



LANDTAG  
NORDRHEIN-WESTFALEN  
16. WAHLPERIODE

**STELLUNGNAHME**  
**16/3678**

A27

# Stellungnahme

Betriebswirtschaftliche Herausforderungen und wirtschaftspolitische  
Rahmenbedingungen im Handwerk

Lehrstuhl für Unternehmensnachfolge, Family Business und  
Entrepreneurship

Prof. Dr. Petra Moog  
Unteres Schloß 3  
57068 Siegen



## 1 Einleitung

Das Handwerk kann als einer der wichtigsten Wirtschaftsbereiche Deutschlands bezeichnet werden. Vor allem durch die KMU-Prägung wird es als Kernstück der deutschen Wirtschaft gesehen und ist durch seine vornehmlich eigentümergeführte Struktur als recht stabil einzuschätzen. Das Handwerk hat seine eigenen Anforderungen an Unternehmer, die in diesem Bereich tätig sind. So ist die Ausübung in einem zulassungspflichtigen Gewerbe nur natürlichen und juristischen Personen gestattet, die in der Handwerksrolle eingetragen sind. Diese Eintragung in die Handwerksrolle erfolgt nur dann, wenn der Betriebsleiter die Qualifikationsanforderungen der Handwerksordnung erfüllt, was in der Regel der Fall ist, wenn eine Meisterqualifikation oder ein gleichwertiger beruflicher Fortbildungs- und Hochschulabschluss vorliegt. Unter anderem diese können in der Gründungs- und Nachfolgesituation von Handwerksbetrieben eine Hürde darstellen. Die nachfolgenden Fragstellungen der Enquete-Kommission „Betriebswirtschaftliche Herausforderungen und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen im Handwerk“ werden in dieser Stellungnahme ausschließlich aus der Perspektive der Gründungs- und Familienunternehmensforschung betrachtet. Dazu stützen wir uns auf wissenschaftliche Studien aus diesem Gebiet, so wie eigene vornehmlich qualitative Erhebungen der letzten Jahre.

## 2 Betriebswirtschaftliche Herausforderungen

**Frage 4: Welchen Herausforderungen ist das Handwerk als eigene Wirtschaftsbranche ausgesetzt, welche Abgrenzungen zu Industrie und Handel bleiben bestehen, welche lösen sich auf?**

Da sich der Wettbewerb im Bereich des Handwerks verstärken wird, vor allem durch den Online-Handel, aber auch durch sich immer schneller entwickelnde Technologien, steigen die Herausforderungen an Gründer und Nachfolger. Aus der Perspektive der Gründungs- und Nachfolgeforschung steht das Handwerk sowohl vor der Herausforderung Personen zu finden, die sich in Bereichen selbstständig machen und die langfristige Stabilität durch z.B. Übergabewillen und Übergabemöglichkeit ermöglichen, als auch vor der Herausforderung Unternehmensnachfolgen zu realisieren. Durch den Wandel von einer Produktions- und Dienstleistungsgesellschaft hin zu einer Informationsgesellschaft, sind auf der einen Seite Handwerksbetriebe gefragt, die sich eben dieser Gesellschaft anpassen. Das bedeutet, dass die Digitalisierung Einzug nehmen muss in die Prozesse der Unternehmen um den Kunden entsprechend anzusprechen. Zudem ist es jedoch auch so, dass gründungswillige Personen gefunden werden müssen, die sich in Bereichen des Handwerks, die stark unter Druck stehen, (hier ist als Beispiel das Bäckereihandwerk zu nennen) selbstständig machen wollen.

