

Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
(Nr. 28/09)

„Der Generationenwechsel im Mittelstand vor dem Hintergrund des demografischen Wandels“

Kurzfassung

Autoren:

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der
Universität Göttingen

(Dr. Klaus Müller, Stephanie Lehmann)

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

(Dr. Rosemarie Kay, Olga Suprinovic, Sven Boerger, Britta Welge)

Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen

(Prof. Dr. Birgit Felden, Prof. Dr. Susanne Meyer, Irina Coritnaia)

Stiftungslehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und
Unternehmensnachfolge der Universität Siegen

(Prof. Dr. Petra Moog, Désirée Mirabella)

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2011

Gedruckt als Veröffentlichung
des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk
an der Universität Göttingen

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie den
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.ddb.de>

abrufbar.

ISBN 978-3-86944-049-1

ISSN 1432 – 9735

Alle Rechte vorbehalten

Mecke Druck und Verlag • Christian-Blank-Straße 3 • 37115 Duderstadt

Tel. 05527-98 19 22 • Fax 05527-98 19 39

eMail: verlag@meckedruck.de

Internet: www.meckedruck.de/ifh

Gesamtherstellung: Mecke Druck und Verlag • 37115 Duderstadt

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2011

Vorwort

Der demografische Wandel ist eine der wichtigsten gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. Gesellschaft, Wirtschaft und Politik müssen sich darauf einstellen. Die mit ihm einhergehenden Veränderungen werden seit einigen Jahren in vielfältiger Weise untersucht und diskutiert. Aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht sind dabei vor allem drei Aspekte von Bedeutung: die Schrumpfung des Arbeitskräfteangebots und der Bevölkerung sowie die Veränderung der Nachfragestrukturen, welche wesentlich durch die Kaufkraftentwicklung einzelner Altersgruppen bestimmt wird. Vom demografischen Wandel werden infolgedessen auch Auswirkungen auf das Existenzgründungsgeschehen ausgehen. Konkret ist ein schrumpfendes Übernahmepotenzial zu erwarten, das unter Umständen in ein Nachfolgedefizit münden könnte. Zur Entwicklung der Übergabe- und Übernahmepotenziale fehlte bislang eine breit angelegte wissenschaftliche Untersuchung.

Die vorliegende Publikation schließt diese Lücke zur Nachfