Auch das Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) veröffentlicht auf Basis der Gewerbeanzeigenstatistik einschlägige Daten zum Gründungsgeschehen. Die Zahl der Existenzgründungen wird dabei aber gezielter ausgewiesen, um die obige Überschätzungsfahr zumindest zu reduzieren. So werden bei den Existenzgründungen nur steuerrechtlich selbständige Tätigkeiten von Personen im Vollerwerb berücksichtigt. Für den Zeitraum zwischen 2012 und 2020 lässt sich ein relativ starker Rückgang bei der Zahl der so definierten Existenzgründungen beobachten. Dies gilt auch für die Zahl der gewerblichen Existenzgründungen, bei denen der nichtgewerbliche Bereich (Land- und Forstwirtschaft sowie Freie Berufe) außen vorgelassen wird. Sie stehen nachfolgend im Vordergrund (vgl. Tabelle 1). Gab es im Jahr 2012 noch fast 58.100 gewerbliche Existenzgründungen, so schrumpfte der entsprechende Wert ein knappes Jahrzehnt später auf rund 35.900 zusammen. Dies entspricht einem Rückgang in Höhe von 38,1 %. Bei den Liquidationen kann zwischen 2012 und 2020 eine vergleichbar ausgeprägte Rückgangsdynamik beobachtet

werden (-37,1 %), die überdies zwischen 2019 und 2020 trotz Corona-Pandemie überraschenderweise anhielt. Auch hier ist die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht kein zufriedenstellender Erklärungsansatz. Selbiges gilt auch für die öffentlichen Corona-Hilfsmaßnahmen, mit denen Existenzaufgaben aufgrund verordneter Einschränkungen der wirtschaftlichen Betätigung verhindert werden sollten (Kay/Kranzusch 2021: 14). Im Jahr 2020 kamen auf etwa 35.600 Liquidationen rund 35.900 Gründungen. Der Saldo zwischen Gründungen und Liquidationen lag damit minimal im positiven Bereich (+300). Der über den gesamten Betrachtungszeitraum akkumulierte Saldo fällt aber negativ aus und beläuft sich auf -14.500. Folglich gab es zwischen 2012 und 2020 deutlich mehr Liquidationen als Gründungen. Die skizzierten Entwicklungen lassen sich auch auf das Bundesgebiet übertragen. In der betrachteten Zeitspanne sanken die Gründungen um 32,3 % und die Liquidationen um 39,6 %, der akkumulierte Saldo beläuft sich auf rund -176.300.

Tabelle 1: Entwicklung des Gründungsgeschehens in Bayern, 2012-2020

	2012	2015	2018	2019	2020*	Veränderung *	
						2020/19	2020/12
Gewerbebeanmeldungen und -abmeldungen							
Gewerbebeanmeldungen	131.857	122.119	114.263	113.606	118.517	+4,3%	-10,1%
Gewerbeabmeldungen	115.593	110.904	102.795	100.333	94.351	-6,0%	-18,4%
Saldo	+16.264	+11.215	+11.468	+13.273	+24.166	akkum.: +37.439	akkum.: +131.578
Gewerbliche Existenzgründungen und Liquidationen (ohne Freie Berufe)							
Gründungen und Übernahmen	58.068	45.618	38.982	37.212	35.922	-3,5%	-38,1%
...Kleingewerbe	34.034	24.495	19.735	18.388	-	-	-
... mit größerer wirtschaftlicher Bedeutung	18.005	15.162	14.287	14.128	-	-	-
...Übernahme durch Erbfolge, Kauf, Pacht	6.029	5.961	4.960	4.696	-	-	-
Liquidationen und Übergaben	56.631	48.619	42.119	39.560	35.607	-10,0%	-37,1%
...Kleingewerbe	37.307	31.937	26.878	24.512	-	-	-
... mit größerer wirtschaftlicher Bedeutung	13.747	12.562	11.551	11.452	-	-	-
...Übergabe durch Erbfolge, Kauf, Pacht	5.577	4.120	3.690	3.596	-	-	-
Saldo	+1.437	-3.001	-3.137	-2.348	+315	akkum.: -2.033	akkum.: -14.456
...im kleingewerblichen Bereich	-3.273	-7.442	-7.143	-6.124	-	-	-
... mit größerer wirtschaftlicher Bedeutung	+4.258	+2.600	+2.736	+2.676	-	-	-
...bei Übernahmen bzw. -gaben	+452	+1.841	+1.270	+1.100	-	-	-
Gewerbl. Existenzgründungsintensität	73,0	56,6	47,1	45,0	43,4	-1,6PP	-29,6PP

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik, Bayerischer Mittelstandsbericht 2020 und Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn), Statistiken zu Gründungen und Unternehmensschließungen (Basis: Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamts); PP = Prozentpunkte, akkum. = akkumulierter Wert. *Hinweis: Die Daten zu gewerblichen Existenzgründungen und Liquidationen des Jahres 2020 hatten zum Stand des Datenabrufs nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit mit den Vorjahren.

Mit der Gründungsintensität wird die Anzahl der Existenzgründungen je 10.000 Einwohner/innen im erwerbsfähigen Alter (18 bis unter 65 Jahren) ausgedrückt. In Bayern belief sich diese Kennziffer laut des IfM Bonn im Jahr 2020 auf 43,4, d. h. unter 10.000 Personen im erwerbsfähigen Alter gründeten 43 Menschen eine Existenz im gewerblichen Bereich. Im Jahr 2012 bezifferte sich der Indikator noch auf 73,0. Bezogen auf den gewerblichen Bereich hat sich die Gründungsneigung von Menschen in den letzten Jahren folglich stark reduziert. Auch in dieser Hinsicht folgt das bayerische Gründungsgeschehen dem bundesweiten Trend (2012: 68,3; 2020: 45,6). In längerfristiger Betrachtung ist die Gründungsintensität flächendeckend zurückgegangen, wobei die Gründungsintensität im Jahr 2020 in Berlin (92,6) und Hamburg (71,8) am höchsten sowie in Sachsen-Anhalt (28,7) und Thüringen (28,8) am niedrigsten ausfiel. Bayern (43,4) belegte im Vergleich der Bundesländer den achten Rang. Die Unterschiede zwischen Flächenländern und Stadtstaaten rühren daher, dass das Gründungsgeschehen in urbanen und stadtnahen Gebieten z. B. wegen einer jüngeren und höher qualifizierten Bevölkerung, der Ansässigkeit von Hochschulen und Forschungseinrichtungen oder einer höheren Betriebsdichte und wirtschaftlichen Verflechtung oftmals ausgeprägter ist als in ländlich geprägten Räumen.

Im Gegensatz zur Zahl der gewerblichen Existenzgründungen ist die Zahl der Existenzgründungen sowie die Gründungsintensität in den Freien Berufen gemäß des IfM Bonn in den letzten Jahren relativ stabil geblieben. Dies gilt sowohl für Bayern als auch das gesamte Bundesgebiet.

Mit den Daten des Statistischen Bundesamts lässt sich die Zahl der unternehmerisch Selbständigen (samt wichtiger personenbezogener Merkmale) zuverlässig abbilden. Da es eine weitreichende Mikrozensusanpassung gab (Umstellung auf den sog. integrierten Mikrozensus), sind mit den Werten für 2020 keine sinnvollen Vorjahresvergleiche möglich. Daher wird nachfolgend vor allem auf die Zeitspanne zwischen 2012 und 2019 eingegangen. Auch die mikrozensusbasierten Daten des Statistischen Bundesamtes signalisieren eine nachlassende Dynamik des Gründungsgeschehens (vgl. Tabelle 2). So hat sich die Zahl der Selbständigen (im Haupt- und Nebenerwerb sowie ohne Berücksichtigung mithelfender Familienangehöriger) zwischen 2012 und 2019 um 8,3 % bzw. 63.000 Personen reduziert. Konnten in 2012 noch rund 756.000 Selbständige in Bayern registriert werden, waren es 2019 nur noch etwa 693.000. Bei Männern (-10,4 %) fiel der Rückgang dabei deutlich kräftiger aus als bei Frauen (-3,8 %). Nach wie vor ist die Gruppe der Selbständigen trotz leichter Verschiebungen von Männern geprägt. 2019 betrug der Männeranteil 67,2 %, der Frauenanteil bezifferte sich dementsprechend auf 32,8 %. Die Selbständigenquote, die den Anteil der Selbständigen (ohne mithelfende Familienangehörige) an allen Erwerbstätigen anzeigt, belief sich 2019 lediglich auf 9,8 % und ist gegenüber 2012 (11,6 %) um knapp zwei Prozentpunkte gesunken. Folglich ist die Gründungsneigung von Erwerbstätigen zurückgegangen. Nur noch knapp jede zehnte erwerbstätige Person wagt den Gang in die Selbständigkeit. Bei Männern fiel die Quote mit 12,3 % höher aus als bei Frauen, für die sich im Jahr 2019 eine Quote in Höhe von 6,9 % errechnen lässt. Bei beiden Geschlechtern hat sich die Quote im Zeitverlauf reduziert, wobei der Rückgang bei Männern (-2,5 PP) deutlich kräftiger ausfällt als bei Frauen (-1,0 PP). Auch bei der Selbständigkeit weicht Bayern nicht vom gesamtdeutschen Trend ab. Im Bund sank die Zahl der Selbständigen zwischen 2012 und 2019 ebenfalls um 8,3 %, auch die Selbständigenquote nahm zudem um knapp zwei Prozentpunkte ab und lag 2019 bei 9,3 %. Die Geschlechterunterschiede sind im Bundesgebiet überdies sehr ähnlich ausgeprägt wie in Bayern. Auf Basis der ersten Mikrozensusdaten für das Jahr 2020 fällt das Gesamtbild noch ernüchternder aus. Die Selbständigenquote lag in Bayern lediglich bei 8,5 % (Frauen: 5,9 %; Männer: 10,8 %), für Deutschland kann ein Wert in Höhe von 8,6 % (Frauen: 6,1 %; Männer: 10,7 %) ermittelt werden. Um die Effekte der Corona-Pandemie auf die Zahl der Selbständigen sichtbar zu machen, kann für den bundesweiten Kontext auf Quartalsdaten des Statistischen Bundesamts zur Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) zurückgegriffen werden. Demnach hat sich Zahl der Selbständigen (inklusive mithelfender Familienangehöriger) seit Ausbruch der Pandemie bis zum zweiten Quartal 2021 kontinuierlich reduziert. Dagegen ist bei der Zahl der abhängig Erwerbstätigen eine Stabilisierung zu beobachten (Statistisches Bundesamt 2021).

Tabelle 2: Entwicklung der Selbständigkeit in Bayern, 2012-2020

Selbständige	2012	2015	2018	2019	Veränderung 2019/12	2020*
Selbständige (ohne mith. Familienangeh.)	756.000	718.000	700.000	693.000	-8,3%	593.000
...Frauen	236.000	219.000	229.000	227.000	-3,8%	190.000
...Männer	520.000	499.000	471.000	466.000	-10,4%	403.000
Selbständigenquote (ohne mith. Familienangeh.)	11,6 %	10,7 %	10,0%	9,8%	-1,8PP	8,5%
...Frauen	7,9 %	7,0 %	7,1%	6,9%	-1,0PP	5,9%
...Männer	14,8 %	13,9 %	12,5%	12,3%	-2,5PP	10,8%

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung, Fachserie 1, Reihe 4.1 (verschiedene Jahre der Fachserie); PP=Prozentpunkte. *Hinweis: Seit 2020 greift eine Neugestaltung der Erhebungs-, Auswertungs- und Veröffentlichungsweise des Mikrozensusdaten (Umstellung auf den sog. integrierten Mikrozensus). Vorjahresvergleiche sind daher nicht sinnvoll.

Auch die Publikationen zum KfW-Gründungsmonitor, dessen Daten auf telefonischen Bevölkerungsbefragungen basieren und gewerbliche und freiberufliche Gründungen zusammen erfassen, implizieren für den betrachteten Zeitraum eine nachlassende Gründungsdynamik im Bundesgebiet. Nachdem der seit 2014 anhaltende Rückgang im Jahr 2019 zwischenzeitlich gestoppt werden konnte, kam die positive Entwicklung durch die Corona-Pandemie abrupt wieder zum Erliegen. Gemäß der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gab es im Jahr 2020 rund 537.000 Gründungen, im Vorjahr waren es noch etwa 605.000. Gründungen im Voll- und Nebenerwerb waren dabei gleichermaßen von Rückgängen betroffen, wobei die Zahl der Gründungen im Vollerwerb im Krisenjahr 2020 seit Beginn der Datenerhebung ihren vorläufigen Tiefpunkt erreichte. Die Gründungsintensität wird ebenfalls anhand der Zahl der Existenz-

gründungen je 10.000 Einwohnern/innen im erwerbsfähigen Alter gemessen, im Unterschied zum IfM Bonn werden hierbei aber gewerbliche und freiberufliche Vorhaben herangezogen. Im Jahr 2020 lag sie gemäß KfW in Deutschland bei 104 (Vollerwerb: 39; Nebenerwerb: 65). Der Wert hat sich in mittel- bis längerfristiger Perspektive relativ stark reduziert. Die Gründungsintensität wird auch bundesländervergleichend ausgewiesen: Den ersten Rang belegte im Jahr 2020 wie in den Vorjahren Berlin, wo sich die Gründungsintensität auf 181 belief. Es folgen Hamburg (129), Schleswig-Holstein (120) und – auf dem vierten Rang – Bayern (109). Die hinteren Ränge werden von Sachsen-Anhalt (70), Mecklenburg-Vorpommern (51) und – trotz urbaner Strukturen – von Bremen (41) belegt. Eine bis auf Bremen (Rang sechs) sehr vergleichbare Reihenfolge ergibt sich aus dem NUI-Ranking des IfM Bonn, dessen Grundlage die jährlich in einer Region neu angemeldeten Gewerbebetriebe pro 10.000 Einwohner im erwerbsfähigen Alter bilden.¹ Die aktuellsten Daten beziehen sich auf das Jahr 2019. Der erste Rang wird erneut von Berlin belegt (177,8), daraufhin folgen Hamburg (170,7), Schleswig-Holstein (147,8), Hessen (146,9) und – auf Rang fünf – Bayern (137,4). Auf den hinteren Rängen liegen die fünf neuen Bundesländer, wobei Sachsen-Anhalt (82,8) das Schlusslicht bildet. Mit Blick auf die Kreisebene ergibt sich für Bayern vor allem rund um München eine vergleichsweise stark ausgeprägte unternehmerische Dynamik.

Eine sinkende Zahl an Gründungen muss nicht zwangsläufig ein Grund für größere Besorgnis sein, denn nicht allein die Quantität, sondern auch die Qualität von Gründungen (z. B. bezüglich der wirtschaftlichen Substanz und Innovativität) spielt eine wichtige Rolle. Aufschlüsse hierüber ergeben sich aus dem „Bayerischen Mittelstandsbericht 2020“ (StMWi 2020), in dem gewerbliche Existenzgründungen und Liquidationen für den Zeitraum zwischen 2009 und 2019 nach unterschiedlichen Arten aufgeschlüsselt werden (vgl. Tabelle 1). Mit Blick auf den hier tragenden Betrachtungszeitraum 2012 bis 2019 zeigt sich vor allem ein Rückgang bei Kleingewerbegründungen (-46,0 %), für die häufig ein geringer Ressourceneinsatz nötig ist. Sie werden überwiegend als Resultat von Notgründungen interpretiert. Allerdings haben sich auch die Zahlen der Gründungen mit größerer wirtschaftlicher Bedeutung (-21,5 %) sowie der Übernahmen durch Erbfolge, Kauf oder Pacht (-22,1 %) in nennenswertem Ausmaß reduziert. Im kleingewerblichen Segment gab es im Laufe der Jahre deutlich mehr Liquidationen als Gründungen. Dementsprechend fällt der akkumulierte Saldo hier negativ aus (-49.310). Anders verhält es sich dagegen im Segment mit größerer wirtschaftlicher Bedeutung. Hier überstieg die Zahl der Gründungen fortlaufend die Zahl der Liquidationen, so dass der akkumulierte Saldo für den Zeitraum zwischen 2012 und 2019 positiv ausfällt (+23.830). Ähnlich verhält es sich bei Übernahmen bzw. Übergaben (+10.710). Obwohl sich der Bestand der unternehmerischen Aktivität in den beiden bedeutsameren Segmenten wegen positiver Saldenwerte in den letzten Jahren erhöht hat, stellt der absolute Rückgang bei neuen Vorhaben mit größerer wirtschaftlicher Bedeutung sowie bei Übernahmen keine positive Entwicklung dar. Ob es im Falle einer Zunahme von Aufgaben bzw. einem Rückgang von Übergaben zu einer Wiederbelebung von Gründungen und Übernahmen in den wichtigen Segmenten käme, ist angesichts der insgesamt sinkenden Neigung der Bevölkerung zur Aufnahme unternehmerischer Tätigkeiten keineswegs sichergestellt.

Auch die auf das gesamte Bundesgebiet bezogenen Daten des KfW-Gründungsmonitors implizieren, dass sich die strukturelle Qualität der realisierten Gründungen in den letzten Jahren etwa gleichgeblieben ist. Für das Krisenjahr 2020 wird festgehalten, dass es – auch im Vergleich zu den Vorjahren – verhältnismäßig häufiger zu Chancengründungen und weniger zu Notgründungen kam. Zwei Ursachen werden hierfür angeführt: Zum einen hätten viele Gründungsinteressierte beharrlich an der Verwirklichung ihrer Ideen festgehalten, zum anderen seien von den Pandemiebekämpfungsmaßnahmen vor allem solche Branchen stark beeinträchtigt gewesen, in denen typischerweise geringe Markteintrittsbarrieren und relativ viele Notgründungen umgesetzt werden (KfW 2021). Bereits im Vorkrisenzeitraum war die Zahl der Notgründungen im Zuge der jahrelang anhaltenden Stärke des Arbeitsmarktes zurückgegangen.

In der Gesamtschau lässt sich auf Basis der verfügbaren Daten zwischen 2012 und 2019/2020 eine spürbar abgeflaute Dynamik des Gründungsgeschehens feststellen. Für den Zeitraum zwischen der Finanz- und Wirtschaftskrise (2008/2009) und der Corona-Pandemie (2020/2021) wurde in einschlägigen Publikationen neben ab- oder zurückgebauten Fördermöglichkeiten und demografischen Verschiebungen auch auf die stabile Konjunktur- und Beschäftigungslage verwiesen. Die Aufnahme einer abhängigen Beschäftigung erwies sich (auch aufgrund von Arbeitskräftengpässen und gestiegenen Löhnen) insgesamt als attraktiver und sicherer als das (mit vielen Risiken behaftete) Wagnis der Selbständigkeit. Die ausgeprägte Nachfrage nach Arbeitskräften seitens der Betriebe und die

¹ NUI ist die Abkürzung für „Neue Unternehmerische Initiative.“ Als neue unternehmerische Initiative in einer Region gelten dabei laut Informationen des IfM Bonn „nicht nur Existenzgründungen, sondern auch Betriebsgründungen, Übernahmen und Zuzüge von Gewerbebetrieben sowie Aufnahmen einer gewerblichen Nebenerwerbstätigkeit.“ (IfM Bonn o. J.; online abrufbar unter: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/nui-indikator/regionenranking>).

Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes wogen offensichtlich bis zur Corona-Pandemie deutlich stärker als das angesichts der robusten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ebenfalls recht günstige Chancen-Risiken-Verhältnis für die Umsetzung von Gründungsvorhaben (Brenke 2015; Fritsch et al. 2013; Kreß/Weber 2016; Kritikos/Mattes 2017; KfW 2019). Die Effekte der Corona-Pandemie auf das übergeordnete Gründungsgeschehen sowie die wirtschaftliche Situation von (Solo-)Selbständigen werden angesichts der Schwere der Krise, der Umsatz- und Einkommenseinbußen sowie der anhaltenden Unwägbarkeiten vorrangig negativ eingeordnet. Der Grad der Betroffenheit hängt dabei u. a. von der Branchenansässigkeit und der Marktetablierung ab. Vor allem Unternehmer/innen im Bereich der konsum- und personennahen Dienstleistungen sowie des stationären Handels wurden durch die Pandemie stark beeinträchtigt. Überdies waren Unternehmerinnen gemäß den vorliegenden Studien aufgrund geschlechtsspezifischer Unterschiede bei der Branchenwahl tendenziell härter von der Corona-Krise betroffen als Unternehmer. Zu guter Letzt spürten Unternehmer/innen in einer sehr frühen Geschäftsphase und mit einer schwachen Ertragslage die Kriseneffekte stärker als Unternehmer/innen mit wirtschaftlich gefestigteren Geschäftsaktivitäten (Brixy et al. 2021; Egel et al. 2020; Kay/Kranzusch 2021; Kritikos 2020; Kritikos et al. 2021; Metzger 2021; Schulze Buschhoff/Emmler 2021; Seebauer et al. 2021). Ob die Rückgangsdynamik bei neuen unternehmerischen Vorhaben zukünftig weiter anhält oder gebrochen werden kann, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab (z. B. Pandemie-Situation, Erholungsdynamik der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes, politische Rahmenbedingungen) und lässt sich derzeit nicht verlässlich sagen. Aufgrund des niedrigen Ausgangsniveaus und des Basiseffekts sowie der Realisierung krisenbedingt aufgeschobener Gründungspläne ist aber spätestens ab 2022 mit einer Wiederbelebung oder zumindest einer Stabilisierung des Gründungsgeschehens zu rechnen. Abzuwarten bleibt auch, ob es zukünftig womöglich doch noch zu größeren Marktberäumungsprozessen kommt. In jedem Fall sollte eine weitere Abschwächung der Gründungsdynamik in wirtschaftlich bedeutsamen Segmenten vermieden werden, etwa mit einer noch stärkeren Unterstützung von „Gründungen mit Innovationspotential durch bessere institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen“ sowie einer „Vereinfachung der bürokratischen Prozeduren zur Eröffnung eines Betriebs“ (Kritikos/Mattes 2017: 546; ähnlich z. B. auch DIHK 2020a: 5-6; KfW 2021: 9-11).

Wie zuvor bereits angedeutet worden ist, können Gründungen nicht nur aus der Aufnahme gänzlich neuer, sondern auch aus der Übergabe bzw. Übernahme bestehender unternehmerischer Tätigkeiten hervorgehen. Insbesondere im Kontext des demografischen Wandels erhält diese Form der Gründung eine stetig steigende Relevanz: Zum einen ist die Alterung der Bevölkerung mit einem steigenden Durchschnittsalter der noch aktiven Unternehmer/innen (und folglich einer Zunahme altersbedingter Übergaben) verbunden, zum anderen geht die Schrumpfung der Bevölkerung mit einem schwindenden Potenzial an Nachfolgern/innen (und demnach einer erschwerten Suche nach geeigneten Nachfolgern/innen) einher (Leifels 2016 & 2020; Schwartz 2018; StMWi 2020: 70-71). Die Regelung einer Nachfolge ist üblicherweise ein langwieriger Prozess, in dem u. a. Übergeber/innen und Nachfolger/innen zusammengeführt, die Bewertung und der Preis des Unternehmens ausgehandelt und viele rechtliche Fragen geklärt werden müssen. Für die übergebende Seite stellt sich die Suche nach geeigneten Nachfolgern/innen vor allem dann herausfordernd dar, wenn innerhalb der Familie keine Fortführungsperspektive existiert. Aus Sicht der übernahmewilligen Seite besteht ein grundlegender Hemmfaktor im überdurchschnittlichen Finanzierungsbedarf und dem hiermit verbundenen finanziellen Risiko (Leifels 2020). Aus diesem Kontext ergeben sich einige Herausforderungen für die insgesamt stark von eigentümer- und familiengeführten Unternehmen geprägte Wirtschaftsstruktur Deutschlands und Bayerns.

Eine amtliche Statistik zu Unternehmen, die gegenwärtig bereits oder in näherer Zukunft zur Übergabe stehen, existiert zwar nicht, es gibt hierzu aber aufschlussreiche Prognosen für verschiedene Zeiträume (Wallau 2012; Kay/Suprinovič 2013; Kay et al. 2018; StMWi 2020). Ihnen zufolge nimmt die Zahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen sowohl in Deutschland als auch in Bayern zu. Nachfolgend wird auf zwei Prognosen des IfM Bonn eingegangen. Wurde die Zahl der in Bayern zu übergebenden Unternehmen für den Zeitraum zwischen 2014 und 2018 noch auf etwa 23.900 geschätzt (Deutschland: 135.000), wird für die Zeitspanne zwischen 2018 und 2022 bereits von rund 27.400 ausgegangen (Deutschland: 150.000). Dies ist der zweithöchste Wert hinter Nordrhein-Westfalen und entspricht 18,3 % aller bundesweit betreffenden Unternehmen. Wenn man für den Zeitraum 2018 bis 2022 den Unternehmensbestand Bayerns zum Referenzpunkt macht, dann entfallen auf 1.000 Unternehmen schätzungsweise 41 Unternehmen, die zu übergeben sind bzw. einer Nachfolge bedürfen (Deutschland: 43). Überdies wird in den Schätzungen auch errechnet, wie viele Beschäftigte in den betreffenden Unternehmen arbeiten. In Bayern beläuft sich die Zahl der von Übergaben bzw. Übernahmen berührten Beschäftigten auf etwa 436.000 (Bundesgebiet: rund 2,4 Mio.), was im Vergleich der Bundesländer hinter Nordrhein-Westfalen erneut den zweithöchsten Wert darstellt und 18,2 % aller bundesweit betreffenden Beschäftigten entspricht. Auch im „Bayerischen Mittelstandsbericht 2020“ wird auf Nachfolgen eingegangen, wobei der Schwerpunkt auf Familienunternehmen gelegt wird, die alters- oder krankheitsbedingt eine Nachfolgenotwendigkeit aufweisen. Für den Zeitraum zwischen 2017 und 2021 wird die

Zahl auf insgesamt 131.000 geschätzt, betroffen sind hiervon wiederum rund 632.000 Arbeitsplätze. Die Zahl der „wirtschaftlich attraktiven“ Familienunternehmen mit Nachfolgenotwendigkeit, bei denen sich die Gewinnaussichten für Nachfolger/innen auf mindestens 50.000 Euro belaufen, beziffert sich gemäß den Schätzungen auf rund 29.400. Dort arbeiten wiederum rund 505.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (StMWi 2020: 71).

Bezüglich der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Nachfolgegeschehen ist bisher relativ wenig bekannt. Die DIHK berichtet auf Basis der Informationen ihrer Beratungsdienstleistungen oftmals von Verschiebungen der Entscheidungen über Unternehmensübergaben bzw. -übernahmen sowie von einem relativ starken Rückgang der durchgeführten Beratungen (DIHK 2020). In einer KfW-Studie wird festgehalten, dass die Nachfolgepläne infolge der Pandemie zwar oftmals aufgeschoben, nicht aber grundsätzlich aufgehoben wurden. So halten offenbar viele Unternehmer/innen mit Rückzugsabsichten an ihren Übergabeplänen fest (Leifels 2020).

Ähnlich wie bei Gründungen ist auch bei Nachfolgen die Qualität der Unternehmen zu berücksichtigen: Schlagen Übergaben bzw. Übernahmen von Unternehmen aufgrund einer defizitären Wettbewerbsfähigkeit fehl, so können Stilllegungen als „ein Teil des aus Marktsicht notwendigen Bereinigungsprozesses“ (Kay et al. 2021: 2) gesehen werden. Spiegelbildlich hierzu gilt natürlich, dass das Ausscheiden von eigentlich erfolgreich geführten und wettbewerbsfesten Unternehmen infolge fehlender Nachfolgen oder fehlgeleiteter Übergabe-/Übernahmeprozesse mit hohen Schäden für das deutsche Wirtschafts- und Beschäftigungssystem einhergeht. Daher kommt der Sicherung des Bestands erfolgreicher und marktetablierter Unternehmen eine genauso hohe Bedeutung zu wie der Gründung neuer (möglichst innovativer und substanzhaltiger) Unternehmen.

5. ESF-Monitoring: Umsetzungsstand von FA 3

Auf Basis der ESF-Monitoringdaten kann der Umsetzungsstand einer Förderung nachvollzogen werden. Einerseits lässt sich der Abfluss der finanziellen Mittel der FA 3 überprüfen (Abschnitt 5.1), andererseits ergeben sich Aufschlüsse über die Zahl beratener Personen (einschließlich einschlägiger personenbezogener Merkmale) sowie die Umsetzung unternehmerischer Vorhaben im Anschluss an die Coachings (Abschnitt 5.2). Die Förderung war zum Zeitpunkt der Berichtslegung zwar schon weit fortgeschritten, sie befand sich aber noch in der laufenden Umsetzungsphase. Folglich handelt es sich in diesem Kapitel noch nicht um ein abschließendes Lagebild.

5.1 Inputs und Ressourcen: Bewilligte und ausgezahlte ESF-Fördermittel

Die bisher bewilligten und ausgezahlten Mittel der FA 3 sind in Tabelle 3 abgetragen. Die hier erfassten Finanzflüsse beziehen sich auf insgesamt sieben Bewilligungszeiträume zwischen April 2015 und März 2022, wobei die Daten für die beiden jüngsten Zeitspannen jeweils einen vorläufigen Charakter aufweisen. Insgesamt verläuft das Fördergeschehen in finanzieller Hinsicht in relativ stabilen Bahnen. Sowohl bei den bewilligten als auch bei den ausgezahlten Mitteln lässt sich eine Kontinuität beobachten.

Tabelle 3: Bewilligte und ausgezahlte Mittel in der FA 3 (in Mio. Euro)

Angaben in Mio. Euro	04/15 bis 03/16	04/16 bis 03/17	04/17 bis 03/18	04/18 bis 03/19	04/19 bis 03/20	04/20 bis 03/21*	04/21 bis 03/22*	Insgesamt
Bewilligte Mittel								
ESF-Mittel	1,800	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	11,400
Nationale öffentliche Mittel	0,720	0,640	0,640	0,640	0,640	0,640	0,640	4,560
Leistungen privater Dritter	1,080	0,960	0,960	0,960	0,960	0,960	0,960	6,840
Gesamtmittel	3,600	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	22,800
Ausgezahlte Mittel								
ESF-Mittel	1,392	1,404	1,398	1,274	1,129	0,683	-	7,280
Nationale öffentliche Mittel	0,557	0,562	0,559	0,510	0,452	0,273	-	2,912
Leistungen privater Dritter	0,835	0,842	0,839	0,765	0,678	0,410	-	4,368
Gesamtmittel	2,783	2,808	2,795	2,549	2,259	1,367	-	14,561
Auszahlungsquote								
ESF-Mittel	77,3%	87,7%	87,4%	79,7%	70,6%	42,7%	-	63,9%
Nationale öffentliche Mittel	77,3%	87,7%	87,4%	79,7%	70,6%	42,7%	-	63,9%
Leistungen privater Dritter	77,3%	87,7%	87,4%	79,7%	70,6%	42,7%	-	63,9%
Gesamtmittel	77,3%	87,7%	87,4%	79,7%	70,6%	42,7%	-	63,9%

Quelle: ESF-Monitoring-System: ESF-Bavaria Report 105 (Stand: 28.07.2021). Hinweis: Die Daten für den Bewilligungszeitraum 2015 bis 2021 betreffen alle Projekte, die im Monitoring mit dem Status „bewilligt“, „Gesamtverwendungsnachweis“ (GVN) oder „abgeschlossen“ vermerkt gewesen sind. Grundlage für die jährliche Erfassung ist jeweils der Bewilligungsstart der Projekte. *Hinweis: Die Daten für diese Zeitspanne haben vorläufigen Charakter.

Die bewilligten Mittel belaufen sich für den betrachteten Zeitraum insgesamt auf 22,80 Mio. Euro. Hiervon entfällt genau die Hälfte auf ESF-Mittel und exakt ein Fünftel auf nationale öffentliche Mittel. Die verbleibenden 30 % stammen aus Leistungen der beratenden Teilnehmenden der Förderung. Mit Ausnahme des Bewilligungszeitraums 2015/2016 standen für die Durchführung von FA 3 jährlich 3,20 Mio. Euro an bewilligten Gesamt- und 1,60 Mio. Euro an bewilligten ESF-Mitteln zur Verfügung.

Die ausgezahlten Mittel betragen bis März 2022 insgesamt rund 14,56 Mio. Euro. Wie bei den bewilligten Mitteln stammen 50 % der Gelder aus dem ESF, 20 % aus nationalen öffentlichen Mitteln und 30 % aus privaten Beiträgen der beratenen Gründungs- oder Übernahmeinteressierten. Für den jüngsten Bewilligungszeitraum zwischen April 2021 und März 2022 liegen noch keine Auszahlungen vor, für die vorausgegangene Zeitspanne zwischen April 2020 und März 2021 sind die Auszahlungen noch vorläufig und steigen voraussichtlich noch (Gesamtverwendungsnachweise stehen aus). Ohne Berücksichtigung dieser beiden Zeiträume beläuft sich die Quote ausgezahlter Mittel bei den ESF- sowie den Gesamtmitteln jeweils auf 80,5 %.

Bis zum fünften, im März 2020 beendeten Bewilligungszeitraum lassen sich durchschnittliche Beratungskosten bzw. „Pro-Kopf-Werte“ berechnen. Insgesamt haben im Laufe dieser fünf Zeiträume gemäß Monitoring 3.921 verschiedene Personen in der FA 3 eine Beratung erhalten. Bezogen auf die ausgezahlte Gesamtsumme in Höhe von rund 13,19 Mio. Euro ergibt sich ein durchschnittlicher Pro-Kopf-Wert in Höhe von etwa 3.365 Euro. Nur mit Bezug auf ESF-Gelder beträgt der Wert knapp 1.683 Euro. Gemäß den Förderrichtlinien können maximal zehn Beratungstage à acht Stunden und à 800 Euro in Anspruch genommen werden, womit sich der förderfähige Maximalbetrag auf 8.000 Euro beläuft. Mit Blick auf die ermittelten Durchschnittskosten wird das Maximum an Beratung eher selten ausgeschöpft.

5.2 Output und Outcomes: Beratene Personen und Umsetzungsquote von Gründungs- und Übernahmeverhaben

Die ersten Eintritte von Personen in die Förderung gehen auf das Jahr 2015 zurück, sodass für die nachfolgenden Darlegungen ein Zeitraum von rund sechs Jahren angelegt werden kann. Wie bei den Finanzdaten fällt der Stichtag des Datenstands auf den 28.07.2021.

Bis Mitte 2021 haben insgesamt 4.505 Personen Vorgründungs- oder Nachfolgecoachings nachgefragt (vgl. Tabelle 4). Im Zielwert des Outputindikators wurde festgelegt, dass bis 2023 im Rahmen der FA 3 mindestens 6.052 Teilnehmende erreicht werden sollen. Im Jahresvergleich wurde 2017 mit 859 geförderten Teilnehmenden ein vorläufiger Höhepunkt erreicht, seither sinkt die Zahl der Geförderten tendenziell. Im Jahr 2020 starteten lediglich 522 Personen ein Coaching, im Jahr 2021 sind es auf Basis der unvollständigen Daten 31 Geförderte. Auf Basis der Erkenntnisse aus Kapitel 4 ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch, dass die Corona-Pandemie einen negativen Einfluss auf das Gründungs- oder Übernahmeinteresse und somit auch auf die Inanspruchnahme der geförderten Coachings durch potenziell Interessierte ausübt. Um den Zielwert vollständig zu erreichen, müsste sich die Zahl der Geförderten für die Jahre ab 2021 wieder stärker an die Entwicklung vor der Corona-Pandemie annähern, die die Basis für die Zielwertbestimmung bildete. Ob der zwischenzeitliche Rückgang während der Corona-Pandemie ausgeglichen werden kann, ist zum aktuellen Zeitpunkt nicht prognostizierbar. Der Zielwert kann aber durchaus noch erreicht werden.