Eine immer noch „verpasste“ Chance im Handwerk scheint die Gründung und Übernahme durch Frauen zu sein. Dies kann z.B. an der bisher noch niedrigen Ausbildungsquote weiblicher Auszubildender liegen. So lag die Quote 2013 bei 22% (bga 2015). Daraus resultierend gibt es wenige weibliche Personen, die überhaupt die Voraussetzungen erfüllen sich so weiterzuqualifizieren, dass sie einen Handwerksbetrieb gründen und/oder übernehmen können. Nach einer Erhebung von Müller et al. (2011), entfallen nur 27,8 % der Gründungen im Handwerk auf Frauen. Es muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass männliche Nachfolger generell präferiert werden, weibliche Nachfolger zumeist bei ungeplanten Nachfolgen zum Zuge kommen und das obwohl nachgewiesen werden konnte, dass weibliche Nachfolger oftmals ein höheres Humankapital aufweisen (Ahrens, Landmann &

Woywode, 2015). Zudem kann aus den Ergebnissen der Gründungsforschung abgeleitet werden, dass Frauen immer noch zur Gründung von Kleinst- und Kleinbetrieben neigen und risikoaverser sind in Bezug auf Finanzierung, es jedoch keine empirischen Befunde gibt, dass sie weniger erfolgreich sind. Die Gründung durch Frauen im Handwerk kann also durch die Rahmenbedingung, der männlichen Prägung, negativ beeinflusst sein. Zudem kann festgestellt werden, dass Frauen eher im Dienstleistungsbereich gründen. Dieser Bereich ist jedoch gemessen am Unternehmensbestand häufig von der Situation betroffen, dass relativ wenige Übernahmen (38%) vollzogen werden (Müller et al., 2011).

Im Bereich der Unternehmensnachfolge gibt es zusätzliche Herausforderungen. Zum einen erfordert auch die Nachfolge in Handwerksbetrieben in vielen Fällen spezifisches Humankapital z.B. in Form von Meisterbriefen. Dies erschwert die Unternehmensnachfolge durch die nächste Generation. Dieses Humankapital muss erworben werden, erscheint jedoch in Zeiten in denen ein Hochschulstudium immer attraktiver wird, als zu hohe Investition in Bezug auf die möglichen Erfolgsaussichten wahrgenommen zu werden. Zudem beobachten wir immer noch, dass das Handwerk als klar männerdominiert wahrgenommen wird. Das verringert die Chance, dass Frauen eine Nachfolge im Handwerk anstreben. Eine eigene qualitative Erhebung des Lehrstuhls für Unternehmensnachfolge an der Universität Siegen zeigt, dass Frauen die Nachfolge vor allem in Handwerksbetrieben des Bauhauptgewerbes, des Ausbaugewerbes, im Bereich des Handwerks für den gewerblichen Bedarf und im Kraftfahrzeuggewerbe scheuen. Dies resultiert z.B. daraus, dass der Mitarbeiterstamm vornehmlich männlich ist, jedoch auch der Kundenstamm häufig als männlich eingeschätzt wird.

- ➔ Der Wettbewerbsdruck im Handwerk wird stärker.
- ➔ Gründer und Nachfolger stehen vor der Herausforderung in einer sich wandelnden, jedoch als traditionell geltenden Branche agieren zu müssen.
- ➔ Frauen sind im Bereich des Handwerks weiterhin unterrepräsentiert und werden bisher noch unzureichend in Gründungs- und Nachfolgeaktivitäten eingebunden.

## **Frage 5: Wie können die Rahmenbedingungen und die Finanzausstattung für die erfolgreiche Gründung und Übernahme von Handwerksbetrieben verbessert werden?**

Im Bereich der Gründungen von Handwerksbetrieben ist wohl die klassische Eigenkapital und Fremdkapitalfinanzierung im Bereich der Bankkredite vorherrschend. Es ist zudem zu beobachten, dass der Zugang zu Bankkrediten derzeit als gut zu bewerten ist (Pahnke et al., 2015). Innovative Handwerksbetriebe können auch auf die neue Form des Crowdfundings zurückgreifen, was jedoch bisher nur sehr vereinzelt zu beobachten ist (Löher et al., 2015). Der Zugang zu Kapital wird von Gründern immer noch als eine große Herausforderung wahrgenommen. Dies kann jedoch mit den hohen Suchkosten von kleinen und jungen Unternehmen zusammenhängen (Levering & Schlömer-Laufen, 2012). Zudem haben junge Unternehmen zumeist eine geringe Eigenkapitalausstattung und damit einen erschwerten Zugang zu Krediten.