Von allen bisher geförderten Personen handelt es sich bei 41,7 % um Frauen. Angesichts einer Frauenquote in Höhe von 32,8 % („alter“ Mikrozensus: 2019) bzw. 32,0 % („neuer“ Mikrozensus: 2020) unter allen in Bayern zu verzeichnenden Selbständigen kann dies als hoher Wert eingeordnet werden. Damit leistet die Förderung aus Perspektive der Gleichstellung und des einschlägigen ESF-Querschnittsziels durchaus einen positiven Beitrag.

Das Durchschnittsalter aller Teilnehmenden betrug zum Zeitpunkt des Eintritts in die Förderung 37,5 Jahre (Frauen: 38,7; Männer: 36,7). Die Mehrheit der Gecoachten war zwischen 25 und 44 Jahre alt und damit zum Zeitpunkt des Förderbeginns im jungen bis mittleren Erwachsenenalter. Der Anteil dieser Altersgruppe an allen Teilnehmenden belief sich auf 65,2 % (Frauen: 65,8 %; Männer: 64,8 %). Dies entspricht weitestgehend den Erkenntnissen aus der Wissenschaft, gemäß der die Aufnahme von unternehmerischen Tätigkeiten „im mittleren Lebensalter, also etwa zwischen dem 35. und dem 45. Lebensjahr“, am wahrscheinlichsten ist (Fritsch 2016: 65). Etwas mehr als ein Fünftel aller Geförderten (21,0 %) war zu Beginn der Beratungen zwischen 45 und 54 Jahre alt (Frauen: 23,0 %; Männer: 19,7 %). Eher selten waren die Gecoachten unter 25 (insgesamt: 8,4 %; Frauen: 5,3 %; Männer: 10,6 %) oder über 54 Jahre alt (insgesamt: 5,3 %; Frauen: 5,9 %; Männer: 4,9 %). Die geringe Partizipation älterer Menschen entspricht ebenfalls den bekannten Forschungsergebnissen. Sie gründen oder übernehmen schlichtweg seltener ein Unternehmen als jüngere Menschen. Mit einer zunehmenden Alterung der Gesellschaft sind hiermit durchaus Risiken für die Innovationskraft der bayerischen und deutschen Wirtschaft verbunden (Brixy et al. 2016).

Die Mehrheit der Geförderten (60,7 %) war zu Beginn der Beratungen erwerbstätig (einschließlich selbständig) (Frauen: 64,0 %; Männer: 56,1 %). Bei etwas mehr als einem Viertel der Teilnehmenden (28,4 %) handelte es sich um

Arbeitslose (einschließlich Langzeitarbeitslose) (Frauen: 28,0 %; Männer: 29,0 %). Etwa jede neunte Person (10,9 %) war zu Förderbeginn nicht erwerbstätig (Frauen: 8,0 %; Männer: 14,9 %).

Tabelle 4: Teilnehmende der FA 3 nach Eintrittsjahr und persönlichen Merkmalen

	Insgesamt		Frauen		Männer	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Eintritte insgesamt	4.505	100,0 %	1.880	41,7%	2.625	58,3%
Nach Eintrittsjahr						
2015	720	16,0%	303	42,1%	417	57,9%
2016	845	18,8%	347	41,1%	498	58,9%
2017	859	19,1%	333	38,8%	526	61,2%
2018	827	18,4%	362	43,8%	465	56,2%
2019	701	15,6%	310	44,2%	391	55,8%
2020	522	11,6%	212	40,6%	310	59,4%
2021 (bis 28.07.)*	31	0,7%	13	41,9%	18	58,1%
Nach Altersgruppen (vor Fördereintritt)						
bis 24 Jahre	379	8,4%	100	5,3%	279	10,6%
25 bis 34 Jahre	1.575	35,0%	609	32,4%	966	36,8%
35 bis 44 Jahre	1.362	30,2%	627	33,4%	735	28,0%
45 bis 54 Jahre	950	21,1%	433	23,0%	517	19,7%
55 Jahre und älter	239	5,3%	111	5,9%	128	4,9%
Nach Erwerbsstatus (vor Fördereintritt)						
Erwerbstätig (einschl. selbständig)	2.733	60,7%	1.054	64,0%	1.679	56,1%
Arbeitslos	1.280	28,4%	545	28,0%	735	29,0%
Nicht erwerbstätig	492	10,9%	281	8,0%	211	14,9%
Nach Bildungsstand						
ISCED 1 und 2	175	3,9%	54	2,9%	121	4,6%
ISCED 3 und 4	2.162	48,0%	918	48,8%	1.244	47,4%
ISCED 5 bis 8	2.168	48,1%	908	48,3%	1.260	48,0%
Nach Migrationsgeschichte						
Ohne deutsche Staatsangehörigkeit	550	12,2%	232	12,3%	318	12,1%
Geburtsort außerhalb Deutschlands	941	20,9%	398	21,2%	543	20,7%
Mit Migrationsgeschichte*	1.026	22,8%	427	22,7%	599	22,8%

Quelle: ESF-Monitoring-System: ESF-Bavaria Report 590 (Stand: 28.07.2021). *Das Merkmal „Migrationsgeschichte“ bezieht sich hier ausschließlich auf die Staatsangehörigkeit und/oder den Geburtsort der geförderten Personen. Der familiäre Kontext kann dagegen im Unterschied zur offiziellen statistischen Erfassung nicht berücksichtigt werden. *Hinweis: Die Daten für 2021 sind unvollständig und haben dementsprechend eine nur sehr beschränkte Aussagekraft.

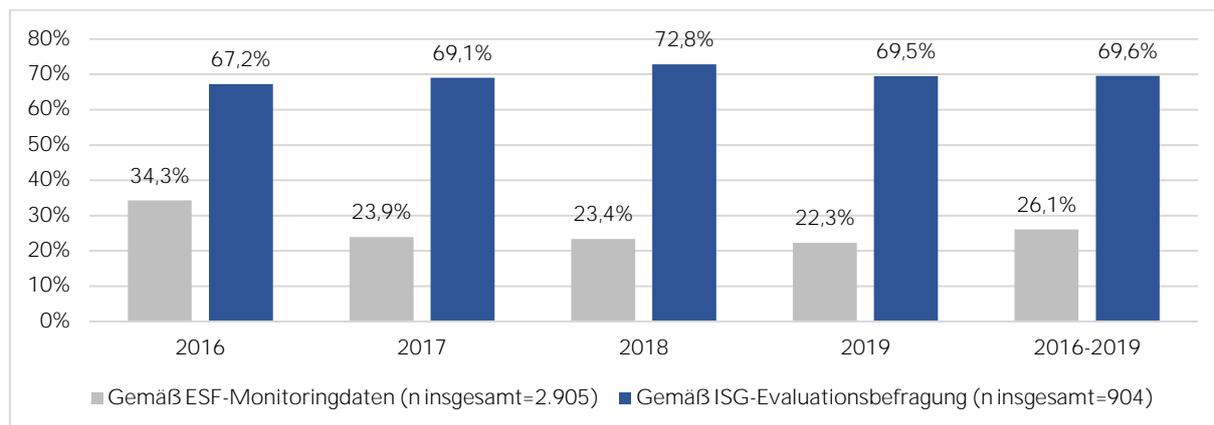
Die Coaching-Teilnehmenden verfügten im Durchschnitt über ein hohes Bildungsniveau. Lediglich 3,9 % aller Geförderten beendeten die Schullaufbahn mit der Sekundarbildung in der Unterstufe und verfügten demnach nicht über eine abgeschlossene Berufsausbildung oder die (Fach-)Hochschulreife (ISCED 1 und 2) (Frauen: 2,9 %; Männer: 4,6 %). 96,1 % der Gecoachten erwarben dagegen mindestens einen Schulabschluss, der mit Beendigung der Sekundarstufe II verbunden ist und in der Regel zum Besuch einer (Fach-)Hochschule berechtigt (mindestens ISCED 3) (Frauen: 97,1 %; Männer: 95,4 %). Dementsprechend fällt der Anteil der Akademiker/innen unter den Teilnehmenden mit 48,1 % sehr hoch aus (mindestens ISCED 5) (Frauen: 51,7 %; Männer: 52,0 %). Anders als man womöglich erwarten könnte, haben zuvor Nichterwerbstätige (einschließlich zuvor Arbeitslose) ein ähnlich hohes Bildungsniveau wie zuvor Erwerbstätige.

Der Anteil an Menschen mit Migrationsgeschichte kann anhand der Monitoringdaten nicht genau quantifiziert werden, da keine Informationen zur Staatsangehörigkeit der Eltern der geförderten Personen vorliegen. Bekannt ist aber für jede teilnehmende Person, ob sie die deutsche Staatsangehörigkeit besitzt und in Deutschland geboren worden ist oder nicht. Somit liegt zumindest ein grober Anhaltspunkt für Geförderte mit Migrationsgeschichte vor. Der Anteil an Personen, für die mindestens eines der beiden Merkmale zutrifft, beläuft sich in der FA 3 auf 22,8 % (Frauen: 22,7 %; Männer: 22,8 %). Die Quote fällt damit zwar etwas niedriger aus als der Anteil an Migrantinnen/innen an der

bayerischen Bevölkerung (2020: 26,5 %). Da für die Feststellung des Merkmals „Migrationshintergrund“ gemäß offizieller Statistik aber auch die Staatsangehörigkeit mindestens eines Elternteils relevant ist, kann vermutet werden, dass der Anteil der Menschen mit Migrationsgeschichte im Rahmen von FA 3 tatsächlich höher ausfällt. Insgesamt scheint die Förderung auch für Menschen mit Migrationshintergrund eine relativ hohe Attraktivität aufzuweisen.

Der Ergebnisindikator bemisst den Anteil der Gründungen oder Übernahmen im Anschluss an die durchgeführten Beratungen und spiegelt dementsprechend die Quote umgesetzter unternehmerischer Vorhaben wider. Der Zielwert des Ergebnisindikators sieht vor, dass 69 % aller Teilnehmenden im Anschluss an die Coachings Unternehmen gründen oder übernehmen sollen. In den ESF-Monitoringdaten erfolgt die Erfassung auf Basis eines Formulars, das von den Teilnehmenden nach Bedingung der Coachings 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 die Voraussetzung dafür, dass die Teilnehmenden die per Vorleistungen finanzierten Beratungskosten zurückerstattet bekommen. Dementsprechend haben die Geförderten einen Anreiz zur zügigen Ausfüllung und Übermittlung des Formulars. Da ein Gutteil der Teilnehmenden zu solch frühen Zeitpunkten aber noch nicht gegründet oder übernommen hat und die Gründung oder Übernahme dementsprechend noch in Planung sein kann, liegt in den ESF-Monitoringdaten eine recht starke Untererfassung vor. Aus diesem Grund wurde die Erhebung des Ergebnisindikators zur Aufgabe der Evaluation gemacht, bei der die Teilnehmenden mit einem zeitlichen Verzug von mindestens einem Jahr zum Stand der Dinge ihrer Vorhaben befragt worden sind. Bisher liegen aus den Befragungen Ergebnisse für die Austrittsjahre 2016 bis 2019 vor. Die Auswirkungen der 2020 um sich greifenden Corona-Pandemie auf die Gründungs- und Übernahmeaktivitäten der Geförderten können noch nicht genau abgeschätzt werden.

Abbildung 3: Ergebnisindikator für FA 3 gemäß ESF-Monitoring und ISG-Evaluationsbefragung



Quelle: ESF-Monitoring-System: ESF-Bavaria Report 590 (Stand: 28.07.2021) und Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen.

Abbildung 3 zeigt die Ergebnisindikatorwerte gemäß beider Erhebungsvarianten für den Zeitraum zwischen 2016 und 2019, wobei die ausgeprägten Diskrepanzen beider Erfassungswege unmittelbar ins Auge springen. Während sich der Ergebnisindikator für die gesamte betrachtete Zeitspanne gemäß Monitoring lediglich auf 26,1 % bezieht, beträgt er auf Basis der Evaluationsbefragung 69,6 %. Rund ein Jahr nach den Coachings wurden also etwas mehr als zwei Drittel aller befragten Geförderten gründungs- oder übernahmeaktiv. Der Zielwert des Ergebnisindikators kann bisher knapp erreicht werden. Bei Frauen (71,4 %) fällt die Umsetzungsquote dabei rund drei Prozentpunkte höher aus als bei Männern (68,1 %). Die Förderung trägt folglich dazu bei, dem Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern im Bereich der Selbständigkeit entgegenzuwirken. Überdies ergeben sich zwischen den einzelnen Erhebungen keine nennenswerten Schwankungen, so dass die Validität und Reliabilität der Messung gegeben sein sollten. Nicht auszuschließen sind aber leichte Verzerrungen nach oben, da Personen mit erfolgreicher Umsetzung womöglich eher zur Teilnahme an der Befragung bereit waren als Geförderte mit ver- oder aufgeschobener Umsetzung. An späterer Stelle des vorliegenden Berichts erfolgt noch ein detaillierter Blick auf die Abfrage des Ergebnisindikators (vgl. Abschnitt 6.2).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Förderung im Soll ihrer vorab definierten Zielsetzungen liegt. Sowohl der Output- als auch der Ergebnisindikator können erreicht werden. Positiv zu bewerten ist zudem der hohe Anteil an Frauen unter den Beratenen sowie den letztlich Gründungs- oder Übernahmeaktiven.

6. Ergebnisse der ISG-Erhebungen zur FA 3

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der ISG-Erhebungen dargelegt. Im Fokus stehen dabei vier Befragungswellen von geförderten Teilnehmenden und zwei Befragungswellen von beteiligten Beratern/innen. Bei beiden Befragungsgruppen konnten insgesamt zufriedenstellende Rücklaufquoten erzielt werden. So nahmen 30,8 % aller kontaktierten Geförderten und 38,5 % aller adressierten Berater/innen teil. Die nachfolgende Darstellung orientiert sich weitestgehend an den Phasen der Wirkungslogik von FA 3 (vgl. Kapitel 3). In Abschnitt 6.1 werden umsetzungsrelevante Aspekte (Ressourcen/Inputs, Aktivitäten/Maßnahmen und Outputs) in den Blick genommen. Hierzu zählen z. B. soziodemografische und berufliche Merkmale der Teilnehmenden und Berater/innen, die inhaltliche und zeitlich-organisatorische Ausgestaltung der Coachings sowie die Zufriedenheit der Geförderten mit der Beratungsdurchführung und den ihnen zur Seite gestellten Berater/innen. In Abschnitt 6.2 erfolgt eine Betrachtung der Nutzen- und Wirkungsebene der Förderung (kurz- bis mittelfristige Outcomes und längerfristige Impacts), wobei vor allem die Gründungs- und Übernahmeaktivitäten im Zuge der bzw. im Anschluss an die Coachings interessieren. Diesbezüglich geben die Ergebnisse nicht nur Aufschluss über das quantitative Ausmaß umgesetzter Vorhaben (Ergebnisindikator), sondern z. B. auch über die Branchen, Geschäftsmodelle, Ertragslage, Entwicklung und Zukunftsaussichten der unternehmerischen Vorhaben.

6.1 Ergebnisse zur Umsetzung von FA 3: Inputs, Maßnahmen und Outputs

6.1.1 Personenbezogene Merkmale und Erfahrungsreichtum der Geförderten und Coaches

Mittels einer Verknüpfung der Befragungs- und ESF-Monitoringdaten erfolgt zunächst entlang ausgewählter soziodemografischer Merkmale eine Überprüfung auf etwaige Verteilungsunterschiede. Für die vier zwischen 2018 und 2021 durchgeführten Befragungswellen bestand die Grundgesamtheit in allen Personen, die zwischen 2016 und 2019 aus der Förderung ausgetreten sind. Sie bilden folglich die Vergleichsgruppe für die erreichten Befragten (vgl. Tabelle 5).

Mit Blick auf die Befragten handelte es sich mit einer knappen Mehrheit von 55,1 % um Männer. Nahezu jeweils 30 % waren zu Beginn der Beratungen in einem Alter zwischen 25 und 34, 35 und 44 oder 45 und 54 Jahren. Dementsprechend war die überwiegende Mehrheit der Befragten im mittleren Erwachsenenalter. Über die Hälfte der Befragten (58,8 %) war vor dem Eintritt in die Förderung erwerbstätig. Ähnlich viele Befragte (55,2 %) konnten einen akademischen Abschluss vorweisen. Im Rahmen der Befragung wurde ebenfalls nach dem höchsten beruflichen Abschluss gefragt. Die Angaben decken sich weitestgehend mit den Monitoringdaten. So berichteten 50,9 % der Befragten über einen Hochschul- oder Universitätsabschluss, 5,2 % schlossen gemäß den eigenen Angaben eine Promotion ab (Anteil mit mindestens ISCED 5-Niveau: 56,1 %). Rund ein Viertel (24,1 %) gab eine abgeschlossene Berufsausbildung an, etwa jede sechste befragte Person (16,1 %) berichtete über eine abgeschlossene berufliche Weiterbildung (z. B. Meister/in). Nur 1,0 % hatten keinen Schulabschluss. 2,1 % machten von der Antwortoption „Sonstiges“ Gebrauch, worunter z. B. „Abitur“, „im Studium“ oder „in Ausbildung“ fiel. Befragte ohne vorherige Erwerbstätigkeit sind dabei formal nahezu genauso gut qualifiziert wie Befragte mit vorheriger Erwerbstätigkeit. Überwiegend handelte sich bei den erreichten Geförderten letztlich um Personen mit einem hohen Bildungsniveau. Annähernd jede elfte befragte Person verfügte überdies nicht über die deutsche Staatsangehörigkeit.

Bei einem Vergleich der erreichten Befragten mit der relevanten Grundgesamtheit liegen bezüglich des Alters und des Bildungsniveaus größere Abweichungen vor. So wurden im Zuge der Evaluation mehr Ältere und Personen mit höherem Bildungsniveau erreicht. Hinsichtlich des Geschlechts, des Erwerbsstatus unmittelbar vor der Förderung sowie der Staatsangehörigkeit liegen zwar ebenfalls Differenzen vor, sie fallen aber vergleichsweise kleiner aus. Trotz der genannten Abweichungen bilden die erreichten Personen den Teilnehmendenpool der FA 3 insgesamt

aber noch akzeptabel ab, da die Befragten – wie die Gesamtheit der Geförderten – mehrheitlich männlichen Geschlechts, im mittleren Erwachsenenalter und mit einem hohen Bildungsniveau ausgestattet sind. Gravierende Unterschiede, die sich stark verzerrend auf die Ergebnisse auswirken und daher eine nachträgliche Gewichtung notwendig machen könnten, liegen demnach nicht vor. Die geringfügigen Abweichungen zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit werden bei der anschließenden Interpretation berücksichtigt und bei Bedarf aufgegriffen.

Tabelle 5: Abgleich zwischen Befragungs- und Monitoringdaten entlang ausgewählter Merkmale der Teilnehmenden

	Befragungswellen 2018 bis 2021 (n=934)		Ausgetretene Teilnehmende 2016 bis 2019 (n=3.343)		Differenz der Anteilswerte in PP (Befragung gegenüber Monitoring)
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	
Geschlecht					
Weiblich	419	44,9%	1.388	41,5%	+3,4PP
Männlich	515	55,1%	1.955	58,5%	-3,4PP
Erwerbsstatus (vor Fördereintritt)					
Erwerbstätig	549	58,8%	2.007	60,0%	-1,3PP
Nichterwerbstätig	385	41,2%	1.336	40,0%	+1,3PP
Alter (zum Zeitpunkt des Fördereintritts)					
bis 24 Jahre	41	4,4%	289	8,6%	-4,3PP
25 bis 34 Jahre	273	29,2%	1.164	34,8%	-5,6PP
35 bis 44 Jahre	266	28,5%	994	29,7%	-1,3PP
45 bis 54 Jahre	274	29,3%	722	21,6%	+7,7PP
55 Jahre und älter	80	8,6%	174	5,2%	+3,4PP
Bildungsniveau					
ISCED 1 und 2	17	1,8%	129	3,9%	-2,0PP
ISCED 3 und 4	401	42,9%	1.630	48,8%	-5,9PP
ISCED 5 bis 8	516	55,2%	1.584	47,4%	+7,9PP
Staatsangehörigkeit					
Nichtdeutsch	82	8,8%	399	11,9%	-3,1PP
Deutsch	852	91,2%	2.944	88,1%	+3,1PP

Quelle: ESF-Monitoring-System: ESF-Bavaria Report 590 (Stand: 28.07.2021) und Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Teilnehmenden 2018 bis 2021; PP=Prozentpunkte.

Im Rahmen der Erhebungen wurden die Teilnehmenden auch nach relevanten Vorerfahrungen für die Umsetzung ihrer Gründungs- oder Übernahmeprojekte gefragt. Jeweils eine Mehrheit der Befragten berichtete in diesem Kontext von Vorerfahrungen aus beruflichen Tätigkeiten (80,8 %), aus Eigeninitiative und Freizeitaktivitäten (wie z. B. Lesen einschlägiger Literatur, Besuch von und Informierung auf Veranstaltungen) (82,0 %) sowie aus sonstigen Tätigkeiten (72,9 %). Aus dem beruflichen Kontext konnten die Befragten dabei die weitreichendsten Vorerfahrungen sammeln. Etwas mehr als die Hälfte (54,8 %) berichtete hier über einen mindestens fünfjährigen Erfahrungshorizont, rund ein Drittel (33,9 %) gab sogar mehr als zehn Jahre berufliche Vorerfahrungen an. Knapp ein Fünftel (19,2 %) verfügte hingegen nicht über relevante Vorerfahrungen aus dem beruflichen Umfeld. Mit einem Anteil in Höhe von 3,5 % gab es nur sehr wenige Befragte, die keinerlei relevante Vorerfahrungen besaßen, d. h. sie konnten weder aus beruflichen Tätigkeiten noch aus privaten oder sonstigen Aktivitäten für die Umsetzung ihres Vorhabens schöpfen. Wenig überraschend übt das Alter der befragten Personen einen Einfluss auf deren Erfahrungsreichtum aus, ansonsten können aber keine merkmalsbezogenen Auffälligkeiten beobachtet werden.

Ein Blick auf die personenbezogenen Merkmale der befragten Berater/innen zeigt, dass knapp drei Viertel (73,8 %) männlichen Geschlechts waren (vgl. Tabelle 6). Die überwiegende Mehrheit der Berater/innen ist zum Zeitpunkt der Befragung mindestens 40 Jahre alt gewesen. Der entsprechende Anteil beläuft sich auf 92,5 %, d. h. im Umkehrschluss, dass nur 7,5 % der befragten Coaches jünger als 40 Jahre alt gewesen sind. Rund ein Fünftel war mindestens 60 Jahre alt (21,1 %). Das berufliche Qualifikationsniveau der befragten Berater/innen fiel erwartungsgemäß hoch aus. Rund drei Viertel (74,4 %) verfügten über einen Hochschul- oder Universitätsabschluss, jede 20. Person konnte eine Promotion oder Habilitation vorweisen (5,0 %). Somit ist die große Mehrheit der Berater/innen akademisch ausgebildet worden. Über eine abgeschlossene Berufsausbildung oder berufliche Weiterbildung (z. B. Meister/in) berichteten zusammengenommen 17,5 %. Die Antwortoption „Sonstiges“ nutzten 3,1 %. Die Merkmalsverteilung ähnelt stark derjenigen, die bereits in der Zwischenevaluierung 2016/2017 festgestellt wurde.

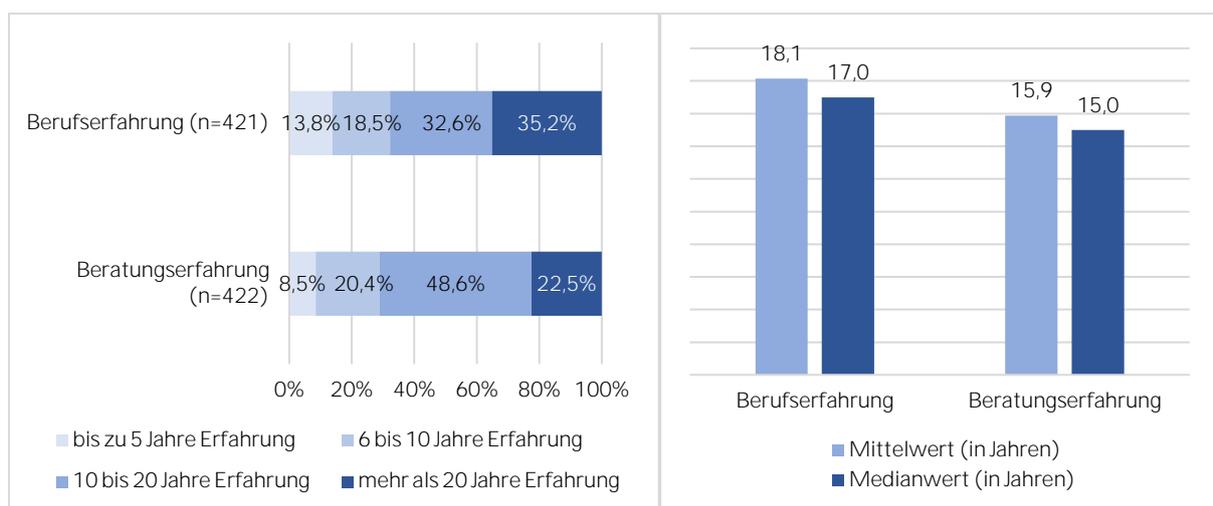
Tabelle 6: Persönliche Merkmale der befragten Berater/Innen

Geschlecht (n=362)	Anzahl	Anteil
Weiblich	95	26,2%
Männlich	267	73,8%
Alter (n=361)	Anzahl	Anteil
bis 39 Jahre	27	7,5%
40 bis 49 Jahre	100	28,5%
50 bis 59 Jahre	158	43,8%
60 Jahre und älter	76	21,1%
Berufliches Qualifikationsniveau (n=360)	Anzahl	Anteil
Abgeschlossene Berufsausbildung	14	3,9%
Abschluss einer beruflichen Weiterbildung (z. B. Meister/in)	49	13,6%
Hochschul- oder Universitätsabschluss	268	74,4%
Promotion oder Habilitation	18	5,0%
Sonstiges	11	3,1%

Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Berater/innen 2019 und 2021.

Die Altersstruktur überträgt sich auf die bei den befragten Beratern/innen vorhandenen Erfahrungswerte (vgl. Abbildung 4). So verfügt die große Mehrheit über langjährige Berufs- und Beratungserfahrungen. Rund zwei Drittel aller Befragten blickten auf mehr als zehn Jahre Berufserfahrung zurück (67,8 %), ein Gutteil hierunter berichtete sogar von mindestens 20 Jahren (35,2 %). Lediglich rund jede/r siebte Berater/in (13,8 %) brachte „nur“ zwischen ein und fünf Jahren berufliche Erfahrung mit. Im Durchschnitt lag die Anzahl der Jahre an Berufserfahrung bei den befragten Beratern/innen bei 18,1 Jahren. Der Median- oder Zentralwert, der als Lagemaß genau die Mitte aller (größensortierten) Angaben anzeigt, beläuft sich auf 17 Jahre. Der Erfahrungsreichtum in der Beratung fällt ähnlich hoch aus. Etwa sieben von zehn Befragten (71,1 %) berichteten von mehr als zehnjährigen Beratungserfahrungen, wiederum verfügte auch hier ein relevanter Anteil über einen mehr als 20-jährigen Erfahrungshorizont (22,5 %). Nur rund jede/r zwölfte Berater/in hatte bis zu fünf Jahre Erfahrung in seinen bzw. ihren Beratungstätigkeiten (8,5 %). Im Durchschnitt brachten die Coaches 15,9 Jahre an Erfahrung in der Beratung mit, der Median- bzw. Zentralwert beträgt 15. Ein vergleichbares Bild ergab sich auch bei der Zwischenevaluierung.

Abbildung 4: Berufs- und Beratungserfahrungen der befragten Berater/Innen

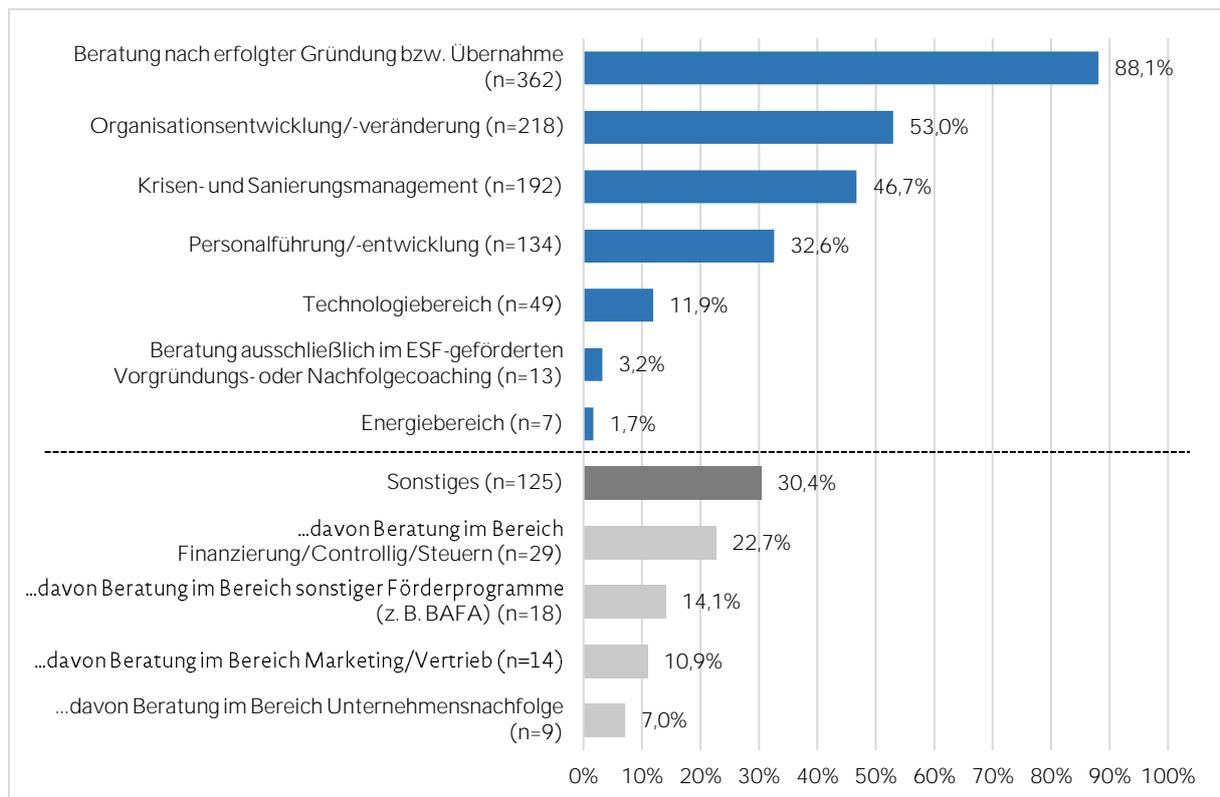


Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Berater/innen 2019 und 2021.

Fast neun von zehn befragten Berater/innen sammelten ferner eigene Erfahrungen mit selbständigen Tätigkeiten bzw. Existenzgründungen (86,9 %). Der hohe Anteil dürfte auch darin begründet liegen, dass ein Gutteil der Coaches freiberuflich tätig ist. Losgelöst von den genauen Hintergründen kann die überwiegende Mehrheit der Berater/innen gegenüber ihren Klienten/innen aus eigenen einschlägigen Erfahrungen berichten. Nahezu drei Viertel der befragten Coaches (72,4 %) vermeldeten zudem einschlägige Weiterbildungen für Beratungstätigkeiten im Bereich „Entrepreneurship“. Zu den hierbei häufig genannten Weiterbildungsarten zählten z. B. „Business Coaching“, „Digitalisierung“, „Organisationsentwicklung“, „Controlling“ und „Finanzierung“.

Im Rahmen der Befragung der Coaches interessierte auch die Spezialisierung auf Branchen oder wirtschaftliche Themenfelder. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (35,4 %) berichtete über Beratungstätigkeiten mit Fokus auf gewisse Branchen. Zu den Angaben gehörten etwa das Gastronomie- und Hotelgewerbe, Handwerk, Gesundheitswesen sowie die Kreativwirtschaft. Bereiche des Produzierenden Gewerbes oder des Kommunikations- und Informationstechnologiesektors wurden vergleichsweise selten genannt. Ein klares bzw. auffälliges Muster ergab sich bei den offenen Nennungen insgesamt aber nicht. Zu den einzelnen thematischen Beratungsbereichen befragt, gab lediglich jede 31. befragte Person (3,2 %) an, dass sie ausschließlich im Rahmen des ESF-geförderten Vorgründungs- oder Nachfolgecoachings als Berater/in tätig war. Folglich führt die große Mehrheit auch Beratungstätigkeiten in anderen Kontexten bzw. thematischen Bereichen durch. Der Anteil ESF-geförderter Vorgründungs- und Nachfolgecoachings an der gesamten Beratungstätigkeit lag nur bei wenigen befragten Beratern/innen höher als 50 % (14,3 %). Der Mittelwert beträgt 24,3 %, der Medianwert beziffert sich auf 15 %. Abbildung 5 gibt hierzu einen Überblick. Der meist genannte Bereich war die thematisch eng zum Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching anliegende Beratung zur Phase nach einer erfolgten Gründung oder Übernahme (88,1 %). Etwas mehr als die Hälfte der Befragten ist ferner im Bereich der Organisationsentwicklung oder -veränderung beratend tätig (53,0 %). Knapp die Hälfte berät im Bereich Krisen- und Sanierungsmanagement (46,7 %). Zu Fragen rund um die Personalführung und -entwicklung berät rund ein Drittel der Befragten (32,6 %). Vergleichsweise eher wenige befragte Berater/innen sind im Technologie- (11,9 %) und Energiebereich (1,7 %) aktiv. Fast ein Drittel der Befragten machte von der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ Gebrauch (30,4 %). Hierunter fielen zumeist diverse betriebswirtschaftliche Bereiche. Am häufigsten wurden Beratungen im Bereich Finanzierung, Controlling und Steuern (22,7 %) genannt, gefolgt von Beratungstätigkeiten im Rahmen sonstiger Förderungen (z. B. des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) (14,1 %), im Bereich Marketing und Vertrieb (10,9 %) sowie zu spezifischen, zumeist rechtlichen Aspekten der Unternehmensnachfolge (7,0 %).

Abbildung 5: Beratungsbereiche bzw. -kontexte der befragten Berater/innen



Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Berater/innen 2019 und 2021; Mehrfachnennungen möglich.