In der Gründungsphase sind zentrale, regionale Beratungsstellen, vor allem aber auch Online-Angebote hilfreich um Suchkosten zu verringern. Zudem sind derzeit noch zahlreiche organisatorische und bürokratische Aufwendungen notwendig um von der Idee der Gründung zur schlussendlichen Realisierung zu kommen. Aus der Gründungsforschung ist bekannt (Stichwort Gründungstrichter), dass die Mehrheit potenzieller Gründer im Gründungsprozess (von der Ideenfindung bis zur schlussendlichen formalen Gründung) ihr Gründungsvorhaben wieder zurückstellt. Gründer, die diesen Prozess erfolgreich durchlaufen, jedoch Fehler bürokratischer oder planerischer Natur machen, scheitern häufig im Verlauf der Unternehmensentwicklung, sodass sich Fehler in der Gründungsphase häufig als Imprinting Effekt auf den gesamten Entwicklungsverlauf durchschlagen. Eine Balance zwischen Beratung und unternehmerischer Freiheit muss geschaffen werden um Gründungen überhaupt erst zu ermöglichen.

Gemäß einer Erhebung des IfM Bonn (2015) sehen Unternehmer (bestehende Unternehmen) keinen vordringlichen Handlungsbedarf im Bereich der Finanzierung. Es ist jedoch anzumerken, dass vor allem Familienunternehmen den Erhalt einer

hohen Eigenkapitalquote als wünschenswert ansehen. Dies wird auch mit dem Wunsch nach Unabhängigkeit von Banken in Verbindung gebracht. Dies kann in der Situation der Unternehmensnachfolge eine Herausforderung darstellen. Unternehmensübernahmen sind mit Bürokratiekosten verbunden. Zudem soll eine Sicherung des Unternehmens für die nächste Generation erfolgen, was zu Investitionsstaus in der Übergabephase führen kann. Dies ist aber keine Rahmenbedingung, die allein in Bezug auf die Finanzausstattung zu betrachten ist, sondern eine Rahmenbedingung im Bereich von Steuerrecht und Bürokratieaufwand.

- Rahmenbedingungen sollten so gestaltet werden das unternehmerische Freiheit gewährleistet wird.
- Der Zugang zu Kapital braucht rechtliche Rahmenbedingungen, die diesen vereinfachen und nicht behindern (Kleinanlegerschutzgesetz).
- Der Zugang zu Beratungsstellen, die praktisch und nicht bürokratisch unterstützen, ggf. auch über Online-Lösungen, können Fehler in der Anfangsphase vermindern.

### **Frage 7: Welche Schwierigkeiten behindern die Übergabe eines Handwerksbetriebes oder handwerksnahen mittelständischen Unternehmens?**

Schwierigkeiten im Bereich der Übergabe von Handwerksbetrieben können unterschiedlicher Natur sein. Die Familienunternehmensforschung zeigt, dass Unternehmen zu spät die Nachfolgeplanung beginnen, deshalb die Unternehmensübergabe das Unternehmen schwächen kann und es deshalb ggf. sogar vom Markt verschwindet (Le Breton-Miller et al. 2004; Nordqvist et al. 2013). Zudem muss hervorgehoben werden, dass es immer schwieriger zu werden scheint geeignete und gewillte Unternehmensnachfolger zu finden (Zellweger et al. 2011, Sharma & Irvign, 2005). Dies hängt nicht ausschließlich mit dem demografischen Wandel zusammen. Im Bereich des Handwerks ist durch die Anforderungen der Handwerksordnung eine „Hürde“ zu nennen, die es ggf. erschwert Familienunternehmen an die nächste Generation weiterzugeben. Spezifisches Humankapital in Form von Bildungsabschlüssen bzw. Zulassungen muss von gewillten Nachfolgern gebildet werden um das Unternehmen überhaupt übernehmen

zu können. Diese gewillten Nachfolger zu finden wird immer schwieriger. Dies hängt, nach eigenen Erhebungen, mit der Veränderung der Familienstruktur zusammen, mit den Möglichkeiten, die der nächsten Generation offen stehen, sowie mit den neuen Familienlogiken (Jaskiewicz et al., 2015; eigene Erhebung 2015). Auch die Integration von Unternehmensnachfolgern kann ein Problem darstellen. In zahlreichen Gesprächen mit Unternehmensnachfolgern wird uns geschildert, dass diese mit dem Bobby-Car schon durch den Betrieb gefahren sind und nun den Mitarbeitern Anweisungen geben sollen. Diese Rollenkonflikte können ebenfalls zu einem Scheitern der Nachfolge führen.