Ausschließlich bezogen auf die ESF-geförderten Beratungstätigkeiten wurden die Berater/innen danach gefragt, ob sie ausschließlich Gründungs- oder Übernahmevorhaben begleiten. Die große Mehrheit der Befragten vereinte dies und gab stattdessen an, sowohl Gründungs- als auch Übernahmeinteressierte zu beraten (81,6 %). Ausschließlich dem Gründungsbereich widmeten sich 16,4 % der in der FA 3 aktiven Berater/innen, lediglich 1,7 % fokussierte sich auf die Vorbereitung von Übernahmevorhaben. Ebenfalls interessierte in der Befragung, ob die Berater/innen im Rahmen der FA 3 zielgruppenspezifische Beratung anbieten. Rund ein Drittel aller Befragten bejahte die entsprechende

Frage (34,4 %). Diese Teilgruppe wurde um eine Nennung der entsprechenden Personenkreise gebeten. 64,5 % berichteten von spezifischer Beratung für junge Gründer/innen, gefolgt von Arbeitslosen (56,5 %) und Frauen (53,6 %). Über einen Zuschnitt des Beratungsangebots auf spezifische Bedürfnisse von Menschen mit Migrationsgeschichte berichtete knapp ein Drittel der relevanten Teilgruppe (31,2 %). Vergleichbar viele Befragte gaben zudem sonstige zielgruppenspezifischen Beratungen an (30,4 %), wobei oftmals Branchenfokussierungen, Professionen oder Berufsfelder (z. B. „Handwerk“, „Bio-Branche“, „Kulturschaffende“, „Heilberufe“) genannt wurden.

Insgesamt lässt sich auf Basis der Befragungsdaten festhalten, dass die in der FA 3 aktiven Berater/innen gute Voraussetzungen mitbrachten, um qualitativ hochwertige und fundierte Beratungen durchführen zu können. So verfügte die große Mehrheit der Befragten über langjährige Berufs-, Beratungs- und Existenzgründungserfahrungen. Ferner hatte sich ein Großteil der Befragten in der Vergangenheit zu relevanten Themen des Entrepreneurships weitergebildet. Auch die relativ breite Beratungs- und Wissensbasis der Coaches zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen Themen ist begrüßenswert, da diese im Zentrum der qualifizierenden Beratungen von FA 3 stehen. Die Resultate fallen dabei insgesamt sehr vergleichbar zu den Ergebnissen der Zwischenevaluierung 2016/2017 aus. Dementsprechend verfügen die seit 2017/2018 in der FA 3 tätigen und in der Plattform der Initiative „Gründerland.Bayern“ gelisteten Berater/innen über einen mindestens genauso ausgeprägten Erfahrungsreichtum wie diejenigen, die vor wenigen Jahren noch in der KfW-Beraterbörse zu finden gewesen sind. Zumindest im Kontext von FA 3 verfügt der Pool an Beratern/innen damit weiterhin über eine relativ hohe Qualität.

6.1.2 Beweggründe für die Inanspruchnahme und Anbahnung der geförderten Beratungen

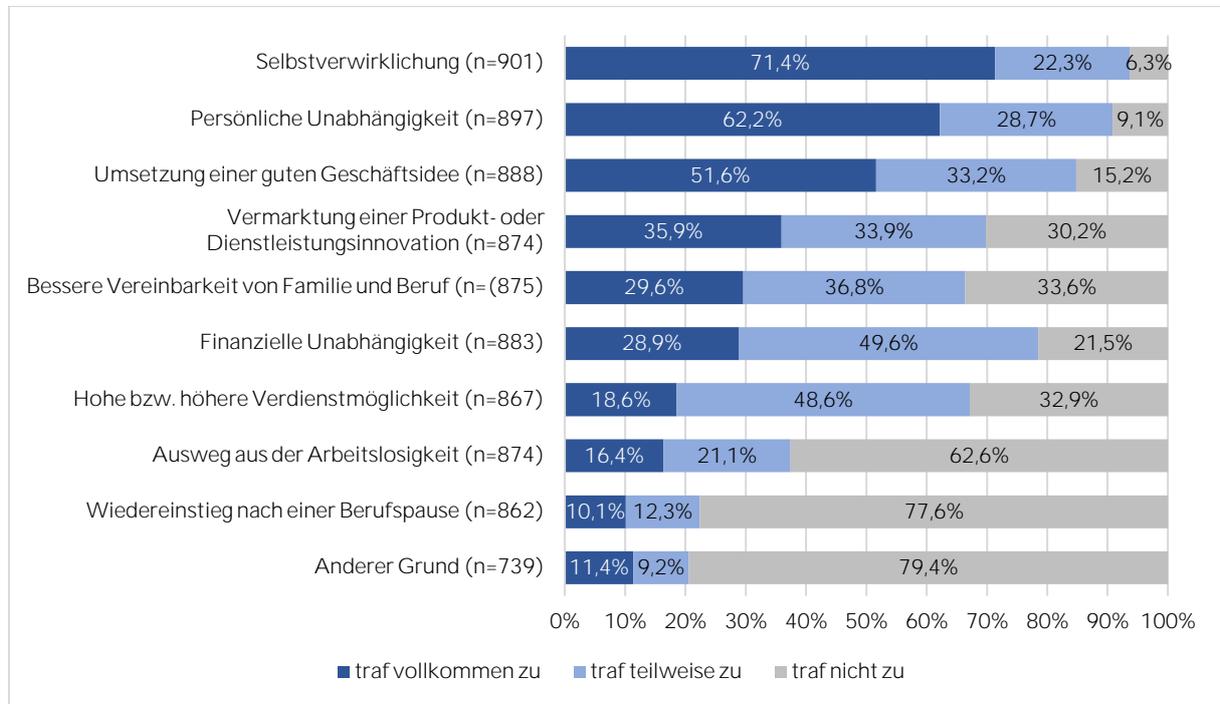
In der Entrepreneurship-Forschung wird bezüglich der Beweggründe und Motivation oftmals zwischen „push“- und „pull“-basierten Vorhaben bzw. zwischen gelegenheitsfokussierten und notbegründeten unternehmerischen Tätigkeiten differenziert. Während pull-getriebene Gelegenheitsgründungen von der beruflichen Selbstverwirklichung sowie Umsetzung kreativer und innovativer Geschäftsideen intrinsisch motiviert werden und auf die Ausnutzung günstiger bzw. vielversprechender Geschäftsmöglichkeiten zielen, werden push-basierte Notgründungen insbesondere aus Mangel an besseren beruflichen Alternativen angestrebt bzw. extrinsisch „erzungen“. Auch wenn die Differenzierung recht plausibel erscheint, sollten z. B. Notgründungen nicht per se mit qualitativ schwächeren Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus gleichgesetzt werden. Je nach Ausgangslage und Kontext können auch Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus chancenorientiert und innovativ sein (Caliendo/Kritikos 2010; Welter 2011).

Die Evaluationsergebnisse deuten bezüglich der Motivation der Befragten zu ihren Vorhaben bzw. ihrer Teilnahme am Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching deutlich darauf hin, dass es ihnen primär um das Ergreifen von Chancen und die Umsetzung von Ideen ging. Auf Rang eins der Antworten, denen die Befragten „vollkommen“ oder „teilweise“ zustimmten, lag die Selbstverwirklichung mit einem Anteil in Höhe von 93,7 %. Dicht dahinter folgen auf Rang zwei und drei der Wunsch nach persönlicher Unabhängigkeit (90,7 %) sowie die Umsetzung einer guten Geschäftsidee (84,8 %). Für die Mehrheit der Befragten war überdies die finanzielle Unabhängigkeit (78,5 %), die Vermarktung einer Produkt- oder Dienstleistungsinnovation (69,8 %) sowie eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (66,4 %) entscheidungswirksame Faktoren. Der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit (37,4 %) oder der Wiedereinstieg nach einer Berufspause (22,4 %) war nur für eine Minderheit der Befragten ausschlaggebend für die Coachingteilnahme bzw. unternehmerischen Pläne. Betrachtet man ausschließlich die „vollkommen“ zutreffenden Antworten, dann fallen die Anteile für diese beiden der Pull-Seite zuzuordnenden Beweggründe nochmals wesentlich kleiner aus. Letztlich spielten also intrinsische Motivationsaspekte eine deutlich größere Rolle als extrinsische Motivationsfaktoren. Eine größere Mehrheit stieg dementsprechend eher mit „pull“-motivierten unternehmerischen Plänen in die Beratung ein. Hiermit bekräftigt sich der Eindruck der Zwischenevaluierung 2016/2017.

Zwischen den Geschlechtern können bezüglich der Beweggründe keine größeren Unterschiede konstatiert werden, bei Frauen waren aber die Umsetzung einer guten Geschäftsidee, die Selbstverwirklichung sowie die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf etwas entscheidungswirksamer als bei Männern. Auch zwischen Personen mit akademischem und nicht-akademischem Bildungshintergrund lassen sich keine nennenswerten Differenzen beobachten. Lediglich bei den beiden monetären Aspekten der finanziellen Unabhängigkeit und höheren Verdienstmöglichkeiten gibt es Differenzen. Bei Befragten ohne akademischen Abschluss wirkten diese tendenziell etwas stärker motivierend als bei Befragten mit akademischem Abschluss. Erwartungsgemäß stellten der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit und der Wiedereinstieg nach einer Berufspause für Personen, die vor der Teilnahme nicht erwerbstätig waren, entscheidungsrelevantere Faktoren dar, als für Personen, die zuvor einer Erwerbstätigkeit nachgingen. Der Anteil der vollkommen zutreffenden Antworten für „Ausweg aus der Arbeitslosigkeit“ fällt bei den zuvor

nichterwerbstätigen (einschließlich zuvor arbeitslosen) Personen mit 24,2 % aber relativ niedrig aus. Dies kann einerseits auf deren relativ hohes Qualifikationsniveau und den damit verbundenen beruflichen Optionen auf dem Arbeitsmarkt zurückgeführt werden, andererseits waren intrinsische Motivationsfaktoren für zuvor Nichterwerbstätige im Großen und Ganzen genauso wichtig wie für zuvor Erwerbstätige.

Abbildung 6: Beweggründe der Geförderten für die Beratungsanspruchnahme bzw. Gründungs- oder Übernahmepäne



Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Teilnehmenden 2018 bis 2021.

Eine moderate Risikoaffinität ist für das Wagnis der unternehmerischen Selbständigkeit eine Voraussetzung. Vor diesem Hintergrund wurden die befragten Teilnehmenden auch um eine Einschätzung ihrer individuellen Risikoneigung gebeten. Rund die Hälfte schätzte sich als „eher risikobereit“ ein (51,4 %), knapp jede neunte Person verhält sich gemäß eigenen Angaben „sehr risikobereit“ (11,5 %). Etwa ein Viertel entschied sich für die Antwortoption „risikoneutral“ (25,5 %). Lediglich 11,6 % schätzten sich als „weniger“ oder „überhaupt nicht risikobereit“ ein. Aus der Gründungsforschung ist bekannt, dass Frauen tendenziell risikoaverser agieren und ihre Vorhaben mit einer größeren Vorsicht und Sorgfalt planen als Männer. In der Abfrage spiegelt sich dieser Verhaltensunterschied in einem moderaten Ausmaß wider. Während 55,7 % aller Frauen sich selbst als eher oder sehr risikoaffin wahrnahmen, betrug der entsprechende Anteil bei Männern 68,7 %. Auch in der Beraterbefragung wurden Unterschiede zwischen den Geschlechtern im Kontext der Planung und Umsetzung unternehmerischer Vorhaben aufgegriffen. Danach befragt, ob derartige Differenzen auf Basis der Beratungs- und Begleitungserfahrungen zu beobachten sind, stimmten 59,0 % aller befragten Coaches zu. Diese Teilgruppe hatte anschließend noch die Möglichkeit für eine genauere Beschreibung der wahrgenommenen Unterschiede. In auffällig vielen Antworten wurde dabei auf die geringere Risikobereitschaft von Frauen hingewiesen. Zugleich ist diese Eigenschaft aber aus Sicht vieler Berater/innen auch mit einer höheren Zielorientierung sowie besseren Strukturierung und Planung verbunden. Auch weisen Frauen gemäß den Antworten der Coaches eine geringere Beratungsresistenz auf als Männer. Zu guter Letzt machten die Berater/innen hin und wieder noch auf Unterschiede in der Branchenfokussierung und im Umfang der selbständigen Arbeit aufmerksam. So planen Frauen häufiger als Männer eine Umsetzung ihrer Vorhaben in Dienstleistungsbereichen, zudem üben Frauen ihre Selbständigkeit im Vergleich zu Männern zumindest zunächst häufiger im Teilerwerb aus. Hinsichtlich des Erwerbsstatus lässt sich im Zusammenhang mit der Risikobereitschaft vermuten, dass es vor allem bei zuvor Erwerbstätigen einer ausgeprägten Risikoneigung bedarf, da sie im Vergleich zu zuvor Nichterwerbstätigen mit höheren Opportunitätskosten und Abwägungszweifeln bei der Vorhabenumsetzung konfrontiert sind. 61,0 % der Befragten mit vorheriger Erwerbstätigkeit und 65,3 % der zuvor Nichterwerbstätigen bescheinigten sich eine eher oder sehr ausgeprägte Risikoneigung. Die vorangestellte Vermutung lässt sich mit den Daten also eher nicht bestätigen.

Mit Blick auf die Startphase der Beratungen interessierten neben den Beweggründen der Teilnehmenden auch die Wege der Initiierung der Coachings. Hierbei stellte sich vor allem die Frage, über welche Kanäle Gründungs- oder Übernahmeinteressierte und Berater/innen zusammenfinden. Beide Seiten wurden hierzu befragt und ordneten Kontakten und Informationen aus persönlichen oder beruflichen Netzwerken (Familie, Freunde, Bekannte, Kollegen/innen) eine große Bedeutung zu. Insgesamt berichteten über die Hälfte der Berater/innen (58,2 %) und mehr als ein Drittel der Teilnehmenden (34,8 %) über eine Anbahnung auf diesen Wegen. Rund die Hälfte der Teilnehmenden gab dabei an, direkt von Beratern/innen kontaktiert worden zu sein, z. B. auf einschlägigen Veranstaltungen oder nach Weitergabe von Kontakten oder Empfehlungen (50,7 %). Ferner waren die Kammern (IHK, HWK) aus Sicht der Gründungs- oder Übernahmeinteressierten recht wichtige Informations- und Vermittlungskanäle (30,2 %). Berater/innen sahen in einschlägigen Veranstaltungen für Gründungs- oder Übernahmeinteressierte zwar keinen hochentscheidenden, aber doch einen durchaus relevanten Kanal (21,0 %). Im Kontext von Netzwerken und Veranstaltungen wurde in den offenen Nennungen oftmals auch von einer „Gründerszene“ gesprochen, in der man gegenseitige Empfehlungen ausspricht sowie Informationen und Erfahrungen austauscht. Die Einbindung in Netzwerke und die Bedeutung von Kontakten wurde auch in den Experteninterviews aufgegriffen. Ein Gesprächspartner erklärte, dass Gründungs- oder Übernahmeinteressierte zwangsläufig in „gewissen Szenen“ verkehren, wo Kontakte zu potenziellen Beratern/innen schnell und unkompliziert geknüpft und vermittelt werden könnten. Ein Berater schilderte den Prozess der Initiierung in einer offenen Nennung der standardisierten Abfrage zudem folgendermaßen: Im Rahmen der Förderung holt sich die interessierte Person „in der Regel einen Coach, den man kennt oder den man auf einem Gründertag, bei einer IHK-Veranstaltung oder in einem Workshop getroffen und erlebt hat. 80 Prozent der Mandate sind so entstanden. Dann verbringt man fünf, sieben oder acht Tage miteinander, richtet das Unternehmen aus und begleitet die ersten Schritte.“ Zu diesem Gesamtbild passt, dass das Vorgründungs- und Nachfolgecoaching in einem Expertengespräch 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 Angebotspektrum der Berater/innen. Die Recherche über das Internet spielte laut den Befragungsergebnissen ebenfalls eine relevante Rolle. Jeweils mehr als ein Drittel der befragten Teilnehmenden und Berater/innen berichtete über ein häufiges Bemühen dieses Informations- und Kontaktierungsweges. Zumindest in einem ausschließlichen Sinne scheint die Sichtung der Plattformen (KfW-Beraterbörse bzw. Initiative „Gründerland.Bayern“) eine nachrangige Bedeutung zu haben. Nur wenige Befragten sahen hierin den entscheidenden Initiierungsweg. In der Gesamtschau hatten letztlich persönliche und berufliche Netzwerke in Kombination mit Veranstaltungen eine zentrale Bedeutung für das Zusammenfinden von Interessierten und Beratern/innen. Der Sichtung von verfügbaren Informationen im Internet und in einschlägigen Vermittlungsplattformen kommt dabei eine unterstützende Funktion zu.

6.1.3 Thematische und zeitlich-organisatorische Ausgestaltung der geförderten Beratungen

Da es sich bei den geförderten Beratungen der FA 3 nicht um vordefinierte und standardisierte, sondern um persönlichkeits- und bedarfsorientierte Angebote handelt, interessierte im Rahmen der Evaluation auch die Frage, zu welchen Inhalten und Themen die Teilnehmenden die größten Beratungsbedarfe hatten. Die befragten Gründungs- oder Übernahmeinteressierten sollten in der entsprechenden Abfrage auf Basis einer Rangordnung von Themen eine Priorisierung vornehmen. Die Ergebnisse hierzu sind in Tabelle 7 enthalten. Es zeigt sich, dass den Befragten die Finanzplanung (z. B. Kapitalbedarf und Finanzierung) im Rahmen der Beratungen am wichtigsten war. Mehr als drei Viertel aller Befragten wiesen diesem Themenbereich Rang eins, zwei oder drei zu (78,3 %). Die hohe Bedeutung von Finanzierungsaspekten überrascht kaum, da das Aufbringen von Kapital eine grundlegende Bedingung ist und zugleich für viele Gründungs- oder Übernahmeinteressierte eine größere Hürde bzw. Herausforderung auf dem Weg in die unternehmerische Selbständigkeit darstellt. Dahinter folgt die Erstellung oder Überarbeitung des Businessplans, dem im Zuge des Gründungs- oder Übernahmeprozess allgemein eine wichtige Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollfunktion zukommt. Für knapp zwei Drittel zählte der Businessplan zu den drei wichtigsten inhaltlichen Beratungsbausteinen (63,8 %). Bei den nachfolgenden Themen bewegt sich die Summe der Anteilswerte für Rang eins, zwei und drei jeweils unter der 50 %-Marke. Relativ eng beieinander liegen Vertrieb und Marketing (z. B. Kundennutzen und -adressierung, Werbemaßnahmen) (44,5 %) sowie die Weiterentwicklung der Geschäftsidee zu einem tragfähigen Geschäftsmodell (40,4 %). Rund ein Drittel wählte Fragen zur „Unternehmensführung und -planung“ auf die ersten drei Ränge (33,8 %), für etwa ein Fünftel waren auch Fragen zur Standortauswahl sowie zum Markt- und Konkurrenzumfeld relativ bedeutsam (21,5 %). Die Thematisierung von psychosozialen Belastungen sowie deren Bewältigung im Gründungs- oder Übernahmeprozess war nur für wenige Befragte von erhöhtem Interesse (5,7 %). Gleiches gilt etwas überraschend auch für die beiden Themenbereiche der digitalen Geschäftsmöglichkeiten

(4,7 %) sowie des Umwelt- und Klimaschutzes bzw. Green Entrepreneurship (1,9 %). Der geringe Anteil an Befragten, für die sonstige bzw. weitere Themen relevant waren (5,5 %), signalisiert, dass die vorgegebenen Antwortoptionen weitestgehend den thematisch-inhaltlichen Rahmen der geförderten Beratungen abbilden. Insgesamt impliziert die Priorisierung, dass Gründungs- oder Nachfolgeinteressierte die Entwicklung einer soliden Finanzierungsgrundlage und eines ausgereiften Businessplans sowie den Aufbau fundierter Kompetenzen in genuin wichtigen betriebswirtschaftlichen Themen zum „Entrepreneurship“ für sehr wichtig halten.

Tabelle 7: Thematische Beratungsbedarfe der befragten Teilnehmenden

	Rang 1 (n=799)	Rang 2 (n=769)	Rang 3 (n=684)	Summe: Rang 1, 2 und 3
Finanzplanung (z. B. Kapitalbedarf, Kapitalbeschaffung/Finanzierung, Investitionsplanung)	27,3%	26,1%	24,9%	78,3%
Erstellung bzw. Überarbeitung des Businessplans (z. B. Machbarkeitsstudie)	26,0%	24,1%	13,7%	63,8%
Vertrieb und Marketing (z. B. Zielgruppen, Kundennutzen und -adressierung, Werbemaßnahmen)	12,1%	16,9%	15,5%	44,5%
Weiterentwicklung der Geschäftsidee zu einem tragfähigen Geschäftsmodell	15,6%	12,1%	12,7%	40,4%
Unternehmensführung und -planung	8,3%	9,9%	15,6%	33,8%
Standortfragen und Markt-/Konkurrenzanalyse	4,9%	7,8%	8,8%	21,5%
Bewältigung psychosozialer Belastungen im Gründungs- oder Übernahmeprozess	1,8%	0,7%	3,2%	5,7%
Digitale Geschäftsmöglichkeiten	1,4%	1,7%	1,6%	4,7%
Umwelt- und Klimaschutz, Folgen der Energiewende und Green Entrepreneurship	0,5%	0,5%	0,9%	1,9%
Weiteres Thema bzw. weitere Themen	2,1%	0,3%	3,1%	5,5%

Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Drei Nennungen gemäß Priorisierung möglich.

Unabhängig davon, ob nach Geschlecht, Alter, Qualifikationsniveau oder vorheriger Erwerbsstatus kontrolliert wurde, ergaben sich bei den Antwortverteilungen äußerst selten Abweichungen von mehr als drei Prozentpunkte. Demnach üben personenbezogene Merkmale keinen nennenswerten Einfluss auf die Beratungsbedarfe und nachgefragten Beratungsthemen aus.

Die Priorisierung der Teilnehmenden deckt sich weitestgehend mit dem seitens der Berater/innen wahrgenommenen Nachfrageverhalten im Rahmen der geförderten Coachings. So berichteten auch die befragten Berater/innen, dass Aspekte der Finanzplanung und Finanzierung sowie die Erstellung oder Verfeinerung des Businessplans zu den beiden relevantesten Themen in den Beratungen zählten. Auf Rang drei lagen Fragen zur Unternehmensführung und -planung. Es folgten die Weiterentwicklung der Geschäftsidee sowie Fragen zu Vertrieb und Marketing auf Rang vier und fünf. Aspekte des Umwelt- und Klimaschutzes belegten auch aus Sicht der Berater/innen den letzten Platz. In den offenen Nennungen erwähnten die Berater/innen noch relativ häufig die Mitarbeitergewinnung, die Vereinbarkeit von Beruf bzw. Selbständigkeit und Familie sowie die Fremdkapitalbeschaffung und Vorbereitung auf Bankgespräche. Die Themenabfrage erfolgte bei den Beratern/innen überdies getrennt nach Gründungs- und Übernahmehorhaben, um etwaige Unterschiede identifizieren zu können. Bezüglich der soeben erwähnten Rangfolge gibt es keine grundlegenden Differenzen. Lediglich die Anteilswerte bei einzelnen Themenbereichen weichen voneinander ab. Die größten Unterschiede lassen sich zugunsten von Gründungsvorhaben bei Fragen zum Marketing (Differenz gegenüber Übernahmehorhaben: +10,0 PP) sowie der Erstellung oder Verfeinerung des Businessplans (Differenz: +7,8 PP) konstatieren. Wiederum hatte die Weiterentwicklung der Geschäftsidee bei Übernahmehorhaben einen größeren Stellenwert als bei Gründungsvorhaben (+9,3 PP zugunsten von Übernahmehorhaben).

Die von den Teilnehmenden und Beratern/innen 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 wegweisenden und tragfähigen Business- und Finanzplans sei. Ein Gesprächspartner wies zudem darauf hin, dass Übernahmehorhaber 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 Übernahmehorhabungen häufiger um rechtliche Themen.

Bezüglich der Durchführung wurden sowohl die Teilnehmenden als auch die Coaches darum gebeten, eine Einschätzung darüber abzugeben, wie viele Termine sie durchschnittlich im Rahmen der ESF-geförderten Beratungen in Anspruch genommen bzw. umgesetzt haben und wie viele Stunden ein Termin für gewöhnlich dauerte. Die Ergebnisse sind in Tabelle 8 abgetragen. Die meisten Geförderten berichteten von fünf bis sechs Beratungssitzungen (29,6 %), die gewöhnlicherweise ein bis zwei Stunden dauerten (56,1 %). Rund ein Viertel berichtete über maximal vier Termine (24,0 %), knapp die Hälfte beanspruchte mehr als sechs Termine (46,5 %). Im Durchschnitt gaben die befragten Teilnehmenden knapp acht Termine an, der Median- bzw. Zentralwert beträgt sechs Termine. Für den Stundenumfang je Termin beläuft sich der Mittelwert auf annähernd drei und der Medianwert auf zwei Stunden. Sowohl bei der Anzahl der Termine als auch beim Stundenumfang machten die befragten Berater/innen etwas höhere Angaben. Auch die meisten Berater/innen gaben fünf bis sechs Termine an (28,3 %), im Unterschied zu den Teilnehmenden berichteten sie aber deutlich häufiger über einen größeren Stundenumfang je Beratungstermin (Anteil mehr als zwei Stunden: 83,2 %). Der Mittelwert für die Anzahl der angebotenen Termine liegt gemäß den Angaben der Berater/innen bei knapp neun, der Median- bzw. Zentralwert beträgt acht Termine. Mit Blick auf den Stundenumfang beläuft sich der Durchschnitts- und Medianwert auf (rund) vier Stunden. Folglich ergeben sich weniger bei der Anzahl an Terminen als vielmehr beim Stundenumfang größere Unterschiede zwischen den Angaben der befragten Teilnehmenden und Berater/innen. Betrachtet man die Durchschnitts- oder Medianwerte der Angaben beider Seiten, so wird das Fördermaximum von acht Beratertagen à acht Stunden und à 800 Euro – korrespondierend zu den in Kapitel 5 ermittelten durchschnittlichen Pro-Kopf-Kosten – nur selten vollkommen ausgeschöpft. Ein möglicher Erklärungsfaktor hierfür sind die von den Geförderten zu erbringenden finanziellen Vorleistungen aller Beratungskosten und die letztlich verbleibenden 30 %-igen Eigenanteile. Aus den Antworten der Berater/innen zu einer offen gestellten Frage ging ferner hervor, dass insbesondere Diskrepanzen zwischen der Zahl beantragter und bewilligter Tage einen hierbei relevanten Faktor darstellen. Nahezu allen Befragten, die diesen Aspekt aufgriffen, äußerten Kritik und Unverständnis hinsichtlich dieser Abweichungen. Auch der durch die Bewilligungsstelle festgelegte Zeitraum, innerhalb dessen das Coaching umgesetzt werden muss und welcher sich den einschlägigen Nennungen zufolge oftmals auf zwei bis drei Monate beläuft, wurde häufig als zu kurz und/oder zu starr kritisiert.

Tabelle 8: Terminlich-zeitliche Organisation der geförderten Beratungen

	Teilnehmende (n=763 bzw. 768)	Berater/innen (n=368 bzw. 341)	Differenz der Angaben der Berater/innen gegenüber Teilnehmenden
Anzahl an Beratungsterminen			
1 bis 2 Termine	5,7%	1,9%	-3,8PP
3 bis 4 Termine	18,3%	11,1%	-7,2PP
5 bis 6 Termine	29,6%	28,3%	-1,3PP
7 bis 8 Termine	14,6%	18,8%	+4,2PP
9 bis 10 Termine	15,1%	17,9%	+2,8PP
mehr als 10 Termine	16,8%	22,1%	+5,3PP
Durchschnittswert	7,7	8,8	+1,1
Median- bzw. Zentralwert	6,0	8,0	+2,0
Stundenumfang je Beratungstermin			
1 bis 2 Stunden	56,1%	16,7%	-39,4PP
3 bis 4 Stunden	28,6%	52,2%	+23,6PP
mehr als 4 Stunden	15,3%	31,0%	+15,7PP
Durchschnittswert	2,9	4,3	+1,4
Median- bzw. Zentralwert	2,0	4,0	+2,0

Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Teilnehmenden 2018 bis 2021 und Berater/innen 2019 und 2021.

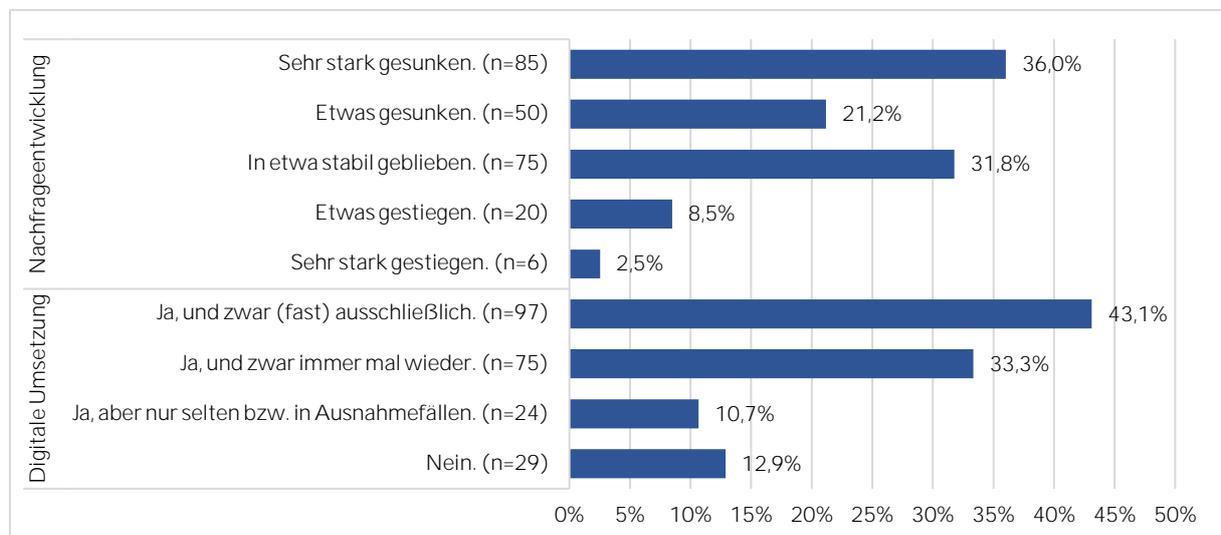
Beim zeitlichen Umfang der Beratungen gibt es zwischen Frauen und Männern keine Unterschiede. Die Durchschnittswerte der Angaben liegen sehr nahe beieinander, die Medianwerte sind deckungsgleich. Genauso verhält es sich auch bei einem Vergleich zwischen zuvor Erwerbstätigen und Nichterwerbstätigen. Auch mit Blick auf das Alter und das Qualifikationsniveau der Teilnehmenden ergeben sich keine nennenswerten Differenzen. Demnach bestehen zwischen personenbezogenen Merkmalen und der Beratungsintensität keine systematischen Zusammenhänge.

6.1.4 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Durchführung der geförderten Beratungen

In der letzten Beraterbefragung im Jahr 2021 wurden bezüglich der Durchführung der ESF-geförderten Coachings auch vier explizite Fragen zu den Auswirkungen und dem Umgang mit der Corona-Pandemie gestellt.

Zunächst wurden die Berater/innen nach der Entwicklung der Nachfrage nach FA 3-geförderten Beratungen seit Beginn der Corona-Pandemie befragt (vgl. Abbildung 7 oben). Mehr als ein Drittel berichtete dabei von einer „sehr stark gesunkenen“ Nachfrage (36,0%), rund ein Fünftel nahm ein „etwas gesunkenes“ Interesse wahr (21,2%). Knapp ein Drittel berichtete über eine „in etwa stabil gebliebene“ Nachfrageentwicklung (31,8%). Eine „etwas“ oder „sehr stark gestiegene“ Nachfrage vermeldeten nur 11,0% der befragten Berater/innen. Dementsprechend wirkte sich die Corona-Pandemie aus Sicht der Berater/innen größtenteils eher dämpfend auf die Inanspruchnahme der Förderung durch Gründungs- oder Übernahminteressierte aus. Die Ergebnisse decken sich weitgehend mit dem DIHK-Gründerreport 2020, in dem ebenfalls über eine tendenziell gesunkene Beratungsnachfrage infolge der Corona-Pandemie berichtet wird (DIHK 2020a: 3). Zudem interessierte das Ausmaß an digital durchgeführter Beratung im Rahmen der FA 3. Mit einem Anteil in Höhe von 87,1% nutzte die Mehrheit der befragten Berater/innen digitale Möglichkeiten zur Umsetzung ihrer Beratungstätigkeiten (vgl. Abbildung 7 unten). Über eine fast ausnahmslose Beratung auf digitalem Wege berichteten 43,1% aller Befragten. Häufiger bzw. „immer mal wieder“ zum Einsatz kamen digitale Beratungen bei genau einem Drittel der Befragten (33,3%). Etwa jede neunte Person nutzte digitale Wege nur „selten“ bzw. „in Ausnahmefällen“ (10,7%). Demnach war der Fortgang von bereits laufenden oder der Start von neu angebahnten Beratungen trotz Corona-Pandemie durch den Einsatz digitaler Techniken offenbar größtenteils gewährleistet. Der Rückgang des Outputs und damit der Nachfrage durch Gründungs- oder Übernahminteressierte hängt vermutlich vor allem mit dem zwischenzeitlich erheblich eingetrübten wirtschaftlichen Umfeld und den weiterhin fortbestehenden Unsicherheiten und deutlich weniger mit fehlenden Möglichkeiten der Durchführung von Coachings auf der Angebotsseite zusammen.

Abbildung 7: Auswirkungen und Umgang mit der Corona-Pandemie im Rahmen der geförderten Beratungen



Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Berater/innen 2021.

Auch wurden die Berater/innen nach der Zufriedenheit mit der digitalen Umsetzung der Beratungen gefragt. Die Mehrheit der Befragten zeigte sich „eher“ oder „sehr zufrieden“ (71,8%). Rund ein Viertel war unentschieden (24,1%) und nur eine kleine Minderheit war „eher“ oder „sehr unzufrieden“ (4,1%). Insgesamt scheint der Umstieg von präsensbasierter zu digitaler Beratung zumindest aus Sicht der meisten Berater/innen relativ gut funktioniert zu haben. Zu guter Letzt interessierten mit Blick auf digitale Techniken noch deren zukünftigen Einsatzmöglichkeiten. Auch hier erweist sich eine Mehrheit der befragten Coaches durchaus als aufgeschlossen. Die Möglichkeit, zukünftig auch weiterhin digitale Beratungen anzubieten, konnten sich 35,2% „voll und ganz“ vorstellen, weitere 29,6% stimmten der entsprechenden Aussage zumindest „eher“ zu. Hierzu noch unentschlossen zeigten sich mit 30,6% vergleichbar viele Befragte. Sie machten von der Antwortoption „teils/teils“ Gebrauch. Lediglich 4,6% aller Befragten waren einem weiteren Einsatz digitaler Techniken bei der Beratungsdurchführung eher oder komplett abgeneigt. Angesichts der Überbrückung von Zeit- und Raumdifferenzen durch digitale Formate einerseits und des weiterhin auch notwendigen persönlichen, dynamischen und emotionalen Austauschs andererseits erweisen sich womöglich

hybride Umsetzungsvarianten in Zukunft als vielversprechend, um unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen zwischen Teilnehmenden und Berater/innen in Einklang zu bringen.