Zudem kann es zu Diskrepanzen zwischen den Anforderungen an die Nachfolger (Kaufpreis, Pensionen für die vorherige Generation, Investitionen in das eigene Humankapital, Investitionen in das Unternehmen) und dem zu erwartenden Gehalt kommen. Dies hängt immer noch mit der unzureichenden Vorsorge der Altinhaber zusammen, die sich mit der Unternehmensnachfolge die Altersvorsorge finanzieren wollen. Die allgemeine Übergabefähigkeit von Handwerksbetrieben auf Grund der Größe bzw. der Umsätze sind ein weiterer Faktor, den es zu beachten gibt. Wenn dann der Kundenstamm ggf. an den Eigentümer gebunden ist, eignet sich das Unternehmen nur bedingt für eine externe Übergabe. Dies gilt es zu prüfen, wobei die Hilfe von Experten ( z.B. der IHK) hilfreich sein kann.

Auf diese Veränderungen kann/muss in soweit reagiert werden, dass ein Wandel des Verständnisses von Übergaben stattfinden muss. Es wird davon ausgegangen, dass Familienunternehmen interne Nachfolger bevorzugen. Wenn sie diese nicht bekommen, braucht es andere Wege der Übergabe an Dritte (Existenzgründer), die nicht in einem Verschwinden vom Markt enden sollten.

- ➔ Schwierigkeiten treten vor allem bei zu später Planung auf.
- ➔ Geeignete und gewillte Nachfolger zu finden, wird ein zunehmendes Problem in den kommenden Jahren.
- ➔ Auf den Einzelfall zugeschnittene (regionale) Förderprogramme und Beratungsangebote können weiterhin unterstützen, diese Schwierigkeiten auszugleichen.

**Frage 8: Welche Probleme haben kleine und mittlere Unternehmen, die strategischen Ziele wie Digitalisierung oder Ressourceneffizienz erreichen möchten, hinsichtlich Finanzausstattung und Investitionsfähigkeit?**

Es muss in einem ersten Schritt festgestellt werden, welche Unternehmen die Digitalisierung überhaupt aktiv als Ziel formulieren. Dies kann abgeleitet werden aus dem Bewusstsein für die Herausforderung Digitalisierung. Das IfM Bonn hat in einer aktuellen Studie herausgearbeitet, dass die mittelständischen Unternehmen der Digitalisierung nicht den Stellenwert beimessen, wie es derzeit die Wirtschaftspolitik propagiert. Es kann festgestellt werden, dass kleine und junge Mittelständler Digitalisierung durchaus als wichtiges, wenn auch nicht als wichtigstes Handlungsfeld erkannt haben. Hierbei sollte auch Beachtung finden, was unter Digitalisierung zu verstehen ist, bzw. als was Mittelständler diese verstehen. Es kann sich um die Vereinfachung von Prozessen durch z.B. virtuelle Zusammenarbeit oder den Einsatz von Informationstechnologien handeln. Jedoch kann auch eine Veränderung des Marktes durch Digitalisierung entstehen, z.B. die Anforderungen der Kunden, dass es Homepages gibt über die ggf. auch Produkte bestellt werden können (Schröder, 2016).

Gespräche mit Familienunternehmen zeigen auf, dass vor allem die nächste Generation gefragt ist, den Entwicklungen der Digitalisierung zu begegnen. Da die Finanzausstattung und die allgemeine Ressourcenbasis vor allem in Kleinst- und Kleinbetrieben jedoch durch die Nachfolgesituation auch schon angespannt sein können, verbleiben zahlreiche Familienunternehmen in einer abwartenden Haltung. Bisher kann noch nicht beobachtet werden, dass Investitionen speziell in Digitalisierung getätigt werden.

- Digitalisierung wird noch nicht als Herausforderung von KMU erkannt.
- Die nächste Generation wird sich mit diesem Thema spätestens befassen müssen.

**Frage 9: Wie können die Rahmenbedingungen verbessert werden, um kleinen und mittleren Unternehmen das Eingehen von Kooperationen und das Bilden von Unternehmensnetzwerken zu erleichtern? Warum gelingen und warum scheitern verschiedene Formen von Kooperation und Zusammenarbeit?**

Kooperationen zu externen Akteuren und Unternehmen können eine vielversprechende Wissensquelle für KMU darstellen. Es ist dabei jedoch zu beachten, dass diese vor allem regionaler Natur sind und sein sollten. KMU sind vor allem in einen sozi-regionalen Kontext eingebunden, weshalb vornehmlich das lokale Angebot von besonderer Bedeutung ist. Kapazitätsbedingte Engpässe, zum Beispiel in Form von begrenzten Personalressourcen können einen hinderlichen Faktor darstellen, jedoch auch bürokratisch aufwendige Förderanträge für Kooperationen z.B. mit Forschungseinrichtungen können ein Hindernis sein.

Am Beispiel von Innovationsnetzwerken soll dies hier kurz vertieft werden. Innovationsnetzwerke sind alle Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie, die dem Informations- wissens- und Ressourcenaustausch dienen und durch gegenseitiges Lernen zwischen den Netzwerkpartnern Innovationen fördern (Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung). Diese Netzwerke können eine Möglichkeit darstellen die Innovationsaktivitäten durch externe Anstöße zu unterstützen und durch Partnerschaften und Kooperationen das externe Wissen mit internem Wissen zu kombinieren um dadurch Innovation zu fördern (Lazzarotti et al., 2012; Björk & Magnusson, 2009). Die Interaktion mit Wettbewerbern, Universitäten oder Dienstleistern führen zu gesteigertem Sozialkapital, was wiederum in gesteigerte Innovationstätigkeiten münden kann (Landsperger & Spieth, 2010). Die These von Becker et al. 2011: „Wo die großen Fusionieren, müssen die kleinen kooperieren“ bringt die Relevanz für KMU auf den Punkt. KMU müssen ihre limitierten Kapazitäten bündeln und durch Synergieeffekte Ressourcenknappheit entgegenwirken. Hierbei ist auch die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Institutionen von Interesse (Landsperger & Spieth, 2011), wobei sich hier unterschiedliche Schwierigkeiten aufzeigen lassen. Zum einen muss das KMU in einer Region angesiedelt sein, in der Forschungseinrichtungen und Universitäten vorhanden sind (Beispiel Siegerland). Für Unternehmen, die die Wahrnehmung

haben nicht in einer solchen Region eingebunden zu sein (Beispiel: Westerwald), ist eine Kooperation auf Grund der gefühlten geografischen Distanz schon schwieriger. Zudem ist der Aufbau einer Kooperation mit Ressourcen generell verbunden, die je nach Unternehmensgröße nicht aufgebracht werden können (Lazzarotti et al., 2012). Die „gemeinsame Sprache“ stellt eine weitere Herausforderung dar. Vor allem im Bereich der wissenschaftsorientierten Universitäten kann der sogenannte Praxistransfer scheitern, da keine gemeinsame Sprache gesprochen wird. Wenn Angebote von Forschungseinrichtungen und Universitäten nicht auf die Bedürfnisse der Unternehmen angepasst sind, hemmt dies auch zukünftige Kooperationen. Ob hier immer eine Übereinstimmung der Ziele der Kooperationspartner vorherrscht ist fraglich.

- ➔ Kooperationen und Netzwerke können eine Chance für Synergieeffekte und Innovationen sein.
- ➔ Die gemeinsame Sprache der Kooperationspartner ist entscheidend für den Erfolg.
- ➔ Netzwerke müssen regional angelegt werden. Geeignete Plattformen sollten auch generationenübergreifend funktionieren.