6.1.5 Ausgang der Beratungen

Als Minimalkriterium für die Bemessung von Umsetzungserfolgen kann eine komplette und weitestgehend plangemäße Durchführung von Aktivitäten und somit ein möglichst geringes Ausmaß an vorzeitigen Abbrüchen gesehen werden. Bezüglich der FA 3 implizieren die vorliegenden Daten, dass die Beratungen zwar größtenteils, aber nicht immer erfolgreich zu Ende geführt werden konnten. So berichteten 11,0 % bzw. 94 von insgesamt 857 hierzu antwortender Geförderten von vorzeitigen bzw. außerplanmäßigen Abbrüchen der Coachings. Bezüglich personenbezogener Merkmale der Befragten (z. B. Geschlecht, Erwerbsstatus, Qualifikationsniveau) lassen sich keine auffälligen Differenzen beobachten. Von allen befragten Coaches gaben 36,2 % bzw. 139 von insgesamt 384 hierzu antwortenden Personen an, dass es in der Vergangenheit zu Abbrüchen der Beratungen gekommen ist. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Coaches für gewöhnlich mehrere Personen beraten und sich deren Antworten dementsprechend auf die Gesamterfahrungen beziehen. Daher fällt der Anteilswert wesentlich höher aus als bei den Teilnehmenden. Beide Seiten wurden ferner nach den Gründen für Abbrüche befragt. Seitens der Teilnehmenden machten hierzu 87 Personen Angaben. 37 Personen bzw. 42,5 % der relevanten Teilgruppe gaben eine Abkehr der Umsetzung der Gründungs- oder Übernahmeidee als wesentliche Abbruchsursache an. Ein solcher Ausgang ist dabei nicht ausschließlich negativ einzuordnen, da einige betreffende Personen etwa von „zu hohen Risiken“, einer „noch nicht ausgereiften Geschäftsidee“ oder „zu wackeligen Finanzierung“ berichteten. Folglich fiel das Chancen-Risiken-Verhältnis der Vorhaben offenbar ungünstig aus, so dass im Laufe der Beratung der Entschluss zur Abkehr der Planungen gefällt worden ist. Ein nicht unerheblicher Anteil der hier betrachteten Teilgruppe war allerdings auch unzufrieden mit dem Beratungsverlauf und der beratenden Person (39,1 %). Zu den seitens der 34 betreffenden Teilnehmenden wahrgenommenen Mängel zählten etwa „wenig hilfreiche Tipps“, „fehlendes Vertrauen“, „falsche Schwerpunktsetzung“, „ungenügende Berücksichtigung marktspezifischer Umstände“, „Inkompetenz“ oder „keine Transparenz der geleisteten Tagwerke“. Auch wenn die hier skizzierten Defizite das Gesamtbild etwas trüben, muss berücksichtigt werden, dass der Anteil der Betroffenen gemessen an allen Befragten (857 Personen) mit 4,0 % relativ klein ausfällt. Vereinzelt wurden die Abbrüche von den Befragten auch damit begründet, dass die relevanten Fragen frühzeitiger als gedacht beantwortet werden konnten. Grundsätzlich weichen die von den Beratern/innen genannten Ursachen nicht von der Wahrnehmung der Teilnehmenden ab. Lediglich eigene Kompetenzen wurden nicht infrage gestellt. Relativ häufig führten die Berater/innen eine „fehlende Chemie“ oder „zu unterschiedliche Vorstellungen“ an. Öfter waren aus Sicht der Coaches auch fehlende persönliche Voraussetzungen und Kompetenzen der zu beratenden Personen sowie eine zu geringe Erfolgsaussicht der Vorhaben ursächlich für vorzeitig beendete Beratungsprozesse.

Am Ende der regulären Beratungsdurchführung wird im Regelfall eine Empfehlung für oder gegen die Umsetzung des Vorhabens ausgesprochen. Hierzu befragt gaben lediglich 3,0 % der Teilnehmenden an, dass ihnen von der Gründung oder Übernahme abgeraten wurde. Absolut sind dies 26 von insgesamt 853 hierzu Antwort gebenden Personen. Denkbar ist an dieser Stelle, dass die Ergebnisse aufgrund einer überproportional häufigen Teilnahme von Personen mit positiven Beratungsergebnissen nach oben verzerrt sind. Zumindest mit Blick auf die Resultate der Beraterbefragung scheint dieser Effekt offenbar nicht allzu groß zu sein. Die Berater/innen wurden nach der Häufigkeit für Empfehlungen gegen eine Vorhabenumsetzung befragt. 8,4 % aller befragten Coaches sprachen sich „so gut wie nie“ gegen die Gründungs- oder Übernahmevorhaben der Beratenen aus. 82,8 % gaben an, dass ausbleibende Empfehlungen „eher selten“ vorkamen. 8,9 % raten ihren Klienten/innen dagegen „häufiger“ ab. Insgesamt scheint das Ausmaß an ausbleibenden Empfehlungen gegen Ende der Beratungen gering zu sein. Einerseits zeigt sich – wie zuvor dargelegt – oftmals schon inmitten der Beratungen, ob Vorhaben Aussicht auf Erfolg haben oder nicht. Andererseits haben viele Geförderte – wie anfangs gezeigt – ein hohes Qualifikationsniveau gepaart mit umfangreicheren gründungs- oder übernahmerelevanten Erfahrungen aus vorausgegangen beruflichen oder privaten Aktivitäten. Zu guter Letzt findet bei den zuständigen Stellen eine Vorabprüfung der Grobkonzepte sowie zwischen Gründungs- oder Übernahmeinteressierten und Beratern/innen ein kostenfreies Erstgespräch zum gegenseitigen Kennenlernen statt. Alle Aspekte steigern letztlich die Wahrscheinlichkeit, dass die Teilnehmenden am Ende der Beratungen „grünes Licht“ für die Umsetzung ihrer Vorhaben erhalten.

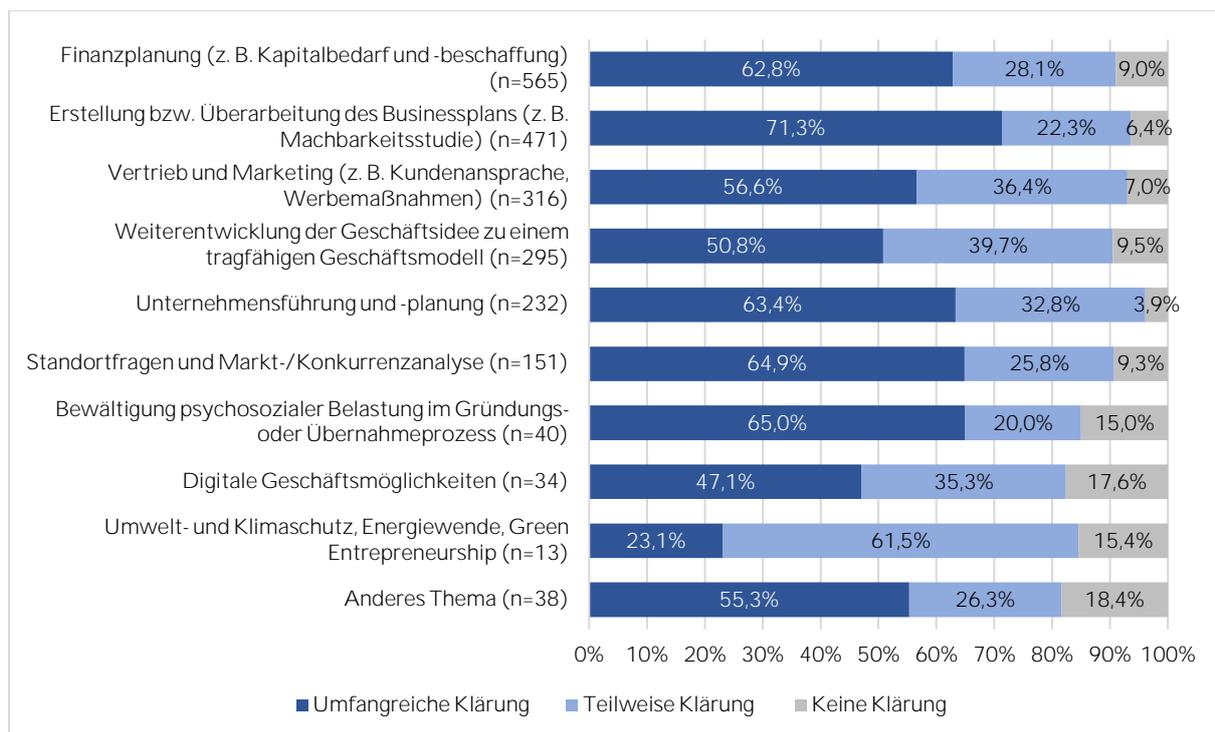
6.1.6 Zufriedenheit der Geförderten mit der Beratungsqualität und den Berater/innen

Nicht lediglich eine weitgehend plangemäße Umsetzung der Beratungen, sondern allen voran auch die Zufriedenheit der Geförderten mit den Beratungen ist aus Sicht der Evaluation ein sehr wichtiger Punkt. Die Zufriedenheit wurde mit

mehreren Fragen erhoben. Zusammengefasst lässt sich anhand der Ergebnisse eine stichhaltige Einordnung der Beratungsqualität in FA 3 vornehmen.

Die erste betrachtete Dimension stellt die Klärung der Fragen der Geförderten im Zuge der Beratungen dar. Dementsprechend wurden die Befragten um eine Einschätzung darüber gebeten, inwiefern offene Fragen zu den drei ihnen besonders wichtigen Themen geklärt werden konnten. Abbildung 8 illustriert die entsprechenden Antworten der befragten Teilnehmenden, wobei die Items nach ihrer Relevanz sortiert sind. Die Befragungsergebnisse zeigen insgesamt, dass im Zuge der Vorgründungs- oder Nachfolgecoachings oftmals eine umfassende Beratung erfolgte und Fragen zu wichtigen Themen häufig umfangreich geklärt werden konnten. So berichteten mit Blick auf die Finanzplanung 62,8 % und hinsichtlich der Erstellung oder Überarbeitung des Businessplans 71,3 % von einer umfassenden Klärung offener Fragen. Bei Marketing und Vertrieb beträgt der Anteilswert 56,6 %, bezüglich der Weiterentwicklung der Geschäftsidee zu einem tragfähigen Geschäftsmodell fällt er mit 50,8 % etwas niedriger aus. Fragen zur Unternehmensführung und -planung (63,4 %), zu Standortfragen sowie zum Markt- und Wettbewerbsumfeld (64,9 %) und zu psychosozialen Belastungen und deren Bewältigung (65,0 %) konnten aus Sicht von jeweils rund zwei Dritteln aller befragten Teilnehmenden umfassend bearbeitet werden. Bei den beiden kaum nachgefragten Themen „digitale Geschäftsmöglichkeiten“ (47,1%) sowie „Umwelt- und Klimaschutz“ (23,1 %) zeigten sich die Befragten weniger zufrieden hinsichtlich der Klärung ihrer Fragen. Die insgesamt ordentliche Bewertung wird auch darin ersichtlich, dass mit Blick auf die sechs wichtigsten Themen jeweils weniger als 10 % aller Befragten angaben, dass eine Klärung relevanter Fragen im Zuge der Beratungen gänzlich ausgeblieben ist. Bei der Bewertung gab es keine Unterschiede in Abhängigkeit personenbezogener Merkmale der befragten Teilnehmenden. Folglich scheinen die Beratungen z. B. für Frauen oder zuvor Erwerbstätige eine genauso gute Passungsfähigkeit zu haben wie für Männer oder Personen ohne vorherige Erwerbstätigkeit.

Abbildung 8: Klärung offener Fragen zu wichtigen Themen aus Sicht der befragten Teilnehmenden



Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Berechnung der Anteilswerte ohne Berücksichtigung der Fälle, die von der Antwortoption „k. A. möglich“ Gebrauch machten.

Die zweite im Rahmen der Evaluation betrachtete Dimension basierte auf einer Beurteilung der Kompetenzen, Erfahrungen und Eigenschaften der Coaches durch die Geförderten. Sie sind für den Erfolg von Coachings von essentieller Bedeutung. Vor diesem Hintergrund wurden die Teilnehmenden um eine Beurteilung auf Basis von Schulnoten gebeten. Abbildung 9 enthält das entsprechende Antwortverhalten der Befragten.

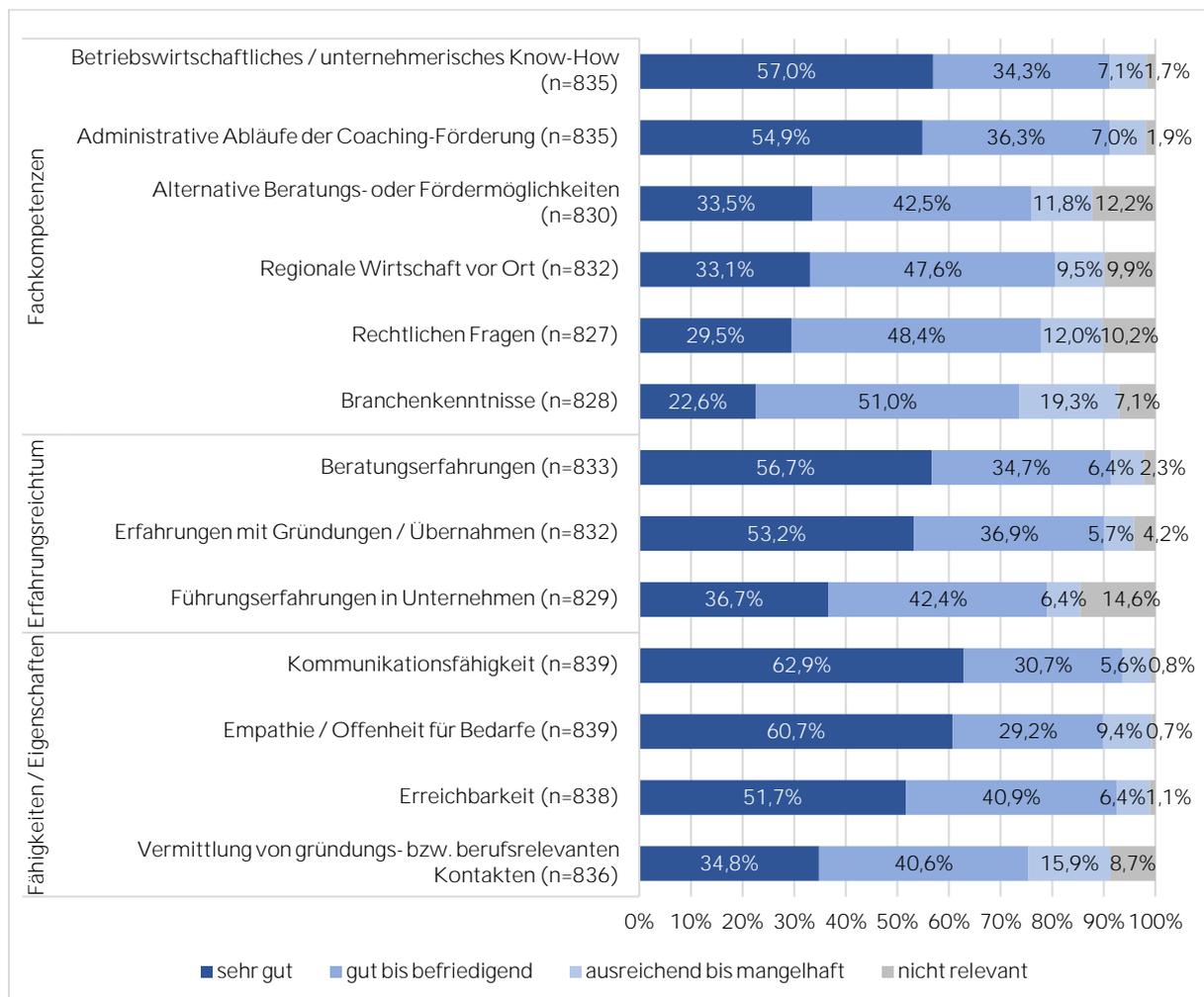
Im Bereich der fachlichen Kompetenzen wurde den Beratern/innen ein profundes Wissen zu betriebswirtschaftlichem und unternehmerischem Knowhow (sehr gut: 57,0 %) sowie zum administrativen Ablauf der Förderung (sehr gut:

54,9 %) bescheinigt. Etwas ausgewogener fallen die Bewertungen bezüglich des Wissens um alternative Förder- und Beratungsmöglichkeiten (sehr gut: 33,5 %), zu Kenntnissen zur Wirtschaft vor Ort (sehr gut: 33,1 %) sowie zu rechtlichen Fragen (sehr gut: 29,5 %) und spezifischen Branchenkenntnissen (sehr gut: 22,6 %) aus. Während die Noten „gut“ und „befriedigend“ bei den zuletzt genannten Aspekten den Großteil des Bewertungsspektrums ausmachen, wurden die Noten „ausreichend“ oder „mangelhaft“ bei allen abgefragten Kompetenzbereichen eher selten vergeben. Insgesamt fällt die Bewertung der Fachkompetenzen der Berater/innen damit relativ gut aus.

Auch in puncto Erfahrungsreichtum haben die Teilnehmenden den Beratern/innen eine insgesamt ordentliche Bewertung gegeben. So vergaben 56,7 % der Gecoachten die Note „sehr gut“ für deren vorhandene Beratungserfahrungen, ähnlich hoch fiel der entsprechende Anteil bezüglich des Erfahrungsreichtums der Coaches mit eigener Selbstständigkeit aus (sehr gut: 53,2 %). Immerhin 36,7 % der Teilnehmenden bewerteten die bei den Beratern/innen vorhandenen Führungserfahrungen in Unternehmenskontexten mit der Note „sehr gut“. Ähnlich wie bei den Fachkompetenzen gab es hier auch jeweils nur einen geringen Anteil an Befragten, die die Note „ausreichend“ oder „mangelhaft“ vergaben.

Im Bereich der persönlichen Eigenschaften der Berater/innen vergaben die Gecoachten bei drei von vier abgefragten Items mehrheitlich die Note „sehr gut“. Die Kommunikationsfähigkeit liegt dabei auf Rang eins (sehr gut: 62,9 %), gefolgt von der Offenheit für Bedürfnisse der Teilnehmenden (sehr gut: 60,7 %) sowie der Erreichbarkeit (sehr gut: 51,7 %). Einzig die Fähigkeiten zur Vermittlung von gründungs- bzw. berufsrelevanten Kontakten fällt etwas ab (sehr gut: 34,8 %). Erneut griffen die Befragten auch bei diesen Aspekten relativ selten zur Note „ausreichend“ oder „mangelhaft“. Dementsprechend waren die befragten Teilnehmenden im Wesentlichen auch mit den persönlichen Eigenschaften ihrer Berater/innen zufrieden.

Abbildung 9: Bewertung der Profile der Berater/Innen durch die befragten Teilnehmenden



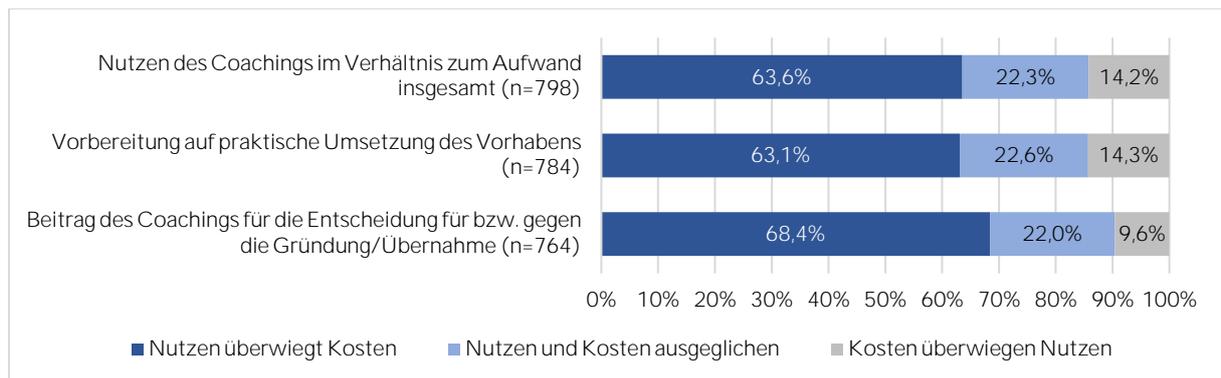
Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Berechnung der Anteilswerte ohne Berücksichtigung der Fälle, die von der Antwortoption „k. A. möglich“ Gebrauch machten.

Auch wenn man sich auf die durchschnittliche Notenvergabe bezieht, ergibt sich ein ordentliches Bewertungsschema. Im Bereich der Fachkompetenzen wurde das betriebswirtschaftliche und unternehmerische Knowhow mit einer Durchschnittsnote von 1,68 am besten bewertet. Vergleichsweise am schlechtesten fiel die mittlere Notenvergabe mit 2,44 für spezifische Branchenkenntnisse aus. Die Spanne der Durchschnittsnote für die drei Aspekte zum Erfahrungsreichtum reichen von 1,65 bis 1,89. Vergleichbar gut fällt die mittlere Notenvergabe für drei von vier Aspekten der persönlichen Eigenschaften der Berater/innen aus, einzig die Fähigkeiten zur Vermittlung von gründungs- bzw. berufsrelevanten Kontakten wurde mit 2,21 vergleichsweise etwas schlechter bewertet. Nennenswertere Bewertungsunterschiede in Abhängigkeit einzelner Merkmale der befragten Teilnehmenden können nicht festgestellt werden. Frauen (1,80) und zuvor Erwerbstätige (1,86) bewerteten das Gesamtprofil der Berater/innen im Durchschnitt z. B. minimal besser als Männer (1,96) und zuvor Nichterwerbstätige (1,92). Auch dieser Befund deutet daraufhin, dass die Passungsfähigkeit der Beratungen unabhängig von personenbezogenen Merkmalen gegeben ist. Wiederum korrespondiert diese Einschätzung mit dem Wesen der geförderten Beratungen als individuelle und persönlichkeitsorientierte Angebote, mit denen im Unterschied zu standardisierten Formaten besser auf spezifische Situationen und Bedarfe der Gründungs- und Übernahminteressierten eingegangen werden kann.

Bei allen drei berücksichtigten Bereichen fallen die Antwortmuster letztlich überwiegend positiv aus. Folglich waren die Teilnehmenden mit den Leistungen und Profilen ihrer Coaches größtenteils zufrieden. Am niedrigsten fällt die Zufriedenheit hinsichtlich spezifischer Branchenkenntnisse, der Vermittlung gründungs- oder berufsrelevanter Kontakte sowie Kenntnissen zu rechtlichen Fragen aus. Die beiden zuerst genannten Aspekte dürften sich für die große Mehrheit der Teilnehmenden bei der Vorbereitung ihrer Gründungs- oder Übernahmehabens als nicht allzu entscheidend erwiesen haben. Die lediglich moderate Bewertung der Rechtskompetenzen der Berater/innen ist womöglich darauf zurückzuführen, dass Beratungen im Rahmen der FA 3 einen betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt haben und Rechtsberatungen im ausschließlichen oder primären Stil nicht gefördert werden sollen. Nichtsdestotrotz liefern die vergleichsweise eher schlechter bewerteten Bereiche Ansatzpunkte für Optimierungen.

Auch die Berater/innen wurden nach bedeutsamen Kompetenzen, Erfahrungen und Eigenschaften befragt. Ohne an dieser Stelle detaillierter auf die Resultate einzugehen, ergab sich dabei ein zur Sichtweise der befragten Teilnehmenden vergleichbares Bild. Als „sehr wichtig“ betrachteten die befragten Coaches etwa betriebswirtschaftliche und finanzielle Kompetenzen, Erfahrungen im Bereich Gründungen und Übernahmen sowie eigener Selbständigkeit und zu guter Letzt eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Offenheit für die Bedarfe der zu beratenden Personen.

Abbildung 10: Kosten-Nutzen-Bewertung der Beratungen durch die befragten Teilnehmenden



Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Berechnung der Anteilswerte ohne Berücksichtigung der Fälle, die von der Antwortoption „k. A. möglich“ Gebrauch machten.

Die insgesamt recht hohe Zufriedenheit der Coaching-Teilnehmenden überträgt sich auch auf die Kosten-Nutzen-Bewertung, welche die dritte Dimension bei der Evaluation der Beratungsqualität darstellt (vgl. Abbildung 10). So waren knapp zwei Drittel der Befragten der Ansicht, dass der Nutzen der Coachings insgesamt höher wog als die damit verbundenen Aufwände (63,6 %). Zu zwei weiteren Einzelaspekten befragt gaben ebenfalls jeweils rund zwei Drittel an, dass die Coachings bezüglich der Vorbereitung auf die praktische Umsetzung des Vorhabens (63,1 %) sowie die Entscheidungsfindung für oder gegen die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens (68,4 %) mehr Nutzen als Kosten eingebracht haben. Nur ein jeweils geringer Anteil an Befragten war der Ansicht, dass ihnen im Zuge der Beratungen mehr Kosten als Nutzen entstanden sind. Letztlich fällt die Kosten-Nutzen-Bewertung der

Geförderten vor allem angesichts des nicht zu vernachlässigenden Eigenanteils in Höhe von 30 % ordentlich aus. Die auch hier recht hohe Zufriedenheit kann als weiteres Indiz für eine insgesamt gute Beratungsqualität gesehen werden.

Zu guter Letzt sollten die befragten Teilnehmenden auch die Unterstützung durch die zuständige Stelle zur Anbahnung und administrativen Abwicklung der ESF-geförderten Gründungs- und Nachfolgecoachings beurteilen. Deren Arbeit bewertete die Mehrheit der Gecoachten positiv. Die Informations- und Beratungsleistungen wurden von 37,6 % mit „sehr gut“ und 35,6 % mit „gut“ benotet. Die administrative Bearbeitung des Antrags befand ebenfalls eine Mehrheit für „sehr gut“ (38,3 %) oder „gut“ (33,5 %). Im Hinblick auf die Informations- und Beratungsleistungen zu weiteren Fördermöglichkeiten zeigten sich die Befragten etwas verhaltener. Hier vergaben 24,4 % die Note „sehr gut“ und 31,8 % die Note „gut“. Bei keinem der abgefragten Aspekte lag der Anteil derjenigen, die die Unterstützungsleistungen für nicht befriedigend hielten, höher als 13,1 %. Letzterer Anteilswert bezieht sich dabei auf weitere ergänzende oder anschließende Fördermöglichkeiten. Hierbei ist bezüglich der Informierung durchaus ein gewisses Optimierungsfeld für die zuständigen Stellen zu sehen.

In den Experteninterviews und in einer offenen Abfrage in den Beratererhebungen wurde der zu hohe Bürokratieaufwand beklagt, der mit der Antragsstellung, Nachweisführung und Abrechnung der ESF-geförderten Coachings einhergeht. Die Befragungsergebnisse deuten diesbezüglich daraufhin, dass die zuständigen Stellen und Berater/innen eine gegenüber den geförderten Gründungs- und Übernahmeinteressierten hinreichende Unterstützung leisten. Zugleich betonten die Gesprächspartner/innen in den Interviews aber auch, dass die Coaching-Angebote durch die ESF-Förderung enorm aufgewertet worden seien und die Beratung insgesamt an Größe hinzugewonnen habe. Ohne die finanziellen Mittel des ESF hätte man die Beratung nicht so gut am Markt platzieren und bekannt machen können. Angesichts der Kritik ließe sich die Attraktivität mit einer administrativen Vereinfachung weiter steigern.

Zusammengenommen deuten die Evaluationsbefunde darauf hin, dass es sich bei der ESF-geförderten FA 3 nicht nur um ein gut skaliertes und positioniertes, sondern zumeist auch um ein qualitativ hochwertiges Angebot handelt.

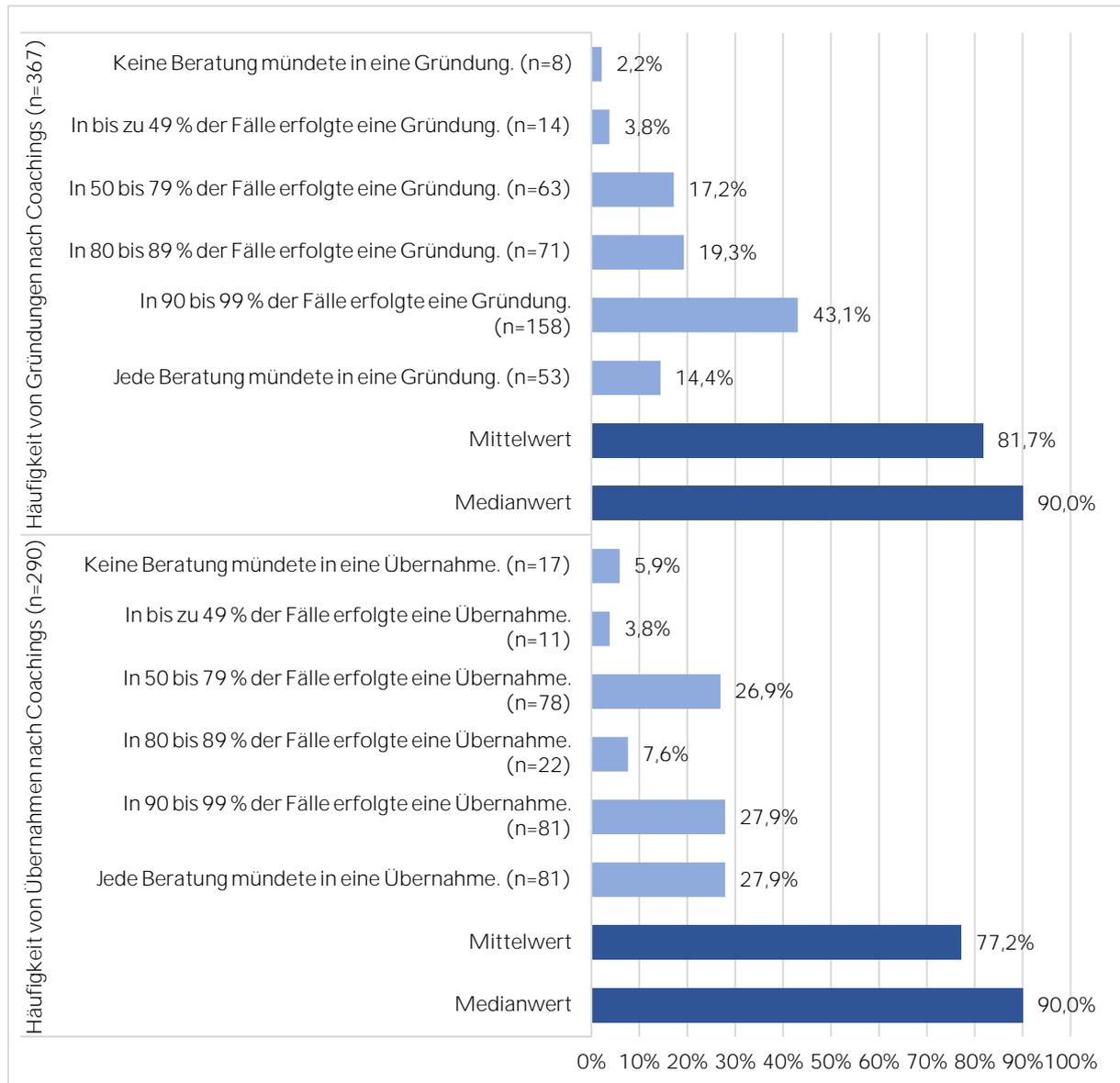
6.2 Ergebnisse zur Wirksamkeit von FA 3: Outcomes und Impacts

6.2.1 Umsetzung von Gründungs- und Übernahmeporhaben im Zuge der bzw. im Anschluss an die Coachings

Für den (Miss-)Erfolg der Realisierung unternehmerischer Vorhaben sind viele verschiedene Faktoren von Relevanz. Um hierüber ein genaueres Bild zu gewinnen, wurden die Berater/innen nach einschlägigen Erfolgsfaktoren befragt. Im Bereich der ökonomischen (Kontext-)Faktoren und Kompetenzen hielten die Coaches erwartungsgemäß eine gute und ausgereifte Geschäftsidee für am wichtigsten (Anteil: „sehr relevant“: 82,5 %). Mit eher weitem Abstand folgten fachliche Kenntnisse (57,6 %) sowie finanzielle Ressourcen (46,2 %) als wesentliche Erfolgsfaktoren. Der vergleichsweise eher niedrige Anteilswert bei den finanziellen Mitteln überrascht etwas, da die Finanzierung oftmals eine relevante Barriere bei der Realisierung unternehmerischer Vorhaben darstellt. Zu berücksichtigen ist, dass finanzielle Ressourcen aus Sicht von weiteren 47,8 % eine „eher relevante“ Rolle spielen. Von den Befragten wurde hier ggf. berücksichtigt, dass die Barriere in Abhängigkeit der Kapitalintensität unterschiedlich hoch ausfällt. Jeweils deutlich weniger als die Hälfte der Befragten sahen Berufserfahrungen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse (35,5 %) und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (12,6 %) als „sehr relevant“ an. Zu den drei relevantesten Persönlichkeitseigenschaften von (angehenden) Unternehmer/innen zählten die befragten Coaches eine hohe Belastbarkeit (83,6 %), eine gute Kommunikationsfähigkeit (73,9 %) und eine ausgeprägte Entscheidungsfreude (61,7 %). Es folgten Sozial- (53,2 %) und Führungskompetenzen (40,6 %) sowie Risikofreude (35,8 %). Auch der relativ niedrige Anteil bei der Risikobereitschaft überrascht zunächst zwar ein wenig, zusätzlich mehr als die Hälfte der Befragten sahen sie aber als „eher relevanten“ Faktor an. Die Berater/innen nahmen hier womöglich eine differenzierte Betrachtung vor: So zählt nicht allein ein hohes, sondern insbesondere ein adäquates bzw. gesundes Maß an Risikofähigkeit, die auf einer nüchternen Abwägung von Chancen und Risiken fußt. Mit Blick auf soziale (Kontext-)Faktoren hielten die Befragten die Unterstützung durch Beratung und Fachexpertise (55,5 %) sowie das private Umfeld (45,6 %) für am wichtigsten, gefolgt von Netzwerken und Beziehungen (42,4 %) sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (35,6 %). Die soziale Herkunft spielt aus Sicht der allermeisten Befragten bei der Umsetzung von unternehmerischen Vorhaben keine relevante Rolle (2,7 %). Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die genannten Anteilswerte zumeist ausschließlich auf der Antwortoption „sehr relevant“ basieren. Zieht man die Antwortmöglichkeit „eher relevant“ hinzu, dann werden – wie anhand der finanziellen Ressourcen und Risikofreude gesehen –

nahezu alle Faktoren mehrheitlich für „eher“ oder „sehr relevant“ gehalten. Die einzige Ausnahme stellt die soziale Herkunft dar. Zieht man zusätzlich die Antworten der Berater/innen zu den separat erfragten Gründen für gescheiterte oder nicht umgesetzte Pläne heran, dann kristallisieren sich eine ausgereifte Geschäftsidee sowie das Vorhandensein hinreichender finanzieller Mittel als die beiden wichtigsten Faktoren heraus. Beide Aspekte stellten in ihrer negativen Ausprägung – d. h. eine „noch nicht hinreichend ausgereifte Geschäftsidee“ und „fehlendes Eigen- und/oder Fremdkapital“ – aus Sicht der befragten Coaches die häufigsten Gründe für Misserfolge bzw. ausbleibende Gründungen oder Übernahmen dar. Insgesamt sollten Gründungs- oder Übernahmemeisterinteressierte aus Sicht der Berater/innen ein umfangreiches Gesamtpaket an Kompetenzen, Fähigkeiten und Attributen sowie förderlichen Lebensumständen mitbringen, um die Vorhaben erfolgreich umsetzen zu können.