**Frage 11: Welche verschiedenen Beratungsangebote für Gründung, Übergabe, Übernahme und strategische Weiterentwicklung von Unternehmen gibt es und wie sind sie zu bewerten?**

Es gibt eine Vielzahl an Unterstützungsleistungen für Gründungen und Unternehmensnachfolge. Vor allem sind diese derzeit im Bereich der beratungs-, Informations-, Vermittlungs- und Moderationsdienstleistungen zu verorten. Die Angebote sind so zahlreich, dass von einem (Über-)angebot, welches zu Unübersichtlichkeit führt ausgegangen werden kann. Derzeit ist davon auszugehen, dass diese Beratungsangebote nur bedingt genutzt werden. Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Zum einen ist die Unübersichtlichkeit des Angebots zu nennen. Eine eigene qualitative Erhebung hat gezeigt, dass die Suchkosten für die geeigneten Angebote besonders von Kleinst- und Kleinunternehmen als sehr hoch angesehen werden. Die Strukturen dieser

Unternehmen, vor allem die hohe Fokussierung auf den Unternehmensgründer/-inhaber/-nachfolger, erfordern, dass eben dieser sich um die Suche und Inanspruchnahme kümmert. Die Unübersichtlichkeit des Angebots, die Voraussetzung, dass teilweise Mittler, wie Banken gebraucht werden, lässt das Kosten-Nutzen-Verhältnis negativ wirken. Zudem ist zu bemerken, dass Gründungen und Nachfolgen teilweise mit den gleichen Programmen und Fördermaßnahmen berücksichtigt und behandelt werden. Dies entspricht jedoch nicht zwingend dem Bedürfnis der Personen, die sich für das Förderprogramm interessieren bzw. auf der Suche nach einem geeigneten Förderprogramm sind. Die Unternehmensnachfolge als derivative Gründung kann nicht als wahrgenommener Zustand bei den suchenden KMU verzeichnet werden.

- ➔ Förder- und Beratungsprogramme sollten zwischen Gründungs- und Nachfolgeanforderungen differenzieren.
- ➔ Die Suchkosten für geeignete Förderungen müssen vermindert werden, damit vor allem kleine und junge Unternehmen diese auch in Anspruch nehmen.
- ➔ Regionale Förder- und Beratungsangebote werden eher in Anspruch genommen als überregionale oder sogar internationale Angebote.

### 3 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

**Frage 17: Wie ist die Bürokratiebelastung für kleine und mittlere Unternehmen zu bewerten? Welchen Beitrag kann e-government zur Entlastung leisten? Wo liegen konkrete Ansatzpunkte für Bürokratieabbau zugunsten von kleinen und mittleren Unternehmen und wie können diese institutionalisiert werden?**

Es kann festgestellt werden, dass die wahrgenommene Bürokratiebelastung als hoch empfunden wird, insbesondere im Bereich Steuern und Abgaben (Clemens et al., 2004). Auch das aktuelle Zukunftspanel Mittelstand – Herausforderungen aus Unternehmersicht (2015), zeigt auf, dass der kleinere nachwachsende Mittelstand die Bürokratiebelastung als große Herausforderung anführt. Zwar weisen Handwerksunternehmen den geringsten durchschnittlichen Zeitaufwand pro Jahr für solche administrative Aufgaben auf (324 Stunden), allerdings ist der Pro-Mitarbeiter-Aufwand bei kleinen Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern im Vergleich zu Großunternehmen enorm hoch (62 Stunden pro Mitarbeiter bei kleinen Unternehmen, 5,5 Stunden bei Großunternehmen). Eine aktuelle Studie des IfM Bonn gemeinsam mit der Sage Software GmbH sieht die Belastung aber vor allem in KMU der oberen Größenklassen (50-249 Mitarbeiter). Dies würde bedeuten, dass vor allem mittlere bis größere KMU von einer zunehmenden Bürokratiebelastung betroffen sind.