Abbildung 11: Von den Beratern/innen geschätzte Gründungs- und Übernahmehäufigkeit



Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragungen der Berater/innen 2019 und 2021.

Bezüglich des Gründungs- oder Übernahmeverhaltens wurden die Coaches ferner nach Geschlechterdifferenzen befragt. 59,0 % bzw. 196 der 332 hierzu antwortenden Personen bejahten die Frage. Sie wurden zusätzlich anhand einer offenen Abfrage darum gebeten, die Unterschiede zu beschreiben. Hiervon machten insgesamt 99 Berater/innen Gebrauch. Die Nennungen ergaben dabei – auch im Zusammenhang mit einigen zuvor genannten Erfolgsfaktoren – ein relativ klares Bild. Ein Großteil der Berater/innen führte eine unterschiedliche Risikoaffinität als wesentliches Differenzierungsmerkmal beim Gründungs- oder Übernahmeverhalten an: So ist die Risikofreude bei Männern deutlich ausgeprägter als bei Frauen. Dies ist laut einigen Beratern/innen wiederum bei Frauen mit einer Unter-

und bei Männern mit einer Überschätzung ihrer Fähigkeiten, Möglichkeiten und Erfolgsaussichten verbunden. Viele Coaches gaben ferner an, dass Frauen bei der Planung und Umsetzung unternehmerischer Tätigkeiten vergleichsweise abwägender, gründlicher, überlegter und zielorientierter vorgehen. Folgende Nennung bringt das beschriebene Verhaltensmuster auf den Punkt: „Frauen sind weniger risikobereit, aber reflektierter, genauer sowie zielstrebig.“ Überdies führten die Coaches mitunter Abwägungen über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Selbständigkeit und die Einbeziehung der Familie in Entscheidungen als weitere Unterscheidungsmerkmale an, wobei diese Faktoren durchweg mit Frauen in Verbindung gesetzt wurden. Vereinzelt wurden auch Unterschiede bei der Branchenauswahl und beim Zeitumfang der unternehmerischen Tätigkeiten genannt, auf die weiter unten noch eingegangen wird.

Sowohl die Berater/Innen als auch die Coaching-Teilnehmenden wurden danach gefragt, ob im Zuge oder im Anschluss der Beratungen Gründungen oder Nachfolgen erfolgten. Während es sich bei den Angaben der Berater/Innen um Schätzwerte handelt, kann anhand der Antworten der Teilnehmenden ein Abbild über das tatsächliche Ausmaß der unternehmerischen Initiative erstellt werden. Bei den Befragungen der Geförderten kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass Erfolgsfälle überproportional häufig erreicht wurden. Der Ergebnisindikator bzw. die Quote tatsächlich umgesetzter Vorhaben könnte daher einer gewissen positiven Überzeichnung unterliegen. Mittels einer Gegenüberstellung der Angaben der Berater/Innen und Geförderten sowie eines Blickes auf die Ergebnisse unterschiedlicher Erhebungsjahre kann die Plausibilität der Ergebnisse aber durchaus überprüft werden. Die Überprüfungen deuten dabei auf eine relativ solide und verlässliche Datenbasis hin.

Laut den Angaben der befragten Coaches fallen die Umsetzungsquoten bei Gründungen und Übernahmen hoch aus. Die Abfrage basierte dabei jeweils auf einer geschätzten Prozentangabe zu umgesetzten Vorhaben im Zuge bzw. nach Ende der Beratungen, die in den letzten drei Jahren mit ESF-geförderten Klienten/Innen durchgeführt wurden. In Abbildung 11 sind die Angaben zum einen in Kategorien zusammengefasst und zum anderen in Form von Mittel- und Medianwerten abgetragen. Mit Blick auf Gründungsberatungen ergibt sich folgendes Bild: Zusammengenommen berichteten lediglich 6,0 % aller befragten Coaches davon, dass weniger als die Hälfte aller Beratungen in Gründungsvorhaben mündeten. Im Umkehrschluss vermeldeten mit 94,0 % fast alle Befragten, dass mindestens jede zweite Beratung mit einer anschließenden Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit verbunden war. Mehr als die Hälfte der Berater/Innen – 57,5 % – gab sogar eine mindestens 90 %-ige Umsetzungsquote an. Der Mittelwert der Prozentangaben beträgt 81,7 %, der Medianwert beziffert sich auf 90,0 %. Die Ergebnisse stützen sich absolut auf 367 Nennungen. Bei den Übernahmeberatungen ergibt sich ebenfalls ein positiver Eindruck. Hierbei konnten 290 Antworten verwertet werden. Bei lediglich knapp jeder zehnten befragten Person (9,8 %) lag die Umsetzungsquote bei Übernahmen unter 50 %. Demgegenüber berichteten rund neun von zehn Coaches davon, dass mindestens 50 % aller Beratungen zu Übernahmen führten. Ähnlich wie bei Gründungen vermeldete auch hier mehr als die Hälfte der Berater/Innen – 55,8 % – eine mindestens 90 %-ige Umsetzungsquote. Der Mittel- (77,2 %) und Medianwert (90,0 %) fällt ebenfalls vergleichbar hoch aus. Es zeigt sich letztlich, dass die Beratungen laut den Angaben der befragten Coaches sehr häufig entweder eine Gründung oder eine Übernahme nach sich ziehen. Zwischen beiden Formen ergeben sich dabei nur geringfügige Unterschiede bezüglich der Umsetzungsquoten. Rekuriert man auf die beiden Mittelwerte, dann münden rund vier von fünf Beratungen in die Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit durch die Klienten/Innen. Offenbar waren die Planungen, Profile und Umstände bei sehr vielen Teilnehmenden stimmig und die wesentlichen Erfolgsvoraussetzungen für Gründungen oder Übernahmen gegeben.

Tabelle 9: Umsetzungsquoten von Gründungen und Übernahmen vor und seit Pandemie-Ausbruch

Umsetzungsquote		Letzte drei Jahre	Seit Pandemie-Ausbruch	Differenz in PP
Gründungen (n=215)	Mittelwert	81,5%	65,9%	-15,6PP
	Medianwert	90,0%	80,0%	-10,0PP
Übernahmen (n=168)	Mittelwert	77,6%	56,2%	-21,4PP
	Medianwert	92,5%	65,0%	-27,5PP

Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Berater/Innen 2021.

Aus den Befragungsdaten ergeben sich überdies Anhaltspunkte für die Effekte der Corona-Pandemie. Bei der im April 2021 umgesetzten Erhebung wurden die Umsetzungsquoten hinsichtlich zweier verschiedener Zeiträume erhoben: einerseits auf Basis der Erfahrungen der vergangenen drei Jahre und andererseits mit Blick auf die vergangenen zwölf Monate bzw. die Phase seit Ausbruch der Corona-Pandemie (vgl. Tabelle 9). Auf Basis der Durchschnittswerte lässt sich zwischen den beiden Betrachtungszeiträumen bei den Gründungen eine Differenz in Höhe von -15,6

Prozentpunkten feststellen, bei den Übernahmen liegt die entsprechende Abweichung bei -21,4 Prozentpunkten. Rekuriert man auf den Medianwert und vergleicht diesen mit dem Mittelwert, dann fällt die Differenz zwischen beiden Zeitspannen bei Gründungen kleiner (-10,0 Prozentpunkte) und bei Übernahmen größer aus (-27,5 Prozentpunkte). Sowohl der Mittelwert- als auch der Medianwertvergleich impliziert folglich einen recht starken Rückgang umgesetzter Vorhaben seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie. Nichtsdestotrotz fallen die Niveaus der Umsetzungsquoten nach wie vor hoch aus. Gemäß den Angaben der Coaches mündeten seit März 2020 durchschnittlich zwei Drittel der Beratungen in Gründungen (65,9 %) und mehr als die Hälfte der Beratungen in Übernahmen (56,2 %). Der Medianwert fällt jeweils noch höher aus (80,0 % bzw. 65,0 %).

Die Angaben der Teilnehmenden zur Realisierung der Pläne bzw. zum Einstieg in die unternehmerische Selbständigkeit sind in Tabelle 10 abgetragen. Sie stellen die Basis für den programmspezifischen Ergebnisindikator dar, der im Rahmen der Darstellung der Monitoringdaten (vgl. Kapitel 5) bereits thematisiert wurde. Der Anteil der insgesamt 904 befragten Teilnehmenden, der im Zuge oder im Anschluss der Beratungen ein Unternehmen (im Voll- oder Nebenerwerb) gegründet oder übernommen hat, beziffert sich für die Erhebungsjahre 2018 bis 2021 auf 69,6 %. Absolut handelt es sich hierbei um 629 Personen. Fast die Hälfte der Befragten berichtete über die Gründung eines Unternehmens im Vollerwerb (47,5 %), knapp jede siebte befragte Person startete die Selbständigkeit im Nebenerwerb (15,0 %). Der Anteil der Befragten, der eine Übernahme vermeldete, lag bei 7,1 %. Übernahmen kamen damit gegenüber Gründungen deutlich seltener vor. Fälle mit einer Ausweitung einer bereits länger zuvor praktizierten Selbständigkeit vom Neben- in den Haupterwerb werden bei der Ermittlung des Ergebnisindikators nicht berücksichtigt. Mit einem Anteil in Höhe von 4,3 % spielten Erweiterungen keine tragende Rolle. Mit Berücksichtigung dieser Fälle mündeten die Beratungen bei 73,9 % in eine Aufnahme oder Erweiterung von unternehmerischen Tätigkeiten. Insgesamt konnten damit nahezu drei Viertel aller Befragten ihre Pläne realisieren. Zumindest zum jeweiligen Befragungszeitpunkt gab dagegen rund ein Viertel aller Befragten an, die Pläne (noch) nicht umgesetzt zu haben (26,1 %). Hierunter zeigten sich aber 12,6 % zuversichtlich hinsichtlich der Realisierung der Vorhaben, so dass im weiteren Zeitverlauf ggf. noch weitere Personen den Schritt in die Selbständigkeit wagten. 13,5 % aller Befragten legten die Pläne hingegen (bis auf Weiteres) auf Eis.

Tabelle 10: Gründungen und Übernahmen im Zuge oder im Anschluss der Beratungen

Befragungsjahr	2018	2019	2020	2021	Befragte insgesamt	
Austrittsjahr	2016	2017	2018	2019	Anzahl	Anteil
Befragte insgesamt	238	262	217	187	904	100,0%
Ergebnisindikatorrelevante Fälle (In Klammern: Ergebnisindikator für einzelne Jahre)	160 (67,2%)	181 (69,1%)	158 (72,9%)	130 (69,5%)	629	69,6%
...Gründung im Haupterwerb	113	121	111	84	429	47,5%
...Gründung im Nebenerwerb	32	47	24	33	136	15,0%
...Übernahme	15	13	23	13	64	7,1%
Erweiterung unternehmerischer Tätigkeiten von Neben- in Haupterwerb	13	8	11	7	39	4,3%
Unternehmerische Tätigkeiten fest geplant	30	35	25	24	114	12,6%
...Gründung wird stattfinden bzw. ist fest geplant	21	18	11	12	62	6,9%
...Übernahme wird stattfinden bzw. ist fest geplant	1	7	7	7	22	2,4%
...Erweiterung wird stattfinden bzw. ist fest geplant	8	10	7	5	30	3,3%
Pläne für unternehmerische Tätigkeiten verworfen	35	38	23	26	122	13,5%
...Gründungspläne (bis auf Weiteres) verworfen	17	24	12	16	69	7,6%
...Übernahmepläne (bis auf Weiteres) verworfen	15	7	5	7	34	3,8%
...Erweiterungspläne (bis auf Weiteres) verworfen	3	7	6	3	19	2,1%

Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Hinweis: Diese Frage war im Rahmen der Onlinebefragungen eine Pflichtfrage.

Im gesamten Betrachtungszeitraum ist der Ergebnisindikator relativ konstant. Die Quote pendelt in einer recht engen Spanne zwischen 67,2 % (Erhebungsjahr 2018) und 72,9 % (Erhebungsjahr 2020). Im Erhebungsjahr 2021 wurden diejenigen Teilnehmenden befragt, die die Beratung 2019 beendeten. Der Ergebnisindikator beziffert sich auf 69,5 %. Angesichts der im März 2020 ausgebrochenen Corona-Pandemie stellt sich die Frage, ob die betreffenden

Personen ihre Vorhaben bereits vor oder erst nach Pandemieausbruch umsetzten. Mit Blick auf das ebenfalls erhobene Datum für den Start der unternehmerischen Tätigkeiten lässt sich feststellen, dass eine große Mehrheit in Höhe von 83,8 % den Gang in die Selbständigkeit schon vor Pandemieausbruch wagte. Demnach kommen die Auswirkungen der Corona-Pandemie in den bisherigen Ergebnissen nur in sehr geringem Ausmaß zum Tragen.

Tabelle 11: Gründungs- und Übernahmeaktivitäten nach Geschlecht und vorherigem Erwerbsstatus

	Frauen (n=405)	Männer (n=499)	Zuvor nicht Erwerbstä- tige (n=368)	Zuvor ET (n=536)
Ergebnisindikatorrelevante Fälle	71,4%	68,1%	79,9%	62,6%
...Gründung im Haupterwerb	47,9%	47,1%	65,2%	35,3%
...Gründung im Nebenerwerb	18,3%	12,4%	11,7%	17,4%
...Übernahme	5,2%	8,6%	3,0%	9,9%
Erweiterung der unternehmerischen Tätigkeit von Neben- in Haupterwerb	4,7%	4,0%	3,5%	4,9%
Unternehmerische Tätigkeiten fest geplant	11,1%	13,8%	7,3%	16,2%
...Gründung wird stattfinden bzw. ist fest geplant	5,4%	8,0%	5,2%	8,0%
...Übernahme wird stattfinden bzw. ist fest geplant	1,5%	3,2%	0,5%	3,7%
...Erweiterung wird stattfinden bzw. ist fest geplant	4,2%	2,6%	1,6%	4,5%
Pläne für unternehmerische Tätigkeiten verworfen	12,9%	14,0%	9,2%	16,4%
...Gründungspläne (bis auf Weiteres) verworfen	7,9%	7,4%	5,7%	9,0%
...Übernahmepläne (bis auf Weiteres) verworfen	3,5%	4,0%	1,9%	5,0%
...Erweiterungspläne (bis auf Weiteres) verworfen	1,5%	2,6%	1,6%	2,4%
Insgesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021.

Lohnenswert ist an dieser Stelle auch eine Betrachtung der Ergebnisse in Abhängigkeit des Geschlechts und des vorausgegangenen Erwerbsstatus der befragten Teilnehmenden (vgl. Tabelle 11). Bei einem Blick auf die Geschlechter kann für Frauen ein geringfügig höherer Ergebnisindikatorwert als für Männer ermittelt werden: Während 71,4 % aller befragten Frauen entweder eine Gründung oder Übernahme verwirklichten, beläuft sich der entsprechende Anteil bei Männern auf 68,1 %. Die Annahme, dass Frauen ihre Vorhaben im Vergleich zu Männern wegen einer vergleichsweise geringeren Risikoneigung seltener umsetzen, trifft folglich nicht zu. Im Vergleich zu Männern setzten Frauen ihre Vorhaben dabei häufiger im Nebenerwerb um (18,3 % zu 12,4 %), demgegenüber waren Übernahmen bei Männern etwas relevanter als bei Frauen (8,6 % zu 5,2 %). Gemessen an allen gründungs- oder übernahmeaktiven Befragten lag der Frauenanteil bei 45,9 %. Angesichts der Unterrepräsentation von Frauen im Rahmen der Selbständigkeit und des Unternehmertums ist das Ergebnis erfreulich. Die Förderung erreicht viele Frauen, die ihre unternehmerischen Pläne im Anschluss an die Beratungen verwirklichen können. Deutlich ausgeprägtere Unterschiede als zwischen den Geschlechtern ergeben sich in Abhängigkeit des vorausgegangenen Erwerbsstatus der Teilnehmenden: Während sich der Ergebnisindikator bei zuvor Nichterwerbstätigen auf 79,9 % beziffert, beträgt er bei zuvor Erwerbstätigen nur 62,6 %. Die Differenz beläuft sich dementsprechend auf 17,3 Prozentpunkte. Der Gruppenunterschied ist dabei vor allem auf Gründungsaktivitäten im Haupterwerb zurückzuführen. Hier beläuft sich die Differenz auf fast 30 Prozentpunkte (zuvor Nicht-Erwerbstätige: 65,2 %; zuvor Erwerbstätige: 35,3 %). Gründungen im Nebenerwerb und Übernahmen waren dagegen bei zuvor Erwerbstätigen (17,4 % bzw. 9,9 %) relevanter als bei zuvor Nicht-Erwerbstätigen (11,7 % bzw. 3,0 %). Die Gruppenunterschiede fallen aber kleiner aus als bei Gründungen im Vollerwerb. Der Anteil der Personen, die zum jeweiligen Befragungszeitpunkt von einer festen Planung oder einer Abkehr ihrer Vorhaben berichteten, fiel bei zuvor Erwerbstätigen jeweils rund doppelt so hoch aus wie bei Befragten, die zuvor keiner Erwerbstätigkeit nachgingen. Von allen gründungs- oder übernahmeaktiven Befragten handelte es bei 46,7 % aller Personen um zuvor Nicht-Erwerbstätige. Auch wenn zwischen beiden Gruppen bei der ebenfalls abgefragten Risikoneigung keine großen Differenzen feststellbar waren, bleibt die unterschiedlich gelagerte Verlust- bzw. Risikoaversion in der tatsächlichen Entscheidungssituation ein plausibler Erklärungsfaktor für die ausgeprägten Unterschiede zwischen zuvor Erwerbstätigen und zuvor Nicht-Erwerbstätigen: So ist die Aufgabe einer bestehenden – womöglich gut bezahlten und abgesicherten – abhängigen Erwerbstätigkeit für die Aufnahme einer unternehmerischen Selbständigkeit mit deutlich höheren Kosten und Risiken belegt als bei

Gründungen oder Übernahmen, die aus einem Nichterwerbsstatus heraus umgesetzt werden. Zu erwähnen ist zu guter Letzt, dass es zwischen beiden Gruppen keine nennenswerten Kompetenzunterschiede gibt. Das Qualifikationsniveau und der Umfang zuvor gesammelter Berufserfahrungen fallen vergleichbar hoch aus.

Hinsichtlich des Qualifikationsniveaus ergeben sich leichte Differenzen: Unter den nicht-akademisch qualifizierten Befragten beläuft sich der Ergebnisindikator auf 66,3 %, bei den Befragten mit akademischem Abschluss beträgt die Quote 72,2 %. Unter allen ergebnisindikatorrelevanten Fällen lag der Anteil der akademisch qualifizierten Befragten bei 57,4 %. Mit Blick auf das Alter der Befragten fallen die Anteilswerte bei den 35- bis 44- (72,2 %) und 45- bis 54-Jährigen (74,0 %) am höchsten und bei den mindestens 55 Jahre alten Personen am niedrigsten aus (57,6 %). Insbesondere Gründungen im Vollerwerb konnten bei Älteren vergleichsweise selten beobachtet werden. Bei den bis 34-Jährigen beziffert sich der Ergebnisindikator auf 66,6 %. Auswertungen in Abhängigkeit des Merkmals Migrationshintergrund sind auf Basis der Monitoringdaten lediglich näherungsweise möglich, da diese keine Informationen zur Migrationserfahrung der Eltern berücksichtigen (vgl. hierzu auch Kapitel 5). Diese Einschränkungen im Hinterkopf behaltend kann bei Menschen mit Migrationsgeschichte ein Ergebnisindikator in Höhe von 64,0 % festgestellt werden, bei Personen ohne Migrationshintergrund beträgt die Quote 70,5 %. 17,7 % aller gründungs- und übernahmeaktiven Befragten hatten einen Migrationshintergrund. Blickt man auf die zuvor gesammelten beruflichen Erfahrungen, so zeigten sich Menschen mit einer mehr als zehnjährigen Berufserfahrung am gründungs- oder übernahmeaktivsten. Für diese Gruppe beläuft sich der Ergebnisindikator auf 77,9 %. Bei Befragten mit weniger Berufserfahrung lag die Quote deutlich niedriger (zwischen fünf bis zehn Jahre: 63,6 %; bis fünf Jahre: 66,2 %; keine Erfahrung: 65,5 %). Während Befragte mit weitreichenderen Erfahrungen eher Gründungen im Vollerwerb und Übernahmen umsetzten, starteten beruflich unerfahrenere Befragte ihre unternehmerische Laufbahn eher im Nebenerwerb. Unter allen ergebnisindikatorrelevanten Fällen lag der Anteil der Personen ohne berufliche Vorerfahrungen bei 17,9 %. Überdies steigt der Ergebnisindikator mit der Anzahl der in Anspruch genommenen Beratungstermine. Bei Befragten mit bis zu vier Beratungsterminen beläuft sich die Quote auf 66,0 %, im Falle von fünf bis acht Terminen beträgt sie 69,7 % und bei mehr als acht Terminen beziffert sie sich auf 72,0 %.

Tabelle 12: Umsetzungsquoten von Gründungs-, Übernahme- und Erweiterungsinteressierten nach verschiedenen Merkmalen

	Gründungsinter- sierte (Im Voll- und Nebenerwerb)	Übernahmeinter- sierte	Erweiterungsinter- sierte
Alle Befragte (n=904)	81,2%	53,3%	44,3%
Geschlecht (n=904)			
Frauen (n=405)	83,2%	51,2%	45,2%
Männer (n=499)	79,4%	54,4%	43,5%
Vorheriger Erwerbsstatus (n=904)			
zuvor nicht erwerbstätig (n=368)	87,6%	55,0%	52,0%
zuvor erwerbstätig (n=536)	75,6%	53,0%	41,3%
Qualifikationsniveau (n=904)			
nicht-akademisch (n=404)	79,9%	50,0%	38,6%
akademisch (n=500)	82,1%	57,4%	50,0%
Alter (n=904)			
bis 34 Jahre alt (n=296)	79,5%	53,5%	50,0%
zwischen 35 und 44 Jahre alt (n=259)	83,7%	58,1%	46,2%
zwischen 45 und 54 Jahre alt (n=269)	84,6%	51,4%	40,0%
mindestens 55 Jahre alt (n=80)	67,2%	45,5%	25,0%
Migrationshintergrund (n=839)			
ohne Migrationshintergrund (n=678)	82,1%	57,5%	48,6%
mit Migrationshintergrund (n=161)	76,6%	34,8%	28,6%
Berufliche Vorerfahrungen (n=884)			
keine Vorerfahrungen (n=168)	75,2%	46,7%	18,8%
bis 5 Jahre (n=237)	82,1%	41,7%	52,9%
zwischen 5 bis 10 Jahren (n=176)	77,2%	54,8%	45,5%
mehr als 10 Jahre (n=303)	86,3%	59,2%	50,0%
Anzahl der in Anspruch genommenen Beratungstermine (n=761)			
bis 4 Termine (n=182)	80,6%	38,1%	27,3%
zwischen 5 bis 8 Termine (n=336)	80,4%	51,2%	46,7%
mehr als 8 Termine (n=243)	84,9%	60,0%	57,1%

Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021.

Eine andere Betrachtungsweise ergibt sich, wenn man die Ergebnisse in Abhängigkeit der Gründungs-, Übernahme- oder Erweiterungspläne der Befragten setzt und danach fragt, zu welchem Anteil die jeweiligen Gruppen ihre Pläne auch tatsächlich realisiert haben. Durch die Ermittlung solcher Umsetzungsquoten ergibt sich ein genaueres Abbild über die Mobilisierung der unternehmerischen Tätigkeiten im Zuge der Beratungen (vgl. Tabelle 12). Für die Gesamtheit der Befragten können folgende Umsetzungsquoten berichtet werden: Während von allen Gründungsinteressierten (n=696) 81,2 % ihren Plan verwirklichen konnten, traf dies nur auf 53,3 % aller Übernahmemeinteressierten (n=120) zu. Bei Befragten mit Erweiterungsabsichten (n=88) beträgt die Umsetzungsquote 44,3 %. Gleicht man die Angaben der Teilnehmenden mit den eingangs dargestellten Schätzwerten der Berater/innen ab, so fällt die Diskrepanz bei Gründungsvorhaben kaum ins Gewicht. Bei Übernahmenvorhaben ist sie dagegen ausgeprägt, hierbei spielt ggf. die gegenüber Gründungen zumeist längere Planungszeit eine Rolle. Unabhängig von diesen Unterschieden fällt die Aktivierung des unternehmerischen Potenzials insgesamt zufriedenstellend aus. In Tabelle 12 sind die Umsetzungsquoten zudem in Abhängigkeit verschiedener Merkmale wie z. B. Geschlecht, vorheriger Erwerbsstatus oder Qualifikationsniveau abgetragen. Die sich hieraus ergebenden Eindrücke ähneln stark den bereits zuvor dargestellten Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Die zuvor bereits thematisierten Unterschiede in Abhängigkeit des Geschlechts und des vorausgegangenen Erwerbsstatus kommen bei den Umsetzungsquoten erneut zum Vorschein. Ein ausgeprägter Unterschied besteht bei der Gruppe der Übernahmemeinteressierten in Abhängigkeit des Merkmals Migrationshintergrund. Während von allen übernahmemeinteressierten Befragten ohne Migrationshintergrund 57,5 % ihre Pläne verwirklichten, traf dies lediglich auf 34,8 % der Menschen mit Migrationsgeschichte zu. Vergleichbar hoch fallen die Differenzen bei Erweiterungsinteressierten aus. Vor allem bei Übernahme- und Erweiterungsinteressierten scheinen zudem das Ausmaß beruflicher Vorerfahrungen und die Anzahl der in Anspruch genommenen Beratungstermine positive Einflüsse auf die Umsetzung der Pläne auszuüben. Tendenziell kann ein derartiger Zusammenhang zwar auch bei Gründungsinteressierten beobachtet werden, er ist aber deutlich schwächer bzw. weniger offensichtlich.

Tabelle 13: Zeitdifferenz zwischen Beratungsabschluss und Aufnahme der unternehmerischen Tätigkeiten

	Befragte insgesamt		Frauen		Männer	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
im Zuge der Beratung bzw. (zumeist unmittelbar) vor Beratungsabschluss	255	40,7%	121	41,9%	134	39,6%
innerhalb der ersten 30 Tage nach Abschluss	66	10,5%	25	8,7%	41	12,1%
nach 31 bis 60 Tagen nach Abschluss	57	9,1%	31	10,7%	26	7,7%
nach 61 bis 90 Tagen nach Abschluss	44	7,0%	24	8,3%	20	5,9%
nach 91 bis 180 Tagen nach Abschluss	58	9,3%	22	7,6%	35	10,4%
nach 181 bis 365 Tagen nach Abschluss	88	14,0%	44	15,2%	45	13,3%
nach mehr als 365 Tagen nach Abschluss	59	9,4%	22	7,6%	37	10,9%
Befragte insgesamt	627	100,0%	289	100,0%	338	100,0%
Durchschnittswert für Vorhaben, die nach Beratungsabschluss umgesetzt wurden (in Tagen)	181,5		174,4		187,5	

Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021.

Es liegen auch Informationen darüber vor, wie viel Zeit zwischen dem Abschluss der Beratungen und der Aufnahme der unternehmerischen Tätigkeiten liegt. Tabelle 13 gibt eine Übersicht über die Zeitdifferenz zwischen Beratung und Umsetzung. Es zeigt sich, dass ein hoher Anteil der ergebnisindikatorrelevanten Fälle bereits im Zuge der Beratung mit den unternehmerischen Tätigkeiten startete. Insgesamt traf dies auf 40,7 % aller Personen zu. Den Datumsangaben lässt sich dabei entnehmen, dass der Startschuss zumeist unmittelbar vor dem Abschluss der Beratung (Austrittsdatum gemäß ESF-Monitoring) erfolgte. Bei denjenigen Befragten, die ihre unternehmerischen Tätigkeiten nach Beratungsende aufnahmen (Anteil: 59,3 %), verhält es sich wie folgt: 10,5 % starteten innerhalb der ersten 30 Tage, 9,1 % begannen nach 31 bis 60 Tagen, bei 7,0 % dauerte es zwischen 61 und 90 Tagen. Folglich benötigte rund ein Viertel aller Befragten (26,6 %) höchstens drei Monate für den Gang in die Selbständigkeit. Bei 9,3 % aller gründungs- oder übernahmeaktiven Befragten vergingen bis zum Start der unternehmerischen Tätigkeiten zwischen 91 und 180 Tage, 14,0 % benötigten bis zu 365 Tage. Länger als ein Jahr Zeit beanspruchten 9,4 % aller Befragten. Für die Vorhaben, die nach dem Beratungsabschluss umgesetzt wurden und einen Anteil in Höhe von 59,3 % ausmachen, kann ferner ein Durchschnittswert berechnet werden. Dieser beläuft sich – in Tagen bemessen – auf 181,5 (Frauen: 174,4; Männer: 187,5). Zwischen den Geschlechtern lassen sich zwar keine systematischen und ausgeprägten Differenzen feststellen, tendenziell starteten Frauen aber etwas schneller als Männer.

Wie gesehen, gab rund ein Viertel aller Befragten (26,1 %) zum jeweiligen Befragungszeitpunkt an, den Gang in die Selbständigkeit (noch) nicht (wie geplant) angetreten zu haben. Absolut traf dies auf 236 Personen zu. Sie wurden darum gebeten, Gründe für ihre Zurückhaltung oder Abkehr anzugeben. Diese Möglichkeit nutzten wiederum 190 Befragte. Etwas mehr als ein Drittel (37,4 %) nannte hierbei fehlendes Eigen- oder Fremdkapital als ausschlaggebenden Grund, mit größerem Abstand folgten zu große Unsicherheiten bezüglich einer positiven ökonomischen Entwicklung und eine noch zu geringe Reife der Geschäftsidee (jeweils 21,1 %). Zu den weiteren Gründen zählten die Befragten andere attraktive Berufsoptionen (18,9 %), eine Unterschätzung des zeitlichen Aufwands (17,4 %), eine zu hohe Belastung durch familiäre Verpflichtungen (14,2 %) sowie ein privates Umfeld, das einer Umsetzung (zu) kritisch gegenüberstand (12,1 %). Überdies wurde im Rahmen der Anfang 2021 umgesetzten Befragung angesichts der Corona-Pandemie eine zusätzliche Antwortmöglichkeit aufgenommen. Von den betreffenden und letztlich hierzu antwortenden Personen gab fast die Hälfte an, dass die „Pandemie die Pläne (zumindest vorerst) durchkreuzt“ habe (44,2 %; niedrige Fallzahlen). Oftmals war nicht lediglich ein Faktor ausschlagend, vielmehr nannten die Befragten in der Regel mehrere Gründe. Obwohl sich auf Basis der Ergebnisse keine detaillierten Aussagen zu Gründungs- oder Übernahmehemmnissen treffen lassen, sind die von den Befragten genannten Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung ein auch in Politik und Wissenschaft häufig registrierter Grund für das Scheitern einer Aufnahme oder Erweiterung von unternehmerischen Tätigkeiten. Gewissermaßen spiegelbildlich zu den bereits dargestellten Erfolgsfaktoren deutet zudem die Vielzahl genannter Faktoren daraufhin, dass die Geschäftsidee und -möglichkeit, das Kompetenzprofil, die berufliche und familiäre Lebenssituation sowie die Rahmenbedingungen insgesamt möglichst stimmig zueinander sein müssen.

6.2.2 Strukturelle Merkmale und Geschäftsmodelle umgesetzter Gründungs- und Übernahmehorhaben

Nachfolgend wird ausschließlich auf die ergebnisindikatorrelevanten Fälle – also die im Zuge oder im Anschluss der Beratungen umgesetzten Gründungen im Voll- und Nebenerwerb sowie Übernahmen – eingegangen.

Im Rahmen der Evaluation interessierten auch strukturelle Merkmale der umgesetzten Gründungs- und Übernahmehorhaben. Hierzu zählten z. B. die Finanzierungsgrundlage, der Wirtschaftszweig, das Geschäftsmodell oder die gewählte Form der Gründung. Anzumerken ist, dass die Fallzahlen nachfolgend nicht identisch mit den insgesamt 629 ergebnisindikatorrelevanten Fällen sind, da die Fragen zu den interessierenden Merkmalen im Anschluss an die Frage zur Umsetzung der Vorhaben gestellt wurden und es im weiteren Befragungsverlauf Abbrüche gab. Ferner beziehen sich die strukturellen Merkmale vor allem auf Gründungen und deutlich weniger auf Übernahmen, welche lediglich 10,2 % aller ergebnisindikatorrelevante Fälle ausmachen.

Mit Blick auf die Finanzierungsgrundlage wurden die Befragten um eine Auskunft zur Aufnahme von Fremdkapital gebeten, die von lediglich 5,5 % bzw. 33 Personen verweigert wurde. Unter den Auskunft gebenden Personen (n=568) lag der Anteil, der Fremdkapital für die Realisierung einer Gründung oder Übernahme aufnahm, bei 44,4 %. Folglich konnten offenbar 55,6 % aller Befragten die Umsetzung ihrer Vorhaben mit Eigenkapital stemmen. Für die Verwirklichung von Übernahmen wurde dabei häufiger Fremdkapital aufgenommen als im Vergleich zu Gründungen (72,9 % gegenüber 42,7 %). Ferner beanspruchten Männer für die Verwirklichung ihrer Vorhaben öfter Fremdkapital als Frauen (49,7 % gegenüber 38,2 %). Zu den möglichen Ursachen für die Geschlechterunterschiede zählen z. B. die Wahl der Bereiche und Branchen, die unterschiedlich hoch ausfallenden Kapitalerfordernisse, die unterschiedliche Risiko- bzw. Sicherheitsneigung sowie ggf. auch ungleiche Zugangsbedingungen zu Krediten.

Anhand von Tabelle 14 kann die Verteilung der umgesetzten Vorhaben auf verschiedene Wirtschaftszweige nachvollzogen werden. Insgesamt basiert die Verteilung auf 560 Nennungen. Die Abfrage orientierte sich dabei weitestgehend an der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes (WZ 2008). Die „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen“ und von „freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ teilen sich mit einem Anteil in Höhe von jeweils 12,0 % den ersten Rang. Auch der zweite Rang wird von zwei Bereichen gebildet: So entfallen jeweils 10,7 % aller umgesetzten Vorhaben auf die beiden zusammengefassten Wirtschaftszweige „Erziehung und Unterricht“ sowie „Gesundheits- und Sozialwesen“ und den „(Einzel-)Handel“. Die vier genannten Bereiche machen zusammengenommen fast die Hälfte der verwirklichten Unternehmen oder Übernahmen aus (45,4 %). Auf Rang fünf folgt das Gastgewerbe (9,8 %). Dicht beieinander liegen die beiden Wirtschaftszweige des „Verarbeitenden Gewerbes“ (7,3 %) sowie der „Information und Kommunikation“ (7,1 %). Vergleichbar häufig setzten die Befragten ihre Vorhaben im Bereich „sonstiger wirtschaftlicher Dienstleistungen“ um (6,8 %). Jeweils knapp über der 5 %-Schwelle liegen Vorhaben im Bereich der „Kunst, Unterhaltung und Erholung“ (6,1 %) sowie des „Baugewerbes“ (5,4 %). 10,0 % aller Vorhaben sind in Summe mehreren weiteren Wirtschaftszweigen

zuzuordnen, auf die jeweils weniger als 3 % der Nennungen entfielen. Hierzu zählen z. B. die „Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ sowie die Bereiche „Land- und Forstwirtschaft“ und „Energieversorgung“. Einige wenige Vorhaben (2,1 %) ließen sich nicht eindeutig in die Kategorisierung der Wirtschaftszweige einordnen. Hierbei handelte es sich um offene Nennungen (z. B. „Reitsportmarke“, „Food & Beverage“, „Flößerei“ oder „Audio-Produkte“) im Antwortfeld „Sonstiges“. Bei der Mehrheit der Befragten weisen die unternehmerischen Tätigkeiten letztlich unmittelbare oder zumindest mittelbare Bezüge zum Dienstleistungsbereich auf.

Tabelle 14: Verteilung umgesetzter Vorhaben auf Wirtschaftszweige (insgesamt und nach Geschlecht)

	Befragte insgesamt (n=560)		Frauen (n=257)			Männer (n=303)		
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil an...		Anzahl	Anteil an...	
				allen Befragten	allen Frauen		allen Befragten	allen Männern
Sonstige Dienstleistungen	67	12,0%	40	59,7%	15,6%	27	40,3%	8,9%
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	67	12,0%	30	44,8%	11,7%	37	55,2%	12,2%
Erziehung und Unterricht sowie Gesundheit und Soziales	60	10,7%	43	71,7%	16,7%	17	28,3%	5,6%
(Einzel-)Handel	60	10,7%	29	48,3%	11,3%	31	51,7%	10,2%
Gastgewerbe	55	9,8%	27	49,1%	10,5%	28	50,9%	9,2%
Verarbeitendes Gewerbe	41	7,3%	9	22,0%	3,5%	32	78,0%	10,6%
Information und Kommunikation	40	7,1%	14	35,0%	5,4%	26	65,0%	8,6%
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	38	6,8%	17	44,7%	6,6%	21	55,3%	6,9%
Kunst, Unterhaltung und Erholung	34	6,1%	19	55,9%	7,4%	15	44,1%	5,0%
Baugewerbe	30	5,4%	3	10,0%	1,2%	27	90,0%	8,9%
Sonstige Wirtschaftszweige (Zusammenfassung von WZ mit Anteil von jeweils kleiner als 3%)	56	10,0%	20	35,7%	7,8%	36	64,3%	11,9%
Nicht zugeordnete bzw. zuordbare Wirtschaftszweige	12	2,1%	6	50,0%	2,3%	6	50,0%	2,0%

Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021.

In Tabelle 14 sind die Ergebnisse überdies differenziert nach Frauen und Männern abgetragen. Bezüglich der Verteilung der Geschlechter auf die Wirtschaftszweige ergeben sich ausgeprägte Unterschiede, die relativ stark der horizontalen Segmentierung des deutschen Arbeitsmarktes ähneln. Während Frauen ihre Vorhaben vergleichsweise häufiger in den Bereichen „Erziehung und Unterricht“, „Gesundheit und Soziales“, „sonstige Dienstleistungen“ sowie „Kunst, Unterhaltung und Erholung“ verwirklichten, bevorzugten Männer vergleichsweise öfter die Wirtschaftszweige des „Verarbeitendes Gewerbes“, des „Baugewerbes“ und der „Information und Kommunikation“. Relativ ausgeglichen und vergleichbar stark ausgeprägt bei beiden Geschlechtern waren dagegen Vorhaben in „freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ und „sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“ sowie im „(Einzel-)Handel“ und „Gastgewerbe“. Bei Frauen lässt sich ferner eine stärkere Konzentration auf bevorzugte Wirtschaftszweige feststellen als bei Männern: Während sich der aufsummierte Anteil der fünf relevantesten Bereiche bei Frauen auf 65,8 % beläuft, beziffert sich die entsprechende Quote bei Männern auf 54,1 %.

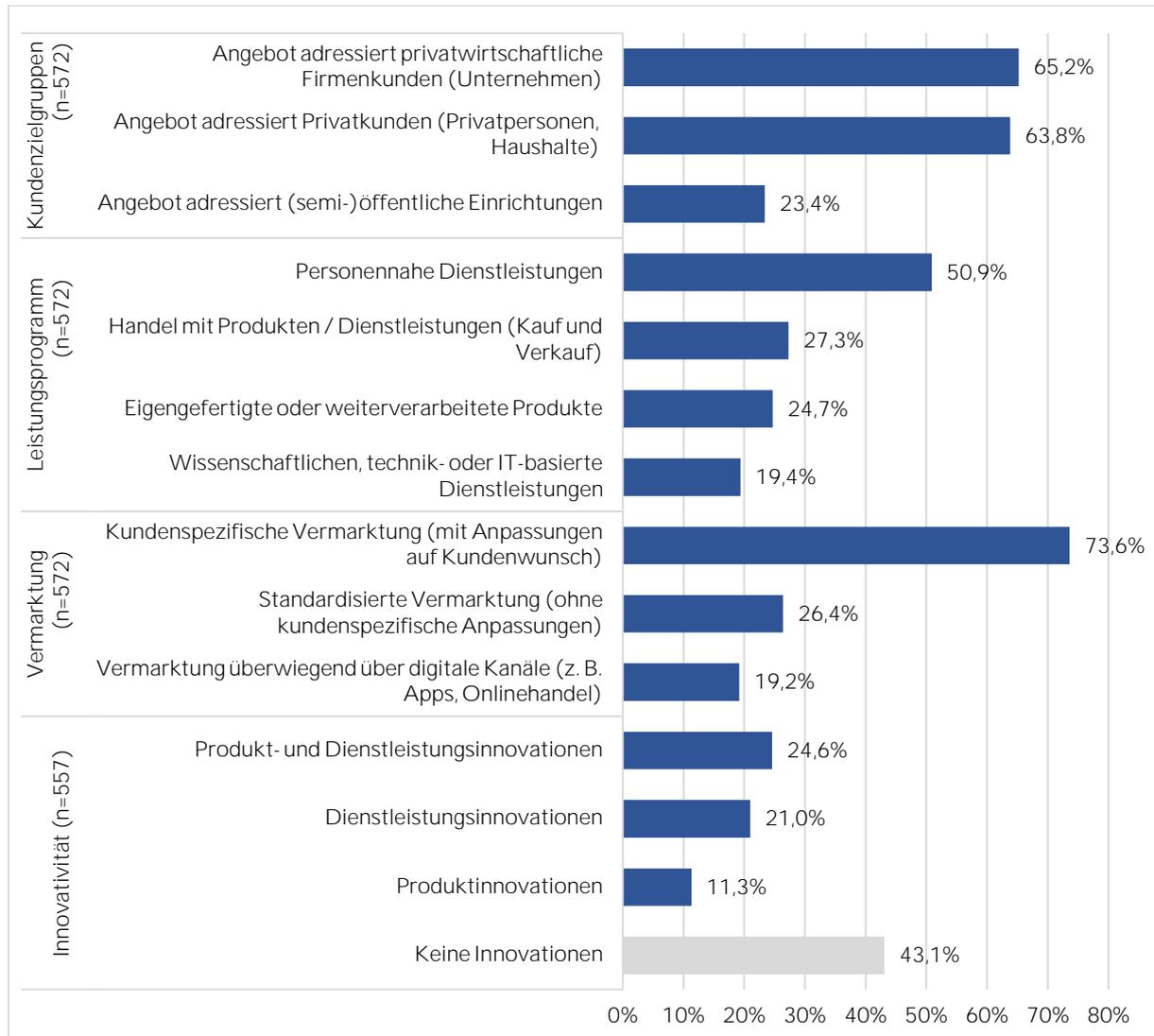
In Abhängigkeit des vorherigen Erwerbsstatus der Befragten lassen sich keine systematischen Unterschiede bei der Wahl der Wirtschaftszweige feststellen. Auffällig ist aber, dass zuvor Nicht-Erwerbstätige nahezu doppelt so häufig im Bereich „freiberuflicher, wissenschaftlicher und technischer Dienstleistungen“ gründeten als zuvor Erwerbstätige (15,4 % gegenüber 8,7 %), genau umgekehrt verhält es sich dagegen bei Vorhaben, die im „Verarbeitenden Gewerbe“ realisiert wurden (5,1 % gegenüber 9,4 %).

Bei Übernahmen (n=53) lässt sich im Vergleich zu Gründungen (n=507) ebenfalls eine höhere Konzentration beobachten. Zusammengefasst wurden rund drei Viertel aller Übernahmenvorhaben im „(Einzel-)Handel“ (26,4 %), „Verarbeitendes Gewerbe“ (22,6 %), „Gastgewerbe“ (15,1 %) und „Baugewerbe“ (11,3 %) umgesetzt. Bei Gründungen werden die ersten vier Ränge dagegen von der „Erbringung sonstiger“ sowie „freiberuflicher, wissenschaftlicher und technischer Dienstleistungen“ (jeweils 12,6 %), den Bereichen „Erziehung/Unterricht“ und „Gesundheit/Soziales“ (11,6 %) sowie vom „Gastgewerbe“ (9,3 %) belegt. In Summe beläuft sich der Anteil auf

46,1 %. Im Rahmen von Übernahmen bzw. Nachfolgen haben mit dem Verarbeitenden Gewerbe und dem Baugewerbe zwei eher kapitalintensive Wirtschaftszweige eine relativ hohe Bedeutung. Angesichts der geringen Fallzahl bei Übernahmen lassen sich aus diesem Ergebnis aber keine grundlegenden Implikationen ziehen.

Die Befragung der gründungs- und übernahmeaktiven Teilnehmenden sollte auch Aufschlüsse zu den Geschäftsmodellen der verwirklichten Vorhaben liefern. Mit Geschäftsmodellen wird in der Betriebswirtschaftslehre allgemein beschrieben, auf welche Art und Weise ein Unternehmen Mehrwert gegenüber den anvisierten Kunden/innen erzeugen (z. B. Stiftung eines Kundennutzens und Befriedigung einer Nachfrage bzw. eines Bedürfnisses) und Gewinn für sich selbst abschöpfen (z. B. Kosten- und Absatzmanagement) kann (z. B. Foss/Saebi 2017).

Abbildung 12: Kundenzielgruppen, Leistungsprogramm, Vermarktung und Innovativität umgesetzter Vorhaben



Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Kundenzielgruppen, Leistungsprogramm und Vermarktung: Mehrfachnennungen möglich.

Auf Basis der Selbstauskünfte der Befragten können in Abbildung 12 die Kundenzielgruppen, das Leistungsprogramm, die Vermarktung sowie die Innovativität der umgesetzten Vorhaben nachvollzogen werden. Hinsichtlich der adressierten Kundenzielgruppen zeigt sich, dass privatwirtschaftliche Firmenkunden einerseits („Business to Business“: 65,2 %) und Privatpersonen und -haushalte andererseits („Business to Customer“: 63,8 %) eine etwa vergleichbare Relevanz haben. Das Angebot von jeweils rund zwei Drittel aller Befragten richtet sich an diese Zielgruppen. Von geringerer Relevanz als Kundenzielgruppen sind dagegen (semi-)öffentliche Einrichtungen. Sie werden lediglich von knapp einem Viertel aller Vorhaben bzw. Befragten adressiert (23,4 %). 44,2 % aller Befragten berichteten davon, dass sie ihr Angebot an mindestens zwei verschiedene Zielgruppen ausrichten, zumeist handelt es sich hierbei um eine Kombination aus Privat- und Firmenkunden. Mit Blick auf das offerierte Leistungsprogramm bekräftigt

sich der zuvor gewonnene Eindruck einer primär dienstleistungsorientierten Ausrichtung der Vorhaben. So werden die Angebote von rund der Hälfte der Befragten als „personennahe Dienstleistungen“ charakterisiert (50,9 %). Knapp ein Fünftel stufte die Leistungsprogramme als wissenschaftliche, technik- oder IT-basierte Dienstleistungen (19,4 %) ein. Etwas mehr als ein Viertel aller Vorhaben zeichnet sich durch den Handel von Produkten (Kauf und Verkauf) aus (27,3 %). Von eigengefertigten oder weiterverarbeiteten Produkten berichteten ähnliche viele Befragte (24,7 %). Eine Kombination der vier Ausrichtungsmöglichkeiten lässt sich bei knapp einem Drittel der Befragten beobachten (30,3 %). Die Angaben der Befragten zur Vermarktung der Angebote weisen auf eine ausgeprägte Fokussierung auf spezifische Kundenwünsche hin, was angesichts der Relevanz von Dienstleistungen keine Überraschung darstellt. Annähernd drei Viertel aller Befragten vermeldeten eine kundenspezifische Vermarktung (d. h. mit Anpassungen auf Kundenwunsch) (73,6 %). Demgegenüber stand in etwas mehr als einem Viertel aller Vorhaben eine standardisierte Vermarktung (d. h. ohne kundenspezifische Anpassungen) im Vordergrund (26,4 %).

Bei etwa einem Fünftel aller Vorhaben erweisen sich digitale Vermarktungskanäle als tragend, so dass die Dienstleistungen und/oder Produkte überwiegend z. B. per App oder Onlinehandel vermarktet werden (19,2 %). In vielen Fällen geschieht dies in Kombination mit der Vermarktung von standardisierten Dienstleistungen und/oder Produkten, was angesichts betriebswirtschaftlicher Effizienz- und Skalierungseffekte plausibel erscheint.

Zu guter Letzt sollten die Befragten auch eine Einschätzung zur Innovativität ihrer Vorhaben vornehmen.² Über die Hälfte der Befragten gab hierbei an, dass entweder Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen vermarktet werden (56,9 %). Bei 21,0 % sind ausschließlich Dienstleistungs- und bei 11,3 % nur Produktinnovationen tragend. 24,6 % aller Vorhaben zeichnen sich durch eine Kombination aus Dienstleistungs- und Produktinnovationen aus. Korrespondierend zur Branchenansässigkeit der unternehmerischen Vorhaben kommt Dienstleistungsinnovationen letztlich eine (etwas) höhere Bedeutung zu.

Vor allem bei den eng mit der Branchenauswahl zusammenhängenden Aspekten ergeben sich ausgeprägte Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Während 64,0 % aller Frauen von einer Ausrichtung auf personennahe Dienstleistungen berichteten, traf dies lediglich auf 39,9 % aller Männer zu. Demgegenüber sind wissenschaftliche, technik- oder IT-basierte Dienstleistungen bei Männern (28,6 %) deutlich relevanter als bei Frauen (8,4 %). Auch bei der Kundenadressierung gibt es Differenzen: Angesichts der hohen Bedeutung personennaher Dienstleistungen richten sich die von Frauen verwirklichten Vorhaben stärker als bei Männern an Privatpersonen und -haushalte (73,6 % gegenüber 55,6 %). Genau umgekehrt verhält es sich bei der Adressierung privatwirtschaftlicher Firmenkunden. Sie haben für Männer (73,6 %) eine stärkere Relevanz als für Frauen (55,2 %). Auch bei der Einschätzung der Innovativität gibt es Geschlechterdifferenzen. Während 63,5 % aller Männer ihren Vorhaben einen innovativen Charakter bescheinigten, beläuft sich der entsprechende Anteil bei Frauen lediglich auf 49,2 %. Eine Interpretation der Ergebnisse ist schwierig. Einerseits ergeben sich etwa aus wissenschaftlichen, technik- oder IT-basierten Dienstleistungen womöglich größere Spielräume für Innovationen als z. B. aus personennahen Dienstleistungen, andererseits legten Frauen ggf. ein insgesamt vorsichtigeres bzw. bescheideneres Antwortverhalten an den Tag als Männer.

Auch die Relevanz der ökologischen Nachhaltigkeit wurde bei der Abfrage berücksichtigt. Weniger als jede zehnte befragte Person verortete ihr Vorhaben in den Bereich der „Green Economy“ (Anteil „trifft voll zu“: 7,9 %). Über eine Orientierung der Geschäftstätigkeiten am Deutschen Nachhaltigkeitskodex berichteten mit einem Anteil in Höhe von 8,9 % vergleichbar viele Befragte. Aus Sicht von rund jeder achten befragten Person erweist sich der Einsatz von umwelt- und ressourcenschonenden Technologien als ein unternehmerischer Erfolgsfaktor, der von größerer Bedeutung ist (Anteil „trifft voll zu“: 12,1 %). Die Entwicklung neuer oder die Verbesserung bestehender Klima- und Umwelttechnologien ist für 4,6 % ein relevanter Fokus der Geschäftsaktivitäten. Eine kombinatorische Betrachtung der vier Aspekte ergibt, dass lediglich 8,6 % der Befragten mehr als einer Dimension voll zustimmten. Folglich wurde die ökologische Nachhaltigkeit nur selten zu einem expliziten Kernbestandteil des Geschäftsmodells gemacht. Auch wenn man bei den vier abgefragten Dimensionen die „teilweise zutreffenden“ Antworten hinzuzieht, fallen die Anteilswerte nicht sonderlich hoch aus. Am höchsten fällt die Quote bei dieser Betrachtungsweise bei der Relevanz des Einsatzes von umwelt- und ressourcenschonenden Technologien für den Unternehmenserfolg aus (29,3 %). Bei der Einordnung der Ergebnisse ist aber zu berücksichtigen, dass es sich hierbei durchaus um

² Den Befragten wurde dabei folgendes Innovationsverständnis an die Hand gegeben: Bei einer Produkt- oder Dienstleistungsinnovation handelt es sich nicht notwendigerweise um eine radikale Marktneuheit, vielmehr ist ein neuer oder höherwertiger Kundennutzen maßgeblich. Dies ist z. B. mittels einer neuartigen Kombination von Leistungsbestandteilen (Komponenten, Dienstleistungen) oder einer nennenswerten Verbesserung von Leistungsmerkmalen möglich. Rein ästhetische Modifikationen (z. B. Farbgebung, Styling) zählen aber nicht als Innovationen.

voraussetzungsvolle und im Falle technologischer Weiterentwicklungen um ressourcenintensive organisatorische Weichenstellungen handelt, die von den allermeisten sehr jungen Unternehmen kaum bewerkstelligt werden können. Zu einem Gutteil sind die niedrigen Anteilswerte auch auf die Branchenverteilung zurückzuführen.

Zu guter Letzt wird darauf geblickt, in welcher organisatorischen Form die Vorhaben umgesetzt wurden. Bei der Mehrheit der Befragten war die unternehmerische Tätigkeit mit einer Neugründung eines Unternehmens verbunden (68,9 %). 16,4 % der Befragten sind dagegen in eine freiberufliche Tätigkeit eingestiegen. Dahinter folgen Gründungen durch Übernahmen oder Nachfolgen (9,7 %). Die wenigen restlichen Angaben verteilen sich auf z. B. Neugründungen innerhalb einer Franchisenehmerschaft oder aktive Beteiligungen in Verbindung mit einer Geschäftsführungsfunktion. Mit Blick auf die Frage, ob die Vorhaben eher durch einzelne Personen oder eher in Teamkonstellationen umgesetzt wurden, stellen sich Einzelgründungen oder -übernahmen mit einem Anteil in Höhe von 83,0 % als die dominante Form heraus. Dementsprechend erfolgten die Gründungen oder Übernahmen in lediglich 17,0 % der Fälle in Teams, die sich wiederum den Angaben der Befragten zufolge überwiegend aus zwei (67,0 %) oder drei (24,5 %) Personen zusammensetzten.

6.2.3 Betriebswirtschaftliche Entwicklung umgesetzter Gründungs- und Übernahmehaben

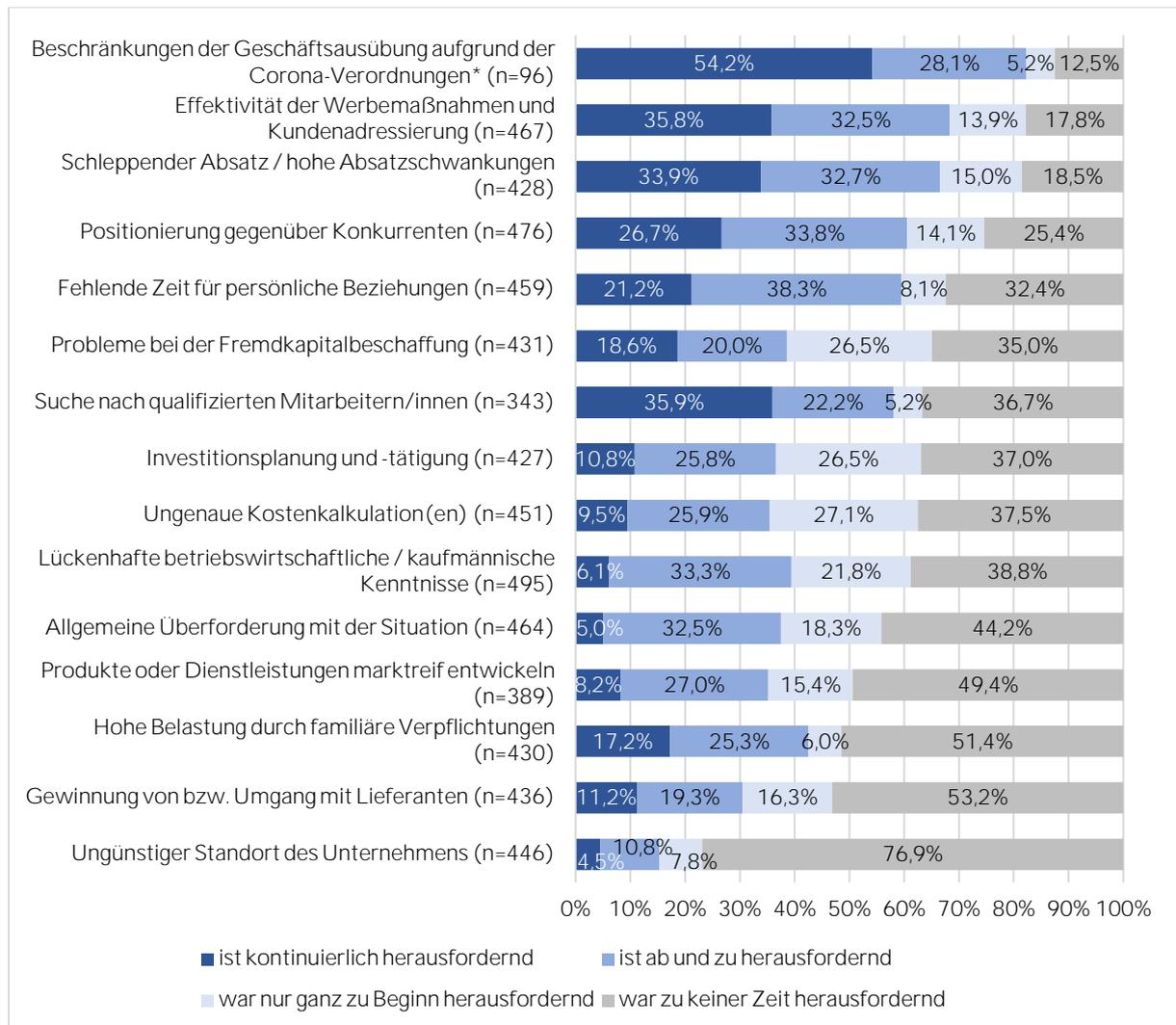
Die vier Wellen der Teilnehmendenbefragung wurden stets so organisiert, dass das Beratungsende der Befragten zum jeweiligen Erhebungszeitpunkt mindestens ein Jahr zurücklag. Die Auswertung der Zeit zwischen Beratungsabschluss und Aufnahme der unternehmerischen Tätigkeiten ergab, dass rund zwei Drittel der Befragten spätestens innerhalb der ersten drei Monate nach Beendigung der Beratungen mit ihren Geschäftsaktivitäten starteten. Die Mehrheit der Befragten konnte zum jeweiligen Befragungszeitpunkt auf einen ein- bis eineinhalbjährigen Erfahrungshorizont zurückblicken. Demnach beziehen sich die nachfolgenden Darstellungen auf die frühe Phase der Geschäftsentwicklung. Im Zusammenhang mit der 2020 ausgebrochenen Corona-Pandemie und den potenziellen Krisenauswirkungen muss bei der Interpretation der nun folgenden Darstellungen berücksichtigt werden, dass drei der vier Befragungswellen vor der Pandemie umgesetzt wurden (jeweils Anfang 2018, 2019 und 2020). Dementsprechend lassen sich keine Aussagen zu den Kriseneffekten auf die umgesetzten Vorhaben treffen, von denen die Befragten in den drei betreffenden Wellen berichteten. Nur aus der Erhebung zu Beginn des Jahres 2021 ergeben sich Anhaltspunkte zu Krisenauswirkungen. Auch nachfolgend wird ausschließlich auf ergebnisindikatorrelevante Fälle geblickt, d. h. Erweiterungen der unternehmerischen Tätigkeiten vom Neben- in den Vollerwerb bleiben außen vor.

Einleitend dieses Themenblocks wurden die Befragten um eine Auskunft zum Bestand ihrer Selbständigkeit gebeten. Hiervon machten 560 Personen Gebrauch. 536 Befragte gaben an, dass die umgesetzten Vorhaben zum jeweiligen Befragungszeitpunkt Bestand hatten. Folglich beläuft sich die Überlebensquote in der zumeist noch eher jungen Phase der Unternehmensentwicklung auf 95,7 %. Die Höhe der Quote ist über die vier Erhebungsjahre hinweg relativ stabil und schwankt in einer recht engen Spanne zwischen 91,7 % (2021) und 97,5 % (2019). Zwar fällt die Quote im Erhebungsjahr 2021 vergleichsweise am niedrigsten aus, von einer auffällig starken Abweichung kann aber nicht die Rede sein. Ein klarer Effekt der Corona-Pandemie lässt demnach nicht feststellen. Mit Blick auf personenbezogene Merkmale der Befragten (z. B. Geschlecht) lassen sich keine nennenswerten Differenzen bei der Überlebensquote identifizieren.

Im nächsten Erhebungsschritt wurden die unternehmerischen Herausforderungen in einer Zeitverlaufsperspektive eingefangen. Zu 15 Aspekten sollten die Befragten darüber Auskunft geben, inwiefern bzw. in welcher Phase sich die jeweiligen Aspekte als Hürden bei der Ausübung der Geschäftsaktivitäten erwiesen. Nach den pandemiebedingten Einschränkungen der Geschäftsaktivitäten konnte ausschließlich im Erhebungsjahr 2021 gefragt werden, die anderen 14 Dimensionen wurden durchgängig abgefragt. Abbildung 13 zeigt die einschlägigen Ergebnisse, wobei die Reihung der Aspekte in Abhängigkeit der Antwortoption „war zu keiner Zeit eine Herausforderung“ vorgenommen wurde.

Aus Sicht der 2021 Befragten waren die „Beschränkungen der Geschäftsausübung aufgrund der Corona-Verordnungen“ besonders einschneidend. Sie waren für über die Hälfte der Befragten „kontinuierlich herausfordernd“ (54,2 %). Nur für eine kleinere Minderheit ging die Corona-Pandemie in dieser Hinsicht nicht mit Herausforderungen einher (12,5 %). Ein Fokus auf digitale Vermarktungswege schmälerte die Betroffenheit dabei nicht: Befragte mit und ohne Schwerpunkt auf eine digitale Kundenadressierung berichteten vergleichbar häufig von Belastungen infolge der pandemiebedingten Einschränkungen. Angesichts der insgesamt nennenswerten Anteile an Vorhaben in den Bereichen personennaher Dienstleistungen, Gastgewerbe, Verkauf und Einzelhandel kann davon ausgegangen werden, dass die Betroffenheit bei den umgesetzten Vorhaben der Erhebungsjahre 2018 bis 2020 ähnlich hoch ausfällt.

Abbildung 13: Herausforderungen im Zuge der Aufnahme unternehmerischer Tätigkeiten



Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Berechnung der Anteilswerte ohne Berücksichtigung der Fälle, die von der Antwortoption „k. A. möglich“ Gebrauch machten; *Aspekt wurde nur 2021 abgefragt.

Bei den 14 durchweg berücksichtigten Dimensionen erwiesen sich eine schleppende bzw. schwankende Absatzentwicklung sowie eine zu geringe Wirksamkeit der Werbemaßnahmen und Kundenadressierung als die beiden größten Hürden. Jeweils rund ein Drittel berichtete von kontinuierlichen (35,8 % und 33,9 %) und von ab und zu auftretenden (32,5 % und 32,7 %) Herausforderungen. Lediglich jeweils für knapp ein Fünftel waren beide Aspekte nicht mit Herausforderungen verbunden (17,8 % bzw. 18,5 %). Auch die Positionierung bzw. die Abgrenzung gegenüber Konkurrenten stellte für die Mehrheit der Befragten eine gewisse Herausforderung dar. Nur rund ein Viertel (25,4 %) sah hierin keine größere Problematik. Zu den ebenfalls eher bedeutsameren Herausforderungen zählten überdies fehlende Zeitressourcen für persönliche Beziehungen sowie die Suche und Einstellung neuer Mitarbeiter/innen. Jeweils über die Hälfte der Befragten verknüpfte die beiden Aspekte mit permanenten oder hin und wieder auftretenden Schwierigkeiten. Die weiteren Dimensionen waren für die Befragten weniger mit dauerhaften als vielmehr mit anfangs oder hin und wieder auftretenden Widrigkeiten verbunden. Hierzu zählten z. B. die Fremdkapitalbeschaffung, die häufig hiermit zusammenhängende Investitionsplanung und -tätigung, eine zu ungenaue Kostenkalkulation sowie lückenhafte betriebswirtschaftliche bzw. kaufmännische Kenntnisse. Gerade die beiden zuletzt genannten Defizite lassen sich relativ zügig durch eine gezielte Schließung von Wissenslücken sowie durch praktische Erfahrungen und Lernmöglichkeiten beheben. Bei vier weiteren Herausforderungen ergab sich jeweils ein zweigeteiltes Meinungsbild. Hierzu zählten eine allgemeine Überforderung mit der Situation, Schwierigkeiten bei der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen bis zur Marktreife, eine hohe Belastung durch familiäre Verpflichtungen sowie Probleme bei der Gewinnung von bzw. dem Umgang mit Lieferanten. Während jeweils rund eine Hälfte der Befragten in den vier Aspekten „zu keiner Zeit eine Herausforderung“ sah, waren sie für die andere Hälfte der Befragten oftmals mit wiederkehrenden Schwierigkeiten verbunden. Aus einem ungünstigen Standort

resultierten nur für rund ein Drittel gewisse Herausforderungen, nur ein kleiner Teil berichtete in diesem Zusammenhang von einer dauerhaften Problematik. Demnach scheint die Mehrheit der Befragten die Wahl des Standortes sorgfältig durchdacht zu haben.

Insgesamt berichteten die Befragten letztlich von einer Vielzahl an Herausforderungen, die im Anschluss an die Aufnahme der Geschäftsaktivitäten auftraten. Als die größten Fallstricke kristallisierten sich dabei jene heraus, deren Beseitigung für den mittel- bis langfristigen Erfolg der Vorhaben entscheidend ist: die Generierung eines hinreichenden Umsatzes in Verbindung mit einer erfolgreichen Kundenansprache und Abgrenzung gegenüber Konkurrenten.

Mit Blick auf das Geschlecht der Befragten gab es im Zusammenhang mit den vorgestellten Herausforderungen folgende nennenswerte Differenzen: Männer berichteten häufiger als Frauen von Schwierigkeiten bei der Suche und Einstellung neuer Mitarbeiter/innen. Frauen vermeldeten wiederum öfter als Männer eine schleppende bzw. schwankende Absatzentwicklung sowie eine allgemeine Überforderung mit der Situation. Bezüglich der Belastungen durch familiäre Verpflichtungen ergaben sich aber keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Die bei Frauen etwas herausforderndere Situation lässt sich vermutlich – wie weiter unten noch gezeigt wird – auf die vergleichsweise etwas schwächere Ertragslage der Vorhaben zurückführen. Bezüglich weiterer personenbezogener Merkmale wie z. B. Alter, (Aus-)Bildungsniveau oder Migrationsgeschichte lassen sich keine systematischen Unterschiede konstatieren.

Tabelle 15: Wirtschaftliche Ertragslage der umgesetzten Vorhaben

Befragungsjahr	2018	2019	2020	2021	Befragte insgesamt	
Austrittsjahr	2016	2017	2018	2019	Anzahl	Anteil
Gewinn: Umsatz übersteigt Kosten	43,2%	48,1%	52,1%	38,2%	204	46,2%
Kostendeckung: Umsatz und Kosten decken sich	31,4%	22,1%	17,1%	15,8%	98	22,2%
Verlust: Kosten übersteigen Umsatz	25,4%	29,8%	30,8%	46,1%	140	31,7%

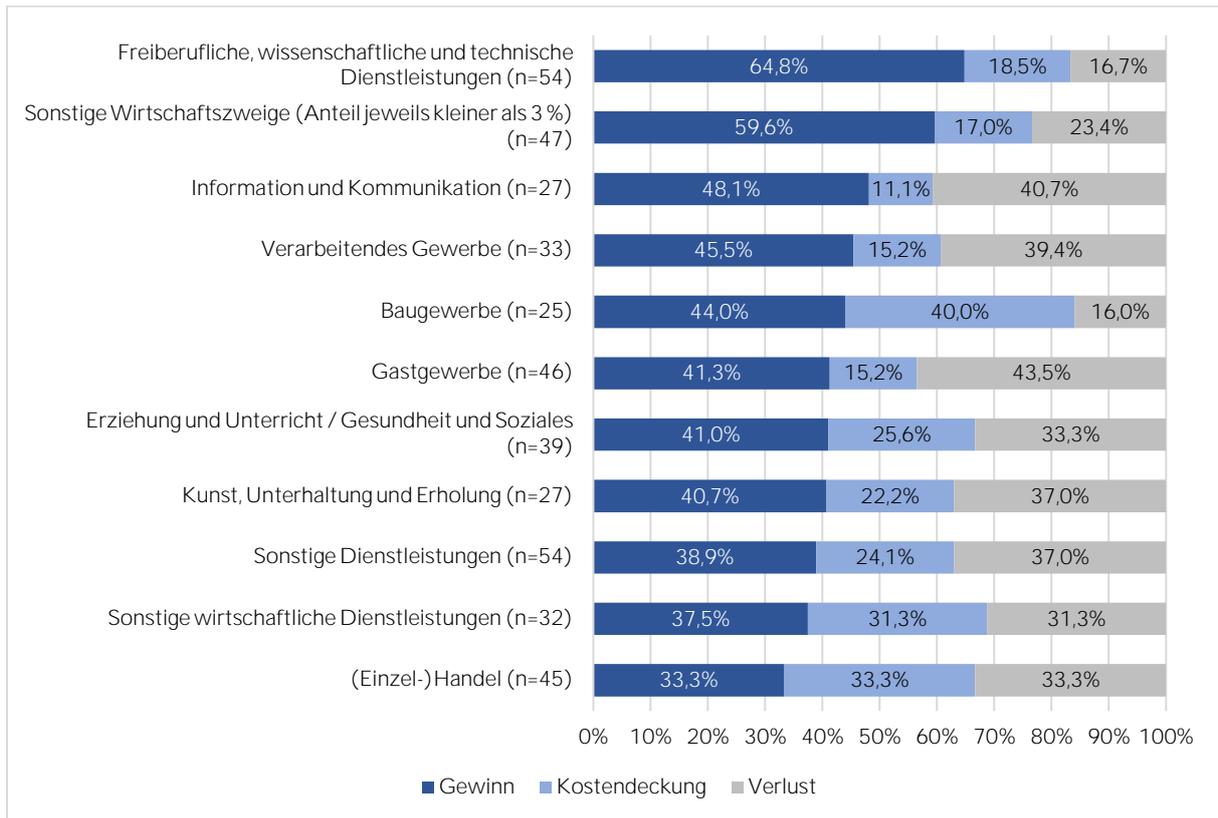
Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Berechnung der Anteilswerte ohne Berücksichtigung der Fälle, die die Antwortoption „k. A. möglich“ nutzen; n=442.