Die zunehmende Bürokratiebelastung wird in Gesprächen mit mittelständischen Handwerksbetrieben vor allem in Bezug auf die Unternehmensnachfolge immer wieder angeführt. Die damit verbundenen Bürokratiekosten sehen Familienunternehmen als Hürde für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge (erfolgreich in dem Sinne, dass ein langfristiges Bestehen am Markt gesichert ist und die Familienmitglieder zufrieden sind (Le Breton-Miller et al., 2004). Eine Fallstudie aus dem Jahr 2010 des Lehrstuhls für Unternehmensnachfolge an der Universität Siegen zeigt, dass im Wesentlichen drei Kostenblöcke unterschieden werden können: Externe Beratungsleistungen (z.B. Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater, Fachverbände und Kammern etc.), Steuern (z.B. Schenkungs-, Erbschafts-, Ertrags-, und Grunderwerbssteuer) und Formalitäten bzw. sonstige Kosten (z.B. An- und

Abmeldungen, Eintragungen, Genehmigungen). In kleinen Unternehmen wird vor allem die Vielzahl der Behördengänge und der erweiterte Bedarf an Beratung als negativ empfunden. Diese Ressourcen müssen neben dem Tagesgeschäft zur Verfügung stehen um eine erfolgreiche Nachfolge zu gewährleisten.

E-Government könnte zur Entlastung der Unternehmen einen Beitrag leisten, da sich nach der Studie des IfM Bonn mit der Sage Software GmbH die befragten Unternehmen sich insbesondere kürzere Bearbeitungszeiten in Ämtern, eine verbesserte Zusammenarbeit der staatlichen Behörden mit den Unternehmen und die Schaffung zentraler Anlaufstellen für die gebündelte Abwicklung mehrerer behördlicher Verfahren wünschen um die Bürokratiebelastung zu reduzieren. Die These E-Government nutzt der Verwaltung aber nicht der Wirtschaft (Bock, 2014) wird auch in Gesprächen deutlich, da bisher die Maßnahmen noch nicht bei den Unternehmen angekommen sind. Aus der Studie des Informationsbüros d-NRW bzw. der Clearingstelle NRW lassen sich weitere konkrete Ansatzpunkte zum Bürokratieabbau bzw. der Institutionalisierung solcher Abbaumöglichkeiten ableiten, beispielsweise der Wunsch nach elektronischer Gewerbeanmeldung. Es ist immer wieder darauf hinzuweisen, dass regionale Angebote einen höheren Nutzen aufweisen und von KMU stärker genutzt werden als überregionale Angebote. E-Government kann vor allem im ländlichen Bereich einen Nutzen stiften, da Unternehmen einen schnelleren und einen wahrgenommen spezifischeren Zugang haben als zuvor. Bisher kann jedoch noch nicht festgestellt werden, dass Mittelständler diesen Mehrwert erkannt haben oder nutzen.

Das in der Studie des Informationsbüros d-NRW dargestellte Projekt aus Essen (Unternehmensservice Essen Online) könnte als eine Art Best Practice dienen, welches zeigt, wie es gelingen kann, behördliche Dienstleistungen stärker an den Interessen des Mittelstandes zu orientieren. Dies könnte auch eine Chance für ländliche Regionen darstellen, die gefühlte durch spezifische, zentralisierte Angebote Bürokratielast zu verringern.

- ➔ Wirtschaftspolitik kann eine wichtige Kommunikationsfunktion übernehmen um mittelständische Unternehmen besser auf die disruptiven Veränderungen durch die Digitalisierung vorzubereiten.
- ➔ Angebote von e-Government, die eine regionale Betreuung darstellen und Nähe zu den KMU unterstreichen sind zu bevorzugen.
- ➔ E-Government sollte vom Schlagwort zur Institution werden.