Ferner interessierte die Ertragslage der umgesetzten Vorhaben. Tabelle 15 gibt hierzu – differenziert nach den vier Erhebungswellen – eine Übersicht. Mit einem Anteil in Höhe von 46,2 % berichtete knapp die Hälfte aller Befragten von einer Gewinnerzielung. In den betreffenden Fällen überstiegen die erwirtschafteten Umsätze die anfallenden Kosten. Etwas mehr als einem Fünftel der unternehmerisch Tätigen gelang zumindest ein kostendeckendes Wirtschaften (22,2 %). Hier glichen sich Umsätze und Kosten also in etwa aus. Knapp ein Drittel der Befragten befand sich hingegen noch in der Verlustzone (31,7 %), d. h. die Kosten fielen höher aus als die Umsätze. Bei einem Blick auf die einzelnen Erhebungsjahre werden die aus der Corona-Pandemie resultierenden Kriseneffekte sichtbar, wobei die Aussagekraft durch die niedrige Fallzahl des Erhebungsjahres 2021 (n=76) mit Vorsicht zu interpretieren ist. Lag der Anteil der Befragten mit Verlusten im Durchschnitt der Erhebungsjahre 2018 bis 2020 bei 28,7 %, fiel die Quote im Erhebungsjahr 2021 mit 46,1 % deutlich höher aus. In den bisher vorliegenden Studien zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Selbständige wurde eine vergleichsweise starke Krisenbetroffenheit von sehr jungen Unternehmen herausgestellt, die sich durch eine schwache Ertragslage und eine geringe Marktetablierung auszeichnen (z. B. Egelin et al. 2020). Es kann davon ausgegangen werden, dass die Corona-Pandemie auch bei vielen umgesetzten Vorhaben der Erhebungsjahre 2018 bis 2020 Verschlechterungen der Ertragslage nach sich zog. Angesichts der mehrheitlich relativ stabilen Ausgangslage besteht aber die Hoffnung, dass ein nennenswerter Teil der Vorhaben nach wie vor existiert. Sieht man von dem Extremereignis der Corona-Pandemie ab, dann sind die vorliegenden Ergebnisse zur Ertragslage insgesamt eher positiv einzuordnen. Zu einer ähnlichen Bewertung kommt man auch, wenn man die Vielzahl der zuvor dargestellten Herausforderungen in Rechnung stellt: Offenbar gelang vielen Selbständigen die Bewältigung etwaiger Herausforderungen recht gut, so dass sich bei der Mehrheit der Befragten nach etwa ein- bis eineinhalb Jahren Geschäftstätigkeit ein mindestens kostendeckendes Wirtschaften feststellen lässt.

Bezüglich personenbezogener Merkmale ergaben sich z. B. beim Geschlecht kleinere Unterschiede. Während 63,1 % aller Frauen von mindestens kostendeckenden Geschäftsaktivitäten berichteten, lag der entsprechende Anteil bei Männern bei 72,2 %. Die Differenz beläuft sich dementsprechend auf rund neun Prozentpunkte zugunsten der Männer. Für sich allein genommen ist das Geschlecht allerdings kein plausibler Faktor für Ertragsunterschiede, vielmehr ist die – mit dem Geschlecht zusammenhängende – Wahl des Wirtschaftszweigs von Bedeutung. Wie anhand von Abbildung 14 nachvollzogen werden kann, bestehen zwischen den Wirtschaftszweigen hinsichtlich der Ertragslage

durchaus nennenswerte Differenzen. Vergleichsweise gut stellte sich die wirtschaftliche Lage bei Vorhaben in „Freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“, in „Sonstigen Wirtschaftszweigen“ (Anteil jeweils kleiner als 3 % der Nennungen), im Bereich „Information und Kommunikation“, im „Verarbeitenden Gewerbe“ sowie im „Baugewerbe“ dar. In allen fünf Bereichen waren Männer stärker vertreten als Frauen. Genau anders herum verhält es sich bei den Wirtschaftszweigen, in denen die Ertragslage vergleichsweise schlechter ausfiel. Hierzu zählten z. B. „Erziehung und Unterricht sowie Gesundheit und Soziales“, „Kunst, Unterhaltung und Erholung“ sowie „Sonstige Dienstleistungen“.

Abbildung 14: Wirtschaftliche Ertragslage der umgesetzten Vorhaben nach Wirtschaftszweigen



Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Berechnung der Anteilswerte ohne Berücksichtigung der Fälle, die von der Antwortoption „k. A. möglich“ Gebrauch machten.

Auch die Ausrichtung des Geschäftsmodells scheint gewisse Einflüsse auf die Ertragslage der Vorhaben auszuüben. So ist die Fokussierung auf Privatkunden weniger ertragreich als die Adressierung von Firmenkunden. Selbiges gilt für die Schwerpunktsetzung auf personennahe Dienstleistungen gegenüber einer Fokussierung auf wissenschaftliche, technik- oder IT-basierte Dienstleistungen. Überdies geht die Vermarktung standardisierter Produkte und Dienstleistungen mit geringeren Erträgen einher als die Vermarktung kundenspezifischer Angebote. Etwas überraschend fällt das Ergebnis mit Blick auf digitale Vermarktungswege aus: Bei Selbständigen, die stark auf digitale Kanäle setzten, fiel das in den Befragungen berichtete Betriebsergebnis schlechter aus als bei der Vergleichsgruppe. Ein möglicher Erklärungsfaktor hierfür sind die anfänglichen Kosten für die Entwicklung funktionsfähiger Apps, Plattformen und Internetauftritte und deren Verzahnung mit Vertrieb und Logistik.

Tabelle 16: Aus den umgesetzten Vorhaben resultierender Beschäftigungsaufbau

Befragungsjahr	2018	2019	2020	2021	Befragte insgesamt	
Austrittsjahr	2016	2017	2018	2019	Anzahl	Anteil
Beschäftigungsaufbau	33,1%	36,6%	40,2%	19,1%	173	33,4%
Kein Beschäftigungsaufbau (inklusive Beschäftigungsabbau bei Übernahmen)	66,9%	63,4%	59,8%	80,9%	345	66,6%

Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Berechnung der Anteilswerte ohne Berücksichtigung der Fälle, die die Antwortoption „k. A. möglich“ nutzen; n=518.

Eine Zunahme unternehmerischer Aktivitäten steigert im Regelfall das Potenzial für Beschäftigungsaufbau. Im Rahmen der Erhebungen interessierte daher auch, ob die neuen unternehmerischen Vorhaben mit positiven Beschäftigungsdynamiken einhergingen. Aus Tabelle 16 kann entnommen werden, dass nahezu exakt ein Drittel aller Befragten (33,4 %) nach erfolgter Gründung oder Übernahme dazu übergegangen war, Beschäftigte einzustellen. Angesichts der zumeist frühen Phase der Geschäftsausübung sowie der Widrigkeiten im Zeitverlauf ist auch dies ein ordentlicher Wert. Bei einer Betrachtung der Quotenwerte entlang der einzelnen Erhebungsjahre treten erneut die negativen Effekte der Corona-Pandemie zum Vorschein. So fiel der Anteil der Befragten, die über einen Beschäftigungsaufbau berichteten, mit 19,1 % im Erhebungsjahr 2021 vergleichsweise mit Abstand am niedrigsten aus. Für die drei Jahre zuvor kann eine durchschnittliche Quote in Höhe von 36,6 % ermittelt werden. Die Differenz beträgt damit fast 18 Prozentpunkte. Unterscheidet man zwischen Gründungen und Übernahmen, dann ergibt sich folgendes Bild: Während 31,2 % aller Befragten mit Gründungen neue Mitarbeiter/innen einstellten, beziffert sich die entsprechende Quote bei Befragten mit Übernahmen auf 55,3 %. Bei Übernahmen kann es ferner auch zu Beschäftigungsabbau kommen. Hiervon berichteten lediglich 14,9 % der Befragten. Hinter dem Anteil verbergen sich absolut nur sieben Fälle. 29,8 % aller Befragten mit Übernahmen nahmen keine Veränderungen beim Personalbestand vor, hier wurde das Beschäftigungsniveau also konstant gehalten. Im Falle des Beschäftigungsaufbaus im Zuge von Gründungen handelte es sich bei einer knappen Mehrheit um einen (29,1 %) oder zwei (22,4 %) neue Mitarbeiter/innen (insgesamt: 51,5 %). In annähernd der Hälfte der Fälle wurden mindestens drei neue Beschäftigte eingestellt (insgesamt: 48,5 %). Die Einstellung von neuen Mitarbeitern/innen fand dabei überwiegend in Form von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung statt.

Als bedeutsamer Faktor für den Aufbau von Beschäftigung erweist sich erwartungsgemäß die Ertragslage. Während in 44,1 % aller Vorhaben mit positiven Erträgen neue Mitarbeiter/innen eingestellt wurden, waren es bei kostendeckenden Vorhaben 34,7 % und bei Vorhaben in der Verlustzone lediglich 24,6 %. Folglich gilt: Je besser die Ertragslage ausfällt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für positive Beschäftigungseffekte. Demgegenüber sind personenbezogene Merkmale wie z. B. das Geschlecht eher als nachrangig anzusehen.

Abbildung 15: Investitionstätigkeiten zur (Weiter-)Entwicklung der Geschäftsaktivitäten

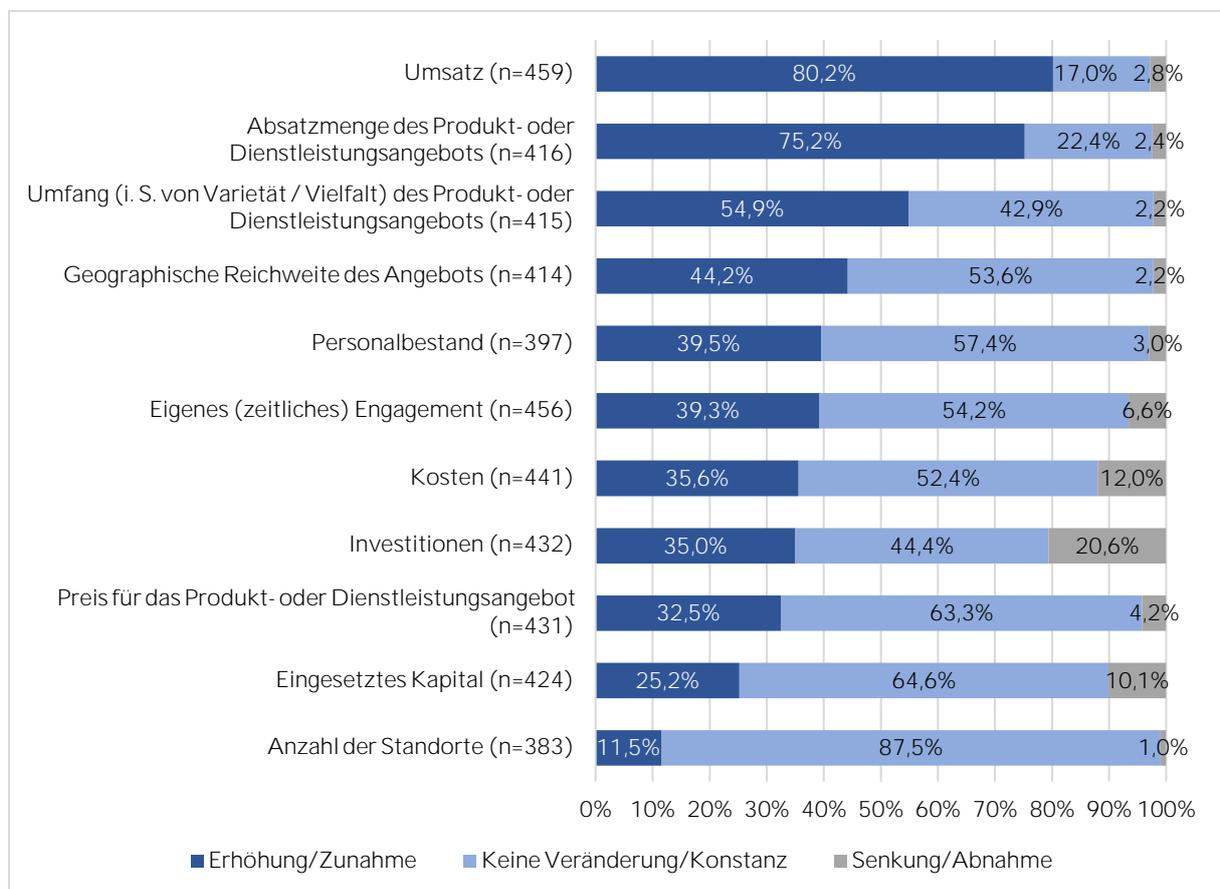


Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Mehrfachnennungen möglich; n=524.

Von hoher Relevanz für die (Weiter-)Entwicklung unternehmerischer Tätigkeiten sind Investitionstätigkeiten. Die Ergebnisse der einschlägigen Abfrage sind in Abbildung 15 abgetragen. Mit einem Anteil in Höhe von 85,5 % war die große Mehrheit der Befragten seit Aufnahme der unternehmerischen Tätigkeiten investitionsaktiv. 14,5 % verzichteten dagegen zumindest bis zum jeweiligen Befragungszeitpunkt auf Investitionen. Die beiden wichtigsten Investitionsbereiche stellten Ausrüstungsgegenstände (wie z. B. Maschinen, Arbeitsgeräte und IT-Infrastrukturen) sowie Marketingoptimierungen (z. B. zwecks verbesserter Außendarstellung oder effektiverer Werbemaßnahmen) dar. In beide Bereiche investierten jeweils etwa zwei Drittel aller Befragten (64,5 % und 63,5 %). Die restlichen Antwortoptionen spielten demgegenüber allesamt eine untergeordnete Rolle. In jeweils etwas mehr als einem Fünftel aller Fälle erfolgten Investitionen in die Qualitätsverbesserung bestehender (22,3 %) oder in die Entwicklung neuer

(21,9 %) Produkte und/oder Dienstleistungen. Etwa jede sechste befragte Person berichtete über Investitionen in den Kundenservice (16,0 %). Nur in Ausnahmefällen wurden Investitionen zwecks Vergrößerung der geographischen Reichweite des Angebots (9,4 %) sowie zwecks Erschließung eines zusätzlichen Standorts (5,3 %) getätigt. Anders als etwa bei der Ertragslage oder beim Beschäftigungsaufbau bestehen zwischen den Befragten des Jahres 2021 und den zuvor befragten Selbständigen keine nennenswerten Differenzen bezüglich der Investitionsaktivitäten. Des Weiteren lassen sich keine Zusammenhänge zwischen der Ertragslage und den Investitionsaktivitäten konstatieren. Dies ist insofern nicht überraschend als dass auch bzw. gerade im Falle einer nicht zufriedenstellenden Ertragslage Investitionen – im Falle hinreichender Mittel und einer sorgfältigen Ursachenanalyse – einen zwar riskanten, aber auch vielversprechenden Weg zur mittel- bis langfristigen Verbesserung der Situation darstellen. Blickt man auf personenbezogene Merkmale, dann kann bei Männern insgesamt eine etwas und insbesondere bei Ausstattungsgegenständen eine deutlich ausgeprägtere Investitionsaffinität festgestellt werden als bei Frauen. Der Unterschied lässt sich im Wesentlichen auf die Wahl der Wirtschaftszweige und die hiermit eng zusammenhängende Ausrichtung der Geschäftsmodelle zurückführen.

Abbildung 16: Einschätzung der zukünftigen Entwicklung geschäftsrelevanter Aspekte und Tätigkeiten mit Blick auf die kommenden zwölf Monate



Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Berechnung der Anteilswerte ohne Berücksichtigung der Fälle, die von der Antwortoption „k. A. möglich“ Gebrauch machten.

Befragt zu einer zwölfmonatigen Vorausschau der angestrebten Unternehmensentwicklung gaben 80,2 % an, dass sie mit einer Erhöhung des Umsatzes rechnen (vgl. Abbildung 16). Hierzu korrespondierend setzten sich rund drei Viertel aller Befragten die Steigerung der Absatzmenge ihres Produkt- und/oder Dienstleistungsangebots zum Ziel (75,2 %). Im Umkehrschluss schien zum Befragungszeitpunkt etwa ein Fünftel bis ein Viertel der Befragten restlos zufrieden mit dem derzeitigen Umsatzniveau zu sein. Eine Erhöhung der Varietät bzw. Vielfalt des Angebots stellte für etwas mehr als die Hälfte ein anzustrebendes Ziel dar (54,9 %). Knapp die Hälfte strebte eine Ausweitung der geographischen Reichweite des Angebots an (44,2 %). Rund vier von zehn Befragten beabsichtigten eine Aufstockung des Personalbestands (39,5 %), vergleichbar viele Befragte nahmen sich für die Zukunft ein erhöhtes zeitliches Engagement für ihre Vorhaben vor (39,3 %). Mit einer Erhöhung der Gesamtkosten sowie der Investitionsausgaben rechnete jeweils rund ein Drittel der Befragten (35,6 % bzw. 35,0 %), etwa ein Viertel plante eine Steigerung des eingesetzten Kapitals

(25,2 %). Die Antwortmuster stehen in einem engen Zusammenhang zueinander, da eine Expansion zwangsläufig mit höheren Kosten und Kapitalaufwänden verbunden ist. Preiserhöhungen nahm sich knapp ein Drittel aller Jungunternehmer/innen vor (32,5 %). Sie setzen ein gewisses Maß an Etablierung, Kundenreichweite und -zufriedenheit sowie Konkurrenzabgrenzung durch Qualität voraus. Hierzu passt, dass Preissteigerungen insbesondere von Befragten mit gewinnträchtigen Vorhaben anvisiert wurden. Vergleichsweise wenige Befragte planten mit einer – in der Regel sehr ressourcenintensiven – Erhöhung der Anzahl ihrer Standorte (11,5 %).

Bezüglich der Zukunftsplanungen lassen sich nur wenige Unterschiede in Abhängigkeit von personenbezogenen Merkmalen identifizieren. Männer planten etwas häufiger mit einer Steigerung der Kosten und des eingesetzten Kapitals sowie mit einem Personalaufbau als Frauen, Frauen wiederum beabsichtigten öfter eine Erhöhung ihres zeitlichen Engagements für die selbständige Tätigkeit als Männer. Erneut hat die Ertragslage aber eine höhere Erklärungskraft, so dass personenbezogene Merkmale wie z. B. das Geschlecht in den Hintergrund treten. Dies gilt vor allem in puncto Beschäftigungsaufbau und zeitlicher Aufwandserhöhung. Dementsprechend planten Befragte, die mit ihren Vorhaben Gewinne erwirtschafteten, deutlich häufiger mit der Einstellung neuen Personals und spürbar seltener mit einer Ausdehnung ihres zeitlichen Engagements als Befragte, deren Vorhaben mit Verlusten verbunden waren.

Die Ergebnisse implizieren insgesamt ein relativ hohes Ausmaß an Optimismus und an zukünftig geplantem Engagement, welches sich vor allem auf die Verbesserung der Einnahmen- bzw. Umsatzseite konzentriert. Mitunter lassen sich dabei auch profundere Wachstumsbestrebungen identifizieren, etwa über eine Erhöhung des Personalbestands, der Investitionen und des eingesetzten Kapitals oder über eine Erschließung neuer Standorte.

Tabelle 17: Zufriedenheit der Befragten mit den umgesetzten Vorhaben bzw. der bisherigen unternehmerischen Karriere

Befragungsjahr	2018	2019	2020	2021	Befragte insgesamt	
Austrittsjahr	2016	2017	2018	2019	Anzahl	Anteil
Erwartungen in vollem Umfang erfüllt	28,1%	27,0%	36,8%	23,3%	144	29,1%
Erwartungen teilweise erfüllt	58,5%	52,0%	46,4%	51,2%	258	52,2%
Erwartungen eher nicht erfüllt	9,6%	16,2%	13,6%	18,6%	70	14,2%
Erwartungen überhaupt nicht erfüllt	3,7%	4,7%	3,2%	7,0%	22	4,5%

Quelle: Ergebnisse der ISG-Evaluationsbefragung der Teilnehmenden 2018 bis 2021; Berechnung der Anteilswerte ohne Berücksichtigung der Fälle, die von der Antwortoption „k. A. möglich“ Gebrauch machten; n=494.

Zum Abschluss der Erhebungen wurden die Befragten zu ihrer Zufriedenheit mit dem bisherigen Verlauf ihrer unternehmerischen Karriere befragt. Tabelle 17 zeigt die einschlägigen Ergebnisse. Insgesamt gaben rund drei von zehn Befragten (29,1 %) an, dass sich die Erwartungen „in vollem Umfang“ erfüllt hätten. Etwas mehr als die Hälfte zeigte sich zumindest halbwegs zufrieden, bei ihnen realisierten sich die Erwartungen dementsprechend „teilweise“ (52,2 %). Zusammengefasst beläuft sich der Anteil derjenigen Befragten, deren Erwartungen sich zum jeweiligen Befragungszeitpunkt mindestens teilweise einlösten, bei 81,3 %. Absolut betrifft dies 402 Befragte. Demgegenüber wurden die Erwartungen bei knapp einem Fünftel aller Befragten noch nicht eingelöst (18,7 %), was absolut wiederum 92 Befragten entspricht. 14,2 % gaben dabei an, dass sich die Erwartungen „eher nicht“ erfüllt hätten, 4,5 % berichteten von „überhaupt nicht“ verwirklichten Erwartungen. Zieht man die Ergebnisse der einzelnen Jahre heran, dann ergeben sich erneut Hinweise für negative Effekte der Corona-Pandemie. So fielen die Zufriedenheitswerte im Erhebungsjahr 2021 etwas niedriger als in den Vorjahren. Wenig überraschend hing das Antwortverhalten der Befragten stark von der Ertragslage der Vorhaben ab: Während sich die Erwartungen bei Befragten mit gewinnerzielenden Vorhaben zu 50,5 % in „vollem Umfang“ realisierten, belief sich der entsprechende Anteil bei Befragten mit Vorhaben im Verlustbereich nur bei 10,6 %.

In der Gesamtschau deuten die Ergebnisse letztlich darauf hin, dass die Vorhaben nach etwa ein- bis eineinhalb Jahren aktiver Geschäftstätigkeit mehrheitlich auf einer wirtschaftlich erfolgreichen oder zumindest verlustfreien Basis standen. Rund ein Drittel der Befragten berichtete ferner von einem Beschäftigungsaufbau. Die betreffenden Befragten konnten mit ihren Vorhaben dabei oftmals bereits eine positive Ertragslage vorweisen. Die große Mehrheit tätigte des Weiteren Investitionen, um die Geschäftsaktivitäten voranzutreiben. Auch mit Blick auf die Zukunft planten viele Befragte mit weiteren Investitionstätigkeiten. Korrespondierend zum insgesamt eher positiven Gesamteindruck war die große Mehrheit der Befragten mindestens teilweise zufrieden mit der bisherigen unternehmerischen Laufbahn. Die Zufriedenheit fiel dabei umso höher aus, je besser die Ertragslage war. Zwar können im Rahmen der Evaluation keine Aussagen zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Gesamtheit der zuvor

betrachteten Vorhaben getroffen werden, die Ergebnisse der jüngsten Erhebungswelle deuten aber im Vergleich zu den Resultaten der Vorjahre auf negative Effekte hin. Angesichts der oftmals ordentlichen wirtschaftlichen Ausgangsbedingungen, auf die viele Befragte vor der Corona-Pandemie blicken konnten, besteht trotz der Widrigkeiten eine durchaus realistische Wahrscheinlichkeit für den gegenwärtigen Fortbestand vieler Vorhaben.

7. Fazit und Empfehlungen

Im Mittelpunkt der vorliegenden Evaluation standen die Gründungs- und Nachfolgecoachings der Förderaktion 3 (kurz: FA 3), die aus finanziellen Mitteln des bayerischen ESF und des Landes Bayern unterstützt werden. Mit der Förderung soll Gründungs- und Übernahmeinteressierten der Zugang zu betriebswirtschaftlich ausgerichteten Beratungen zur Vorbereitung und Planung von unternehmerischen Vorhaben erleichtert werden. Überdies ist mit der Förderung auch der Anspruch verbunden, möglichst substanzhaltige und zukunftssträchtige Vorhaben zur Realisierung zu verhelfen und deren Erfolgs- und Überlebensaussichten zu steigern. Folglich sollte die FA 3 auch einen Beitrag zur Stärkung der Unternehmenslandschaft und Wettbewerbsfähigkeit sowie zur ökonomischen Nachhaltigkeit leisten.

Mit dem vorliegenden Evaluationsbericht wurde auf Basis einer sog. theoriebasierten Wirkungsanalyse bzw. eines Logikmodells eine abschließende Bewertung der Umsetzung sowie der Nutzen- und Wirkungseffekte der FA 3 vorgenommen. Die Resultate des Zwischenberichts aus dem Jahr 2017 (ISG 2017) wurden hierfür um Daten aus weiteren Befragungen der Gründungs- und Übernahmeinteressierten sowie Berater/innen erweitert, so dass die hier präsentierten Ergebnisse auf einer breiteren und aussagekräftigeren Basis beruhen. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse der Evaluation zusammengefasst. Die Darlegungen orientieren sich dabei größtenteils an den wesentlichen Ebenen des Logikmodells und nehmen dementsprechend Bezug sowohl zu umsetzungsrelevanten (insbesondere Maßnahmen- und Output-Ebene) als auch zu wirkungsrelevanten Fragestellungen (Outcome- und Impact-Ebene). Darauf basierend werden Optionen für die zukünftige Ausgestaltung ESF-geförderter Gründungs- und Nachfolgecoachings in Bayern formuliert.

Zentrale Ergebnisse zur Umsetzung der Förderung

Auf Basis der ESF-Monitoringdaten lässt sich feststellen, dass das Förderangebot auf eine hohe Nachfrage stieß. Bis Mitte 2021 wurden die ESF-geförderten Vorgründungs- oder Nachfolgecoachings von insgesamt rund 4.500 Personen in Anspruch genommen. Der Zielwert für den Outputindikator bis Ende 2022 kann somit noch erreicht werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass bereits zum aktuellen Stand mehr Teilnehmende erreicht wurden als zu Beginn der Förderperiode geplant. Der Zielwert wurde aufgrund zusätzlicher Mittelzuweisungen für die FA 3 im Laufe der Förderperiode erhöht, da sich die Nachfrage positiv gestaltete. Zwischen 2020 und 2021 ließ die Nachfragedynamik aber spürbar nach. Der Rückgang dürfte zu einem Gutteil auf die negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie zurückzuführen sein. Hierauf deuten auch die Ergebnisse der Beraterbefragung 2021 hin: Zwar konnte der Fortgang von bereits laufenden oder der Start von neu angebahnten Beratungen durch den Einsatz digitaler Techniken größtenteils gewährleistet werden, dennoch berichteten die Befragten tendenziell von einer sinkenden Beratungsnachfrage seit Beginn der Corona-Pandemie. Der Rückgang hängt wahrscheinlich mit dem zwischenzeitlich erheblich eingetrübten wirtschaftlichen Umfeld sowie den weiterhin fortbestehenden Unsicherheiten zusammen.

Bei 41,7 % aller Beratenen handelte es sich um Frauen. Der Anteil fällt hoch aus, wenn man bedenkt, dass nur knapp ein Drittel aller Selbständigen in Bayern (und in Deutschland) Frauen sind. Die Förderung trägt folglich auch zur Gleichstellung und Erreichung des einschlägigen ESF-Querschnittsziels bei. Das Durchschnittsalter aller Teilnehmenden betrug zum Zeitpunkt des Beginns der Beratungen rund 38 Jahre (Frauen: 38,7; Männer: 36,7). Die Mehrheit der Gecoachten war zum Zeitpunkt des Förderbeginns im jüngeren bis mittleren Erwachsenenalter. Die Partizipation älterer Personen fiel eher gering aus. Überdies verfügten die Coaching-Teilnehmenden im Durchschnitt über ein hohes Bildungsniveau. Bei knapp der Hälfte aller Geförderten handelte es sich um Personen mit einem akademischen Abschluss. Der Anteil an Menschen mit Migrationsgeschichte kann anhand der Monitoringdaten nur näherungsweise ermittelt werden und lag Mitte 2021 bei 22,8 %. Wäre eine Ermittlung des Anteils analog zur Definition der amtlichen Statistik möglich, dann würde die Quote wahrscheinlich höher ausfallen. Die Förderung scheint auch für Menschen mit Migrationsgeschichte relativ attraktiv zu sein. 60,7 % der Geförderten waren unmittelbar vor Beginn der Beratungen erwerbstätig, demgegenüber hatten 28,4 % einen Arbeitslosigkeits- und 10,9 % einen Nichterwerbstätigkeitsstatus. Anzumerken ist hierbei, dass es zwischen den drei Teilgruppen keine nennenswerten Unterschiede bezüglich des (zumeist hohen) Bildungsniveaus gab.

Die Auswertungen der standardisierten Befragungen der Berater/innen und Teilnehmenden zeigten, dass es sich sowohl bei den Beratern/innen als auch bei den Gründungs- und Übernahmeinteressierten überwiegend um Personen handelte, die über einen langjährigen beruflichen (oder anderweitigen fachlichen) Erfahrungsreichtum verfügten. Mit einem Anteil in Höhe von 3,5 % gab es nur sehr wenige befragte Geförderte, die keinerlei relevante Vorerfahrungen besaßen. Die große Mehrheit konnte dagegen aus vorausgegangenen Erfahrungen ihrer beruflichen Tätigkeiten oder privaten und sonstigen Aktivitäten für die Planung und Umsetzung ihrer unternehmerischen Vorhaben schöpfen. Auch die befragten Berater/innen brachten umfassende Erfahrungen mit. Durchschnittlich konnten die Coaches auf rund 18 Jahre Berufs- und 16 Jahre Beratungstätigkeiten zurückblicken. Fast neun von zehn Beratern/innen sammelten ferner eigene Erfahrungen mit selbständigen Tätigkeiten bzw. Existenzgründungen. Auch bildete sich ein Großteil der Befragten in der Vergangenheit zu relevanten Themen des Entrepreneurships weiter. Insgesamt implizieren die Ergebnisse, dass die Coaches über eine breite Beratungs- und Wissensbasis zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen und gründungsrelevanten Themen verfügten. Die in der FA 3 aktiven Berater/innen brachten dementsprechend gute Voraussetzungen für die Umsetzung qualitativ hochwertiger und fundierter Beratungen mit. Da die Beraterbefragungen auf Basis der in der Plattform der Initiative „Gründerland.Bayern“ gelisteten Personen durchgeführt wurden, sprechen die Resultate durchaus auch für den Pool der dort aufgenommenen Berater/innen.

Bezüglich der Beweggründe für die Ausübung unternehmerischer Tätigkeiten überwogen intrinsische Faktoren wie z. B. Selbstverwirklichung, die Stärkung der persönlichen Unabhängigkeit oder die Umsetzung guter Geschäftsideen deutlich gegenüber extrinsischen Faktoren wie z. B. dem Ausweg aus der Arbeitslosigkeit. Demnach ging es den meisten Befragten mit ihren Plänen (sowie ihrer Teilnahme am Vorgründungs- oder Nachfolgecoaching) vor allem um das Ergreifen von Chancen. Eine größere Mehrheit stieg also mit „pull“-motivierten unternehmerischen Plänen in die Beratung ein. Die Ergebnisse zum Zusammenfinden von Gründungs- und Übernahmeinteressierten einerseits und Beratern/innen andererseits offenbaren die hohe Bedeutung von persönlichen und beruflichen Netzwerken in Kombination mit einschlägigen Veranstaltungen der Gründungszone. Der Sichtung von verfügbaren Informationen im Internet und auf einschlägigen Vermittlungsplattformen (inklusive der Plattform der Initiative „Gründerland.Bayern“) kann eine unterstützende Funktion bei der Initiierung der Coachings zugewiesen werden.

Die größten Beratungsbedarfe hatten die befragten Geförderten bezüglich der Entwicklung einer soliden Finanzierungsgrundlage und eines ausgereiften Businessplans sowie hinsichtlich des Aufbaus fundierter Kompetenzen zu bedeutsamen betriebswirtschaftlichen Themen zum „Entrepreneurship“. Hierzu zählten z. B. die Geschäftsmodellentwicklung, die Gestaltung von Vertrieb und Marketing sowie die Unternehmensführung und -planung. Die seitens der Teilnehmenden berichteten Beratungsbedarfe deckten sich dabei weitestgehend mit der Wahrnehmung der befragten Berater/innen. Neben den Themenschwerpunkten interessierte auch der zeitliche Umfang der Beratungen. Die Ergebnisse aus den Befragungen ergaben durchschnittlich eine Anzahl von rund acht bis neun Beratungsterminen, die im Mittel etwa drei bis vier Stunden dauerten. Das Fördermaximum von acht Beratertagen à acht Stunden und à 800 Euro wurde demnach nur selten vollkommen ausgeschöpft. Zu dieser Einschätzung gelangt man auch, wenn man auf Basis der ESF-Monitoringdaten die durchschnittliche Pro-Kopf-Fördersumme ermittelt. Sie könnte sich maximal auf 8.000 Euro belaufen. Mitte 2021 betrug sie knapp 3.400 Euro (nur ESF-Mittel: rund 1.700 Euro). Auch mit Blick auf die Durchschnittskosten wird das Maximum an Beratung also eher selten ausgereizt. Einerseits hängt dies mit der Bewilligungspraxis zusammen, die auf Schätzungen des erwartbaren Beratungsbedarfs basiert (und bei Mehrbedarf auch Folgeanträge zulässt). Andererseits könnte dies mit dem Vorleistungsprinzip und dem verbleibenden Eigenanteil in Höhe von 30 % zusammenhängen, so dass die Geförderten z. B. wegen der notwendigen Liquidität für die Umsetzung der Vorhaben bewusst von mehr Beratung absehen.