#### **4 Schlussbetrachtung**

Das Handwerk, geprägt durch eigentümergeführte KMU, steht vor besonderen Herausforderungen im Bereich der Gründung und Unternehmensnachfolge. Vor allem die Rahmenbedingungen im Bereich der gesetzlichen Vorschriften, aber auch die Anforderungen durch die Handwerksordnung stellen dabei Herausforderungen dar, die es zu meistern gilt. Hierbei darf jedoch nicht vergessen werden, dass es sich um unternehmerische Individuen handelt, die aus eigener Kraft heraus etwas leisten wollen. Das führt auch dazu, dass in diesem Bereich Beratung nicht zwingend in Anspruch genommen wird, hohe Eigenkapitalquoten angestrebt werden um unabhängig zu bleiben und man den Erhalt des Unternehmens in der Familie anstrebt, wobei Familienwerte dann diesen Prozess ggf. bestimmen. Daraus folgend stellt sich die Frage in wie weit Wirtschaftspolitik überhaupt eingreifen kann und sollte. Es drängt sich häufig in Gesprächen mit Gründern und Familienunternehmen der Eindruck auf, dass vor allem eine Vereinfachung der Prozesse, der bürokratischen Anforderungen und der steuerlichen Regulierungen gewünscht ist. Unternehmertum will gelebt werden, deshalb ist die Aufgabe der Politik vornehmlich dies möglich zu machen. Bürokratie abzubauen, Kosten für Bürokratie zu mindern und eine Kultur des Unternehmertums zu schaffen, ermöglicht es Unternehmern auch auf Veränderungen wie die Digitalisierung zu reagieren. Unter anderem deshalb äußert sich diese Stellungnahme nur in Ausnahmefällen zu wirtschaftspolitischen Anforderungen.

## 5 Quellen:

- Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015): Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002>
- Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Killich, S. (2011): Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig. In Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Loose, A. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement*. Berlin, Heidelberg.
- Björk, J., & Magnusson, M. (2009): Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 662-670.
- Bock, A. (2014): E-Government nutzt der Verwaltung, nicht der Wirtschaft. Studie von BearingPoint und Deutscher Handelskammertag e.V. (DIHK). Berlin/München.
- Brink, S., Löher, J. (2016): BDI/PwC-Mittelstandspanel: Bürokratiebelastung und Fachkräftemangel: Die Stimmungslage des industriellen Mittelstands – Herbst 2015, Untersuchung im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und PwC PricewaterhouseCoopers, Berlin/Frankfurt.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Clearingstelle Mittelstand des Landes NRW (2014): „Stellungnahme der Clearingstelle Mittelstand zum E-Government Gesetz NRW (Eckpunktpapier) für den Beauftragten der Landesregierung Nordrhein-Westfalen für Informationstechnik (CIO) im Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen“.
- Clemens, R. Wolter, H.-J., Schorn, M. und G. Kayer (2004). Bürokratiekosten kleiner und mittlerer Unternehmen. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI): *Innovationsnetzwerke und Innovationspolitik*.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015): Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.
- Landsperger, J., & Spieth, P. (2011): Managing innovation networks in the industrial goods sector. *International Journal of Innovation Management*, 15(06), 1209-1241.
- Lazarotti, V., Manzini, R., & Pizzurno, E. (2012): Setting up innovation networks: the case of a small company in the calibration industry. *Asia Pacific management review*, 17(3).
- Levering, B.; Schlömer-Laufen, N. (2012): Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen – Notwendigkeit und Ausgestaltung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 219*, Bonn.

- Löher, J.; Schell, S.; Schneck, S.; Werner, A.; Moog, P. (2015): Unternehmensgründungen und Crowdfunding, IfM Bonn: IfM Materialien Nr. 241, Bonn.
- Müller, Kay, Lehmann, Moog, Mirabella, Suprionvic, Boerger, Welge, Felden, Meyer, Coritnaia (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, Endbericht, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Berlin/Göttingen.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., & Hellerstedt, K. (2013): An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122.
- Pahnke, A.; Schröder, C.; Leonhardt, F.; Wiedemann, A. (2015): Finanzierungsstrukturen und -strategien kleiner und mittlerer Unternehmen: Eine Bestandsaufnahme, IfM Bonn: IfM Materialien Nr. 242, Bonn.
- Schröder, C. (2016): Herausforderungen von Industrie 4.0 für den Mittelstand, Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung im Rahmen des Projekts: gute Gesellschaft – soziale Demokratie #2017plus, Bonn.
- Schröder, C.; Schlepphorst, S.; Kay, R. (2015): Bedeutung der Digitalisierung im Mittelstand, IfM Bonn: IfM Materialien Nr. 244, Bonn.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005): Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011): Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536.