Als Minimalkriterium für die Bemessung von Umsetzungserfolgen kann eine komplette und weitestgehend plangemäße Durchführung von geförderten Aktivitäten und somit ein möglichst geringes Ausmaß an vorzeitigen Abbrüchen gesehen werden. Bezüglich der FA 3 implizieren die vorliegenden Befragungsdaten, dass die Beratungen zwar größtenteils, aber nicht immer erfolgreich zu Ende geführt werden konnten. Die Abbruchquote lag bei 11,0 %. Basierend auf den Gesamterfahrungen gab knapp ein Drittel aller befragten Coaches an, dass es in der Vergangenheit zumindest hin und wieder zu Abbrüchen der Beratungen kam. Oftmals wurde im Laufe der betreffenden Fälle der Entschluss zur Abkehr der Planungen gefällt, weil die jeweiligen Vorhaben eher ungünstige Chancen-Risiken-Verhältnisse aufwiesen. So zählten z. B. zu hohe Risiken, noch nicht ausgereifte Geschäftsideen oder zu wackelige Finanzierungsgrundlagen zu den wesentlichen Abbruchgründen. Im Falle plangemäß durchgeführter Beratungen berichteten die allermeisten Geförderten davon, dass ihnen die Berater/innen die Umsetzung ihrer Vorhaben empfohlen hätten. Dies deckt sich mit den Angaben der Coaches. Insgesamt ist das Ausmaß an Empfehlungen für die Aufnahme unternehmerischer Tätigkeiten zum Ende der Beratungen also hoch. Dies kann auf drei Gründe zurückgeführt werden: Erstens

zeigt sich häufig schon inmitten der Beratungen, ob Vorhaben Aussicht auf Erfolg haben oder nicht. Zweitens verfügten viele Geförderte über ein hohes Bildungs- bzw. Qualifikationsniveau gepaart mit umfangreicheren gründungs- oder übernahmerelevanten Erfahrungen aus vorausgegangenen beruflichen oder privaten Aktivitäten. Drittens fand bei den zuständigen Erstanlaufstellen der Förderung eine Vorabprüfung der Grobkonzepte sowie zwischen Gründungs- oder Übernahminteressierten und Beratern/innen ein kostenfreies Erstgespräch zum gegenseitigen Kennenlernen statt. Alle drei Aspekte steigerten letztlich die Wahrscheinlichkeit, dass die meisten Geförderten „grünes Licht“ für die Umsetzung ihrer Vorhaben erhielten.

Die Zufriedenheit der Geförderten mit den Beratungen stellte aus Sicht der Evaluation einen sehr wichtigen Punkt dar, da die einschlägigen Ergebnisse Rückschlüsse auf die Qualität der Coachings zulassen. Drei Dimensionen wurden dabei in den Blick genommen: Klärung offener Fragen im Laufe der Beratungen, Bewertung der Kompetenzen, Erfahrungen und Eigenschaften der Berater/innen sowie Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Beratungen. Jeweils weniger als 10 % aller Befragten gaben mit Blick auf die sechs wichtigsten Themen an, dass eine Klärung relevanter Fragen im Zuge der Beratungen gänzlich ausgeblieben war. Demnach verhalfen die Beratungen den Geförderten bei den wichtigsten Themen im Regelfall zu mehr Klarheit. Das Profil der Berater/innen wurde von den befragten Teilnehmenden überwiegend positiv bewertet. Im Rahmen der Kompetenzbeurteilung stach besonders das betriebswirtschaftliche und unternehmerische Knowhow positiv hervor, am niedrigsten fiel die Zufriedenheit dagegen hinsichtlich der Kenntnisse zu spezifischen Branchen und zu rechtlichen Fragen aus. In diesen Bereichen ergeben sich also durchaus Ansatzpunkte für Optimierungen. Die insgesamt recht hohe Zufriedenheit der Coaching-Teilnehmenden übertrug sich auch auf die Kosten-Nutzen-Bewertung. Für annähernd zwei Drittel der Befragten wog die Nutzenstärker als die Kostenseite. Etwa jede vierte bis fünfte Person berichtete über ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Mehrwert und Aufwand, für jede siebte befragte Person wog dagegen die Kostenseite schwerer. Angesichts des nicht zu vernachlässigenden Eigenanteils in Höhe von 30 % fällt die Bewertung ordentlich aus. Auf Basis der drei Dimensionen ergibt sich letztlich ein zufriedenstellender Gesamteindruck. Obwohl es vereinzelt auch kritische Bewertungen gab, zeichneten sich die allermeisten ESF-geförderten Coachings letztlich durch eine relativ hohe Qualität aus.

Zentrale Ergebnisse zur Wirksamkeit der Förderung

Zur Einordnung der Wirksamkeit der Förderung wurde zum einen auf die Anzahl tatsächlich umgesetzter Vorhaben sowie deren strukturelle Merkmale und Geschäftsmodelle und zum anderen auf die ökonomische Substanz sowie die sich hieraus ergebenden Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftsperspektiven der Vorhaben geblickt.

Zur Realisierung der Vorhaben wurden sowohl die Berater/innen als auch die Geförderten befragt. Während es sich bei den Angaben der Berater/innen um Schätzwerte handelte, ließ sich anhand der Antworten der Teilnehmenden ein realistisches Abbild über das tatsächliche Ausmaß der unternehmerischen Initiative (Ergebnisindikator) erstellen.

Anhand der Angaben der Berater/innen konnten Umsetzungsquoten ermittelt werden. Gemäß den befragten Coaches lag die Umsetzungsquote bei beratenen Gründungsinteressierten bei 81,7 % und bei beratenen Übernahme- bzw. Nachfolgeinteressierten bei 77,2 %. Kurzum: Aus Sicht der befragten Berater/innen mündeten rund acht von zehn ESF-geförderten Coachings in Gründungen oder Übernahmen bzw. Nachfolgen. Offensichtlich waren die Planungen, Profile und Umstände bei sehr vielen Teilnehmenden stimmig und die wesentlichen Erfolgsvoraussetzungen für Gründungen oder Übernahmen gegeben. Infolge der Corona-Pandemie sanken die Umsetzungsquoten allerdings spürbar – bei Übernahmen fiel der Rückgang dabei noch stärker aus als bei Gründungen.

Die Angaben der Teilnehmenden zur Realisierung ihrer Pläne bzw. zum Einstieg in die unternehmerische Selbständigkeit stellten die Basis für die Ermittlung des programmspezifischen Ergebnisindikators dar. Zwischen dem Ende der jeweiligen Beratungen und dem Befragungszeitpunkt der Geförderten lag stets ein Zeitunterschied von mindestens einem Jahr. Der Anteil der Geförderten, der im Zuge oder im Anschluss der Beratungen ein Unternehmen (im Voll- oder Nebenerwerb) gegründet oder übernommen hat, beziffert sich für die Erhebungsjahre 2018 bis 2021 insgesamt auf 69,6 %. Der Zielwert für den Ergebnisindikator in Höhe von 69 % konnte im betrachteten Zeitraum folglich knapp erreicht werden. Annähernd die Hälfte der Befragten berichtete über die Gründung eines Unternehmens im Vollerwerb (47,5 %), rund jede siebte befragte Person startete die Selbständigkeit im Nebenerwerb (15,0 %). Der Anteil der Befragten, der eine Übernahme vermeldete, lag bei 7,1 %. Das stark zugunsten von Gründungen ausfallende Verhältnis kann in erster Linie dadurch erklärt werden, dass Gründungen in der Praxis schlichtweg deutlich häufiger vorkommen und leichter umzusetzen sind als Übernahmen bzw. Nachfolgen. In der betrachteten Zeitspanne ist der Ergebnisindikatorwert relativ konstant. Die Quote pendelt in einem recht engen Korridor zwischen 67,2 % (Erhebungsjahr 2018) und 72,9 % (Erhebungsjahr 2020). Da die allermeisten Vorhaben vor der Corona-

Pandemie umgesetzt wurden, spiegeln sich die Krisenauswirkungen noch nicht in der Höhe des Ergebnisindikators wider. Bei Frauen (71,4 %) lag der Ergebnisindikatorwert etwas höher als bei Männern (68,1 %). Im Vergleich zu Männern setzten Frauen ihre Vorhaben dabei häufiger im Nebenerwerb um, demgegenüber waren Übernahmen bei Männern etwas häufiger als bei Frauen. Gemessen an allen gründungs- oder übernahmeaktiven Befragten belief sich der Frauenanteil auf 45,9 %. Die Förderung erreicht folglich viele Frauen, die ihre unternehmerischen Pläne im Anschluss an die Beratungen auch tatsächlich verwirklichen können. Dieses Ergebnis ist angesichts der Unterrepräsentation von Frauen im Rahmen der Selbständigkeit und des Unternehmertums besonders positiv hervorzuheben.

Eine gegenüber dem Ergebnisindikator abweichende und mit den Beraterbefragungen besser vergleichbare Betrachtungsweise ergibt sich, wenn man die Resultate in Abhängigkeit der Gründungs-, Übernahme- oder Erweiterungspläne der Befragten analysiert und danach fragt, zu welchem Anteil die jeweiligen Gruppen ihre Pläne verwirklichen konnten. Mittels der so ermittelten Umsetzungsquoten ergibt sich ein genaueres Abbild über die Mobilisierung der unternehmerischen Tätigkeiten im Zuge der Beratungen. Während 81,2 % aller Gründungsinteressierten ihre Pläne realisierten, traf dies lediglich auf 53,3 % aller Übernahminteressierten zu. Bei Gründungen fällt die Differenz zwischen den Angaben der Berater/innen und Geförderten gering aus, bei Übernahmeverhaben ist der Unterschied dagegen relativ ausgeprägt. Die Aktivierung des unternehmerischen Potenzials fällt insgesamt zufriedenstellend aus, wobei die aus den Beratungen resultierenden Übernahme- bzw. Nachfolgeaktivitäten zumindest gemäß den Ergebnissen der Teilnehmerbefragungen ausbaufähig erscheinen. Als mögliche Erklärungsfaktoren für die geringere Umsetzungsquote bei Übernahme- bzw. Nachfolgeinteressierten kommen z. B. langwierige Verhandlungsprozesse, rechtliche Komplexität sowie hohe Kapitelerfordernisse infrage.

Knapp die Hälfte der Befragten nahm für die Realisierung einer Gründung oder Übernahme Fremdkapital auf (44,2 %). Bei Übernahmen spielte der Einsatz von Fremdkapital eine deutlich größere Rolle als bei Gründungen. Männer beanspruchten zudem öfter Fremdkapital als Frauen, was vermutlich vor allem auf unterschiedliche Risikoneigungen und Kapitalerfordernisse, aber ggf. auch auf unterschiedliche Kreditzugangsmöglichkeiten zurückzuführen ist.

Mit Blick auf die Wirtschaftszweige wiesen die unternehmerischen Tätigkeiten bei der überwiegenden Mehrheit der Befragten unmittelbare oder zumindest mittelbare Bezüge zum Dienstleistungssektor auf. Die „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen“ und von „freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ belegten gleichauf den ersten Rang (jeweils 12,0 % aller Befragten bzw. Vorhaben). Es folgten die Bereiche „Erziehung und Unterricht sowie Gesundheit und Soziales“, der „(Einzel-)Handel“ und das „Gastgewerbe“. Jeweils etwa jedes 14. Vorhaben wurde im „Verarbeitende Gewerbe“, im Bereich der „Information und Kommunikation“ oder im Bereich „sonstiger wirtschaftlicher Dienstleistungen“ umgesetzt. Während Frauen ihre Vorhaben vergleichsweise häufiger in den Bereichen „Erziehung und Unterricht sowie Gesundheit und Soziales“, in „sonstigen Dienstleistungen“ sowie im Bereich „Kunst, Unterhaltung und Erholung“ verwirklichten, bevorzugten Männer vergleichsweise öfter die Wirtschaftszweige des „Verarbeitendes Gewerbes“, des „Baugewerbes“ und der „Information und Kommunikation“. Die Verteilung der Geschlechter auf die Wirtschaftszweige folgte damit weitestgehend der horizontalen Segmentierung des deutschen Arbeitsmarktes.

Zur Beleuchtung der Geschäftsmodelle wurden die adressierten Kundenzielgruppen, die offerierten Angebote, die Vermarktungswege, die Innovationsorientierung sowie die Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit berücksichtigt. Jeweils knapp zwei Drittel der Vorhaben richtete sich an privatwirtschaftliche Firmenkunden („Business to Business“) sowie Privatpersonen und -haushalte („Business to Customer“). Dagegen hatten (semi-)öffentliche Einrichtungen als Kundenzielgruppen eine deutlich geringere Relevanz. Die offerierten Angebote korrespondierten stark mit der dienstleistungsgeprägten Ausrichtung der Vorhaben. Die Hälfte der Befragten charakterisierte ihre Angebote dementsprechend als personennahe Dienstleistungen, knapp ein Fünftel stufte die Leistungsprogramme als wissenschaftliche, technik- oder IT-basierte Dienstleistungen ein. In jeweils rund einem Viertel stand der Handel (Kauf und Verkauf) oder die Eigenfertigung oder Weiterverarbeitung von Produkten im Vordergrund. Rund drei Viertel der Befragten berichteten von einer kundenspezifischen Vermarktung (d. h. mit Anpassungen auf Kundenwunsch), für die Vermarktung standardisierter Angebote entschied sich rund ein Viertel aller Befragten. Nur bei knapp einem Fünftel stellten digitale Vermarktungskanäle eine tragende Säule des Geschäftsmodells dar. Bei einer knappen Mehrheit der Befragten ließ sich bezüglich der vermarkteten Produkte und/oder Dienstleistungen eine gewisse Innovationsorientierung feststellen. Angesichts der Branchenverteilung der unternehmerischen Vorhaben nahmen Dienstleistungsinnovationen dabei einen (etwas) höheren Stellenwert ein. Die ökologische Nachhaltigkeit wurde nur selten zu einem expliziten Kernbestandteil des Geschäftsmodells gemacht.

Bei der Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Lage und Entwicklung ihrer umgesetzten Gründungs- und Übernahmehorizonten konnten die meisten Befragten auf einen ein- bis eineinhalbjährigen Erfahrungshorizont zurückblicken. Zu dieser eher frühen Phase der Geschäftsentwicklung lag die Überlebensquote der Vorhaben bei 95,7 %. Sie verhält sich über die vier Erhebungsjahre hinweg relativ stabil und schwankt in einer recht engen Spanne zwischen 91,7 % (2021) und 97,5 % (2019). Ein starker Effekt der Corona-Pandemie ist hierbei nicht ersichtlich. Die Befragten berichteten von einer Vielzahl an Herausforderungen, die im Anschluss an die Aufnahme der Geschäftsaktivitäten auftraten. Als besonders herausfordernd erwiesen sich dabei jene Aspekte, die für den mittel- bis langfristigen Erfolg der Vorhaben entscheidend sein dürften: die Generierung eines hinreichenden Umsatzes in Verbindung mit einer erfolgreichen Kundenansprache und Abgrenzung gegenüber Konkurrenten. Im Rahmen der Erhebung des Jahres 2021 waren die – erstmalig abgefragten – Beschränkungen der Geschäftsausübung aufgrund der Corona-Verordnungen besonders einschneidend. Sie stellten für über die Hälfte der Befragten eine kontinuierliche Herausforderung dar. Angesichts der insgesamt nennenswerten Anteile an Vorhaben in den Bereichen personennaher Dienstleistungen, Gastgewerbe, Verkauf und Einzelhandel kann davon ausgegangen werden, dass die Betroffenheit bei den umgesetzten Vorhaben der Erhebungsjahre 2018 bis 2020 ähnlich hoch ausfällt.

Die Ergebnisse zur Ertragslage der umgesetzten Vorhaben fallen insgesamt ermutigend aus. Annähernd die Hälfte aller Befragten berichtete von einer Gewinnerzielung (46,2 %). Immerhin etwas mehr als einem Fünftel der unternehmerisch Tätigen gelang ein kostendeckendes Wirtschaften (22,2 %). Bei mehr als zwei Drittel der Befragten bzw. Vorhaben lässt sich folglich nach etwa ein- bis eineinhalb Jahren Geschäftstätigkeit zumindest ein verlustfreies Wirtschaften feststellen. Knapp ein Drittel der Befragten befand sich dagegen noch in der Verlustzone (31,7 %). Bezüglich der Ertragslage traten die negativen Effekte der Corona-Pandemie hervor: So berichteten im Erhebungsjahr 2021 deutlich mehr Befragte von Verlusten als in den Jahren zuvor. Aller Wahrscheinlichkeit nach zog die Corona-Pandemie auch bei vielen umgesetzten Vorhaben der Erhebungsjahre 2018 bis 2020 Verschlechterungen der Ertragslage nach sich. Angesichts der mehrheitlich relativ stabilen Ausgangslagen besteht aber durchaus die Hoffnung, dass in den Vorhaben hinreichende Kapazitäten zur Bewältigung der Corona-Krise vorgehalten werden konnten und dementsprechend ein nennenswerter Teil der Vorhaben nach wie vor existiert. Einen nennenswerten Einfluss auf die Ertragslage übte die Wahl des Wirtschaftszweiges aus. Vergleichsweise gut stellte sich die wirtschaftliche Lage z. B. bei Vorhaben in „freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“, im Bereich „Information und Kommunikation“, im „Verarbeitenden Gewerbe“ sowie im „Baugewerbe“ dar. Vergleichsweise prekär war die Ertragslage dagegen etwa in den Bereichen „Erziehung und Unterricht sowie Gesundheit und Soziales“, „Kunst, Unterhaltung und Erholung“ sowie in den „sonstigen Dienstleistungen“.

Ferner ergab sich aus den Ergebnissen, dass mit den umgesetzten Vorhaben positive Beschäftigungs- und Investitionsdynamiken in Gang gesetzt wurden. Ein Drittel aller Befragten (33,4 %) stellte nach erfolgter Gründung oder Übernahme (zumeist sozialversicherungspflichtig) Beschäftigte ein. Angesichts der eher frühen Phase der Geschäftsausübung sowie der Widrigkeiten im Zeitverlauf ist dies ein zufriedenstellender Wert. Auch mit Blick auf die Investitionsaktivitäten ergibt sich ein positiver Eindruck: In fast neun von zehn Fällen (85,5 %) wurden seit Aufnahme der unternehmerischen Tätigkeiten Investitionen getätigt. Die beiden wichtigsten Investitionsbereiche stellten dabei Ausrüstungsgegenstände (wie z. B. Maschinen, Arbeitsgeräte und IT-Infrastrukturen) sowie Marketingoptimierungen (z. B. zwecks verbesserter Außendarstellung oder effektiverer Werbemaßnahmen) dar. Während der Beschäftigungsaufbau stark von einer positiven Ertragslage abhing und dementsprechend seit der Corona-Pandemie weniger stark ausgeprägt war, wurden Investitionen auch bei einer angespannten Ertragslage getätigt. Die Einschätzungen der Befragten zur zukünftigen Entwicklung ihrer Vorhaben waren mehrheitlich von Optimismus und Tatkraft geprägt. Sie implizierten insgesamt ein relativ hohes Ausmaß an zukünftig geplantem Engagement, um vor allem die Einnahmen- bzw. Umsatzseite zu optimieren. Mitunter wurden auch profundere Wachstumsbestrebungen vermutet, etwa in Form einer Erhöhung des Personalbestands, der Investitionsaktivitäten oder des eingesetzten Kapitals.

Im Einklang mit dem eher positiven Gesamteindruck war die große Mehrheit der Befragten mindestens teilweise zufrieden mit der bisherigen unternehmerischen Laufbahn (81,3 %). Aus Sicht von knapp einem Fünftel der Befragten hatten sich die Erwartungen dagegen – zumindest zum jeweiligen Befragungszeitpunkt – noch nicht erfüllt (18,7 %). Die Zufriedenheit fiel dabei umso höher aus, je besser die Ertragslage war.

Abschließende Bewertung und Empfehlungen zur zukünftigen Ausgestaltung ESF-geförderter Beratungsangebote

Die Notwendig- und Sinnhaftigkeit einer Förderung, die gründungs- und übernahmeinteressierte Personen in der Planungsphase dabei unterstützt, eine Entscheidungsgrundlage und ein tragfähiges Konzept für Gründungen oder Übernahmen zu entwickeln, war und ist aus mindestens zwei Gründen (weiterhin) hoch: Erstens ergibt sich die

Wichtigkeit einer derartigen Förderung aus dem sozioökonomischen Kontext: Zum einen hat das Gründungsgeschehen in den letzten Jahren zunächst aufgrund der stabilen Konjunktur- und Beschäftigungslage und jüngst im Zuge der Corona-Krise spürbar an Dynamik verloren. Gründungen sind volkswirtschaftlich wichtig, weil sie der Wirtschaft neue Impulse geben, Strukturwandel provozieren, innovative Kräfte freisetzen und neue Arbeitsplätze schaffen können. Zum anderen wird zukünftig die Zahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen voraussichtlich weiter ansteigen, da der demografische Wandel auch vor unternehmerisch Tätigen nicht haltmacht. Für die Sicherung bestehender Arbeitsplätze und die Fortführung erfolgreicher Unternehmen sind frühzeitig und sorgfältig geplante Übergaben bzw. Übernahmen von hoher Bedeutung. Die Förderung leistet hierzu – wie gesehen – wichtige Beiträge, indem Vorhaben unterstützt werden, die einerseits gute Planungsgrundlagen und vielversprechende Erfolgsaussichten aufweisen und andererseits positive Beschäftigungs- und Investitionsdynamiken in Gang setzen. Zweitens deutet die vor allem anfänglich hohe Nachfrage nach der Förderung daraufhin, dass es ein ausgeprägtes Interesse und Unterstützungsverlangen seitens Gründungs- oder Übernahminteressierter gibt. Im Zeitraum zwischen 2015 und 2019 haben vom ESF-geförderten Coaching knapp 4.000 Personen profitieren können. Aufgrund der Corona-Pandemie ließ die Nachfrage 2020 und 2021 spürbar nach. Eine Förderung von Gründungs- und Übernahminteressierten ist auch in der Post-Coronazeit geboten, um das Existenzgründungsgeschehen und das klein(st)betriebliche Unternehmertum (wieder) zu stärken. Kurzum: Einerseits ergibt sich eine sozioökonomische Notwendigkeit, andererseits existiert mit der FA 3 bereits ein hierauf antwortendes Angebot, das auf eine relativ starke Nachfrage trifft und von einer überwiegend hohen Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit geprägt ist. Vor diesem Hintergrund plädiert das ISG mit Blick auf die Zukunft grundlegend für eine Fortführung der Förderung.

Trotz der positiven Gesamtbeurteilung könnten punktuelle Optimierungen bzw. Anpassungen an der Förderung vorgenommen werden, um deren Attraktivität, Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit weiter zu erhöhen:

- Die Information über die FA 3 und über weitere Fördermöglichkeiten sollte gestärkt werden. Der Anspruch sollte hierbei in einer möglichst engen und lückenlosen Verzahnung zwischen verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten liegen. Die Internetseite der Initiative „Gründerland.Bayern“ stellt in dieser Hinsicht zwar einen Schritt in die richtige Richtung dar, die Rückmeldungen der befragten Teilnehmenden und Berater/innen deuten aber darauf hin, dass mehr Information zu Unterstützungsmöglichkeiten entlang des gesamten Gründungs- und Übernahmeprozesses einschließlich der frühen Phase der aufgenommenen unternehmerischen Tätigkeiten notwendig ist. Hierdurch könnte wiederum auch die FA 3 noch bekannter gemacht werden.
- Um Übernahmen bzw. Nachfolgen stärker in den Fokus von FA 3 zu stellen, sollten die Kommunikationsmaßnahmen stärker darauf aufmerksam machen, dass die Förderung auch auf Übernahmen bzw. Nachfolgen ausgerichtet ist. Eine Möglichkeit zur Stärkung dieses Bereichs besteht auch in einer Erweiterung der Unterstützungsmöglichkeiten um die Initiierung des Zusammenfindens zwischen der übernehmenden und nachfolgenden Seite sowie um die Moderation bzw. Begleitung der ersten Kennenlern- bzw. Verhandlungsgespräche.
- Um den Geförderten vermehrt Lösungsansätze für typische Probleme der Frühphase einer Gründung oder Nachfolge an die Hand zu geben, könnte in Erwägung gezogen werden, ob die Förderung stärker um präventive Aspekte ergänzt wird, die die Teilnehmenden in die Lage dazu versetzen kann, z. B. besser bzw. gezielter mit einer schleppenden Absatzentwicklung, fehlender Wirksamkeit von Marketing- und Wettbewerbsdifferenzierungsmaßnahmen oder Schwierigkeiten mit Kapital- und Fördermittelgebern umzugehen.
- Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Themen- und Expertenschwerpunkte der Berater/innen könnte nach Wegen einer Flexibilisierung der Auswahl bzw. des Einsatzes der Coaches gesucht werden: Kommt im Zuge der Beratung etwa ein Thema auf, zu dem die beratene Person weniger fachkundig ist als etwa leicht vermittelbare Kollegen/innen, dann sollte eine Weitervermittlung innerhalb eines einzelnen Fördervorgangs ermöglicht werden. Hierdurch könnte eine noch bedarfsorientiertere und gezieltere Qualifizierung der Gründungs- und Übernahminteressierten erfolgen. Auch könnte eine partielle Öffnung der Förderung für die Behandlung rechtlicher Themen (z. B. maximal ein Tagewerk) erwogen werden, um die Bandbreite an nachgefragten Themen besser bedienen und die Zufriedenheit der Klienten/innen weiter erhöhen zu können.
- Angesichts der Überbrückung von Zeit- und Raumdifferenzen durch digitale Formate einerseits und des weiterhin auch notwendigen persönlichen, dynamischen und emotionalen Austauschs zwischen den Beratenen und Coaches andererseits sollte eine digitale oder hybride Durchführung der Beratungen prinzipiell ermöglicht werden, wobei die Auswahl der jeweiligen Umsetzungsvariante weitgehend den Klienten/innen überlassen werden sollte.
- Der Förderrahmen sollte an einigen Stellen flexibilisiert und vereinfacht werden. Die Bewilligungspraxis sollte sich bezüglich der Anzahl notwendiger Beratertage und des erforderlichen Umsetzungszeitraums im Zweifel eher am

Maximum als an grob geschätzten Aufwänden orientieren. Eine im Falle weiterer Beratungsbedarfe erneut erforderliche Antragstellung aufgrund einer zuvor zu restriktiven Bewilligungspraxis gilt es zu vermeiden. Die administrativen Aufwände sollten bezüglich der Antragsstellung, Nachweisführung und Abrechnung auf das Notwendigste reduziert werden. Unter der Voraussetzung eines weitgehenden Verzichts auf papierbasierte und postalische Vorgänge sollte der gesamte Prozess zudem digitalisiert werden. Viele befragte Berater/innen sahen die Prozedere der BAFA-Förderungen als eine hierfür sinnvolle Orientierungsgrundlage an.

- Das Vorleistungsprinzip wurde häufiger als kontraproduktiv beschrieben: Durch die finanziellen Vorleistungen fehlen einigen Geförderten möglicherweise finanzielle Mittel für eine tiefergehende/weiterführende Beratung und/oder für die Umsetzung ihrer Vorhaben. Ein Mittelweg bestünde ggf. darin, dass die Geförderten nur ihren Eigenanteil vorschießen und die Berater/innen direkt über die zuständigen Stellen abrechnen. Sofern Änderungen hier nicht möglich sein sollten, stellt zumindest die Beschleunigung des – bestenfalls vollständig digitalisierten – Rückerstattungsprozesses eine mögliche Stellschraube dar.

8. Literaturverzeichnis

- 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 abrufbar unter: <https://www.verkuendung-bayern.de/files/allmbl/2016/06/allmbl-2016-06.pdf>.
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2021): Trotz oder wegen der Pandemiesituation: Angestiegene Zahl der Neugründungen in Bayern im Jahr 2020. Pressemitteilung, 27/2021/52/D, Fürth, den 2. Februar 2021. Online abrufbar unter: <https://www.statistik.bayern.de/presse/mitteilungen/2021/pm27/index.html>.
- Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (StMAS) (2021): Operationelles Programm ESF Bayern 2014-2020 (Version 5.1). Online abrufbar unter: <https://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/esf/operat-programm-neu.pdf>.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (StMWI) (2018): 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 08.11.2018, Az. 31-4205/14/12. Online abrufbar unter: <https://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/esf/richtlinie2014-2020-verlaengerung.pdf>.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (StMWI) (2020): Bayerischer Mittelstandsbericht 2020. Online abrufbar unter: https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2020/2020-112-03_Mittelstandsbericht_2020.pdf.
- Brixy, U./Egeln, J./Gottschalk, S./Kohaut, S. (2021): Sonderbefragung des IAB-ZEW-Gründungspanels: Junge Unternehmen spüren die Corona-Krise stärker. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Kurzbericht 04/2021. Online abrufbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-04.pdf>.
- Brixy, U./Schrüfer, L./Sternberg, R./von Bloh, J. (2016): Unternehmensgründungen in einer alternden Gesellschaft – Ungenutzte Potenziale bei Frauen und Älteren. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Kurzbericht 27/2016. Online abrufbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb2716.pdf>.
- Caliendo, M./Kritikos, A. (2010): Gründungen aus Arbeitslosigkeit: Nur selten aus der Not geboren und daher oft erfolgreich. DIW Berlin, DIW-Wochenbericht Nr. 18/2010. Online abrufbar unter: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.356435.de/10-18-1.pdf.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2020a): DIHK-Gründerreport 2020: Corona trifft Gründungsgeschehen ins Mark. Online abrufbar unter: <https://www.dihk.de/re-source/blob/31070/9b3e004c45cb5bd23a6096041bd05eda/dihk-gruenderreport-2020-data.pdf>.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2020b): Unternehmensnachfolge: Herausforderungen werden mit Corona noch größer – DIHK-Report 2020 zeigt die Folgen der Krise. Online abrufbar unter: <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/gruendung-und-nachfolge-unternehmensfinanzierung/unternehmensnachfolge/umfrage-zur-unternehmensnachfolge-34648>.
- Egeln, J./Füner, L./Gottschalk, S./Lubczyk, M. (2020): Junge Unternehmen in der Corona-Krise im Frühjahr 2020 – Auswertungen und Analysen auf Basis der Sonderbefragung im Rahmen des IAB/ZEW-Gründungspanels 2020. ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Online abrufbar unter: <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/JungeUnternehmenCoronaKrise2020.pdf>.
- Foss, N. J./Saebi, T. (2017): Fifteen years of research on business model innovation. Journal of Management, 43 (1) 2017, S. 200-227.
- Fritsch, M. (2016): Entrepreneurship – Theorie, Empirie, Politik. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) (2021): Statistiken zu Gründungen und Unternehmensschließungen – Tabellen zu gewerblichen Existenzgründungen und Liquidationen, Zeitreihen zu Bundesländern. Online abrufbar unter: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/gewerbliche-existenzgruendungen-und-liquidationen>.

- Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (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.
- Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) (2017): *Evaluationsbericht zur „Förderaktion 3: Vorgründungs- und Nachfolgecoaching“* – Evaluierung des Operationellen Programms des Europäischen Sozialfonds Bayern, 2014-2020. Online abrufbar unter: https://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/esf/170816evaluationsberichtFA3_1.zwischenbericht_v2.0.pdf.
- Kay, R./Kranzusch, P. (2021): Gewerbliche Existenzgründungen und Unternehmensaufgaben in 2020. IfM Bonn, Hintergrundpapier. Online abrufbar unter: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm-hintergrundpapier/dokumente/IfM-Hintergrundpapier-Gewerbliche_Existenzgruendungen_2020.pdf.
- Kay, R./Pahnke, A./Schlömer-Laufen, N./Schlepphorst, S. (2021): Unternehmensnachfolge als Schließungsrisiko?! Unternehmertum im Fokus, Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF) und IfM Bonn, Ausgabe 3/21. Online abrufbar unter: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/Policy_Brief_Mittelstand_aktuell_/dokumente/policybrief-03-21.pdf.
- Kay, R./Suprinovič, O. (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Daten und Fakten Nr. 11. Online abrufbar unter: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-11_2013.pdf.
- Kay, R./Suprinovič, O./Schlömer-Laufen, N./Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Daten und Fakten Nr. 18. Online abrufbar unter: https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Daten_und_Fakten_18.pdf und https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/ifm-hintergrundinformationen/IfM-Hintergrundinformation_Unternehmensnachfolgen.pdf.
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2021): KfW-Gründungsmonitor 2021 – Gründungstätigkeit 2020 mit Licht und Schatten: Corona-Krise bringt Tiefpunkt im Vollerwerb, birgt für viele aber auch Chancen. KfW Research. Online abrufbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2021.pdf>.
- Kreiß, F./Weber, E. (2016): Warum sinkt die Zahl der Selbständigen? Wirtschaftsdienst, 96. Jahrgang, Heft 9/2016, S. 696-698. Online abrufbar unter: <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2016/heft/9/beitrag/warum-sinkt-die-zahl-der-selbstaendigen.html>.
- Kritikos, A. S./Graeber, D./Seebauer, J. (2021): Corona-Pandemie drängt Selbstständige vermehrt zur Geschäftsaufgabe – Frauen stärker betroffen. DIW Berlin, DIW aktuell, Nr. 69, 15.07.2021. Online abrufbar unter: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.821534.de/diw_aktuell_69.pdf.
- Lahn, S. (2015): Der Businessplan in Theorie und Praxis. Überlegungen zu einem zentralen Instrument der deutschen Gründungsförderung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leifels, A. (2016): Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018. KfW Research. Nr. 132, 11. Juli 2016. Online abrufbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-132-Juli-2016-Nachfolge.pdf>.
- Leifels, A. (2020): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsengpass. KfW Research, Volkswirtschaft Kompakt, Nr. 308, 17. Dezember 2020. Online abrufbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2020/Fokus-Nr.-308-Nachfolge-Monitoring.pdf>.
- Metzger, G. (2021): Corona-Krise führt 2020 zu neuem Tiefpunkt bei Vollerwerbsgründungen. KfW Research, Volkswirtschaft Kompakt, Nr. 210, 15. April 2021. Online abrufbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2021/VK-Nr.-210-April-2021-Gruenderzahl.pdf>.
- Schulze Buschoff, K./Emmler, H. (2021): Selbständige in der Corona-Krise – Ergebnisse aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Wellen 1 bis 5. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Policy Brief 9/2021. Online abrufbar unter: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008112/p_wsi_pb_60_2021.pdf.
- Schwartz, M. (2018): Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht. KfW Research. Nr. 197, 23. Januar 2018. Online abrufbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download->

[Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf](#).

Seebauer, J./Kritikos, A. S./Graeber, D. (2021): Warum vor allem weibliche Selbstständige Verliererinnen der Covid-19-Krise sind. DIW Berlin, DIW Wochenbericht 15/2021. Online abrufbar unter:

https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.815784.de/21-15-3.pdf.

Statistisches Bundesamt (2021): Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung – Fachserie 1 Reihe 4.1 – 2020. Online abrufbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Service/Bibliothek/publikationen-fachserienliste-1.html>.

Statistisches Bundesamt (2021): Erwerbstätigkeit steigt im 2. Quartal 2021 um 0,2 % gegenüber dem Vorquartal – Erwerbstätigenzahl aber weiterhin deutlich unter dem Vorkrisenniveau. Pressemitteilung Nr. 389 vom 17. August 2021.

Online abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilung/2021/08/PD21_389_13321.html.

W. K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. Online verfügbar unter: <https://www.wkcf.org/resource-directory/resources/2004/01/logic-model-development-guide>.

Welter, F. (2011): Unternehmertum und wirtschaftliche Entwicklung. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE), 59. Jahrgang, Heft 3, 2011, S. 169-184.

www.sozialministerium.bayern.de



Bayerisches Staatsministerium für
Familie, Arbeit und Soziales (StMAS)

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

Autor: Stefan Feldens (ISG Köln)

Gestaltung: CMS – Cross Media Solutions GmbH, Würzburg
Stand: Dezember 2020

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: buergerbuero@stmas.bayern.de

Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern 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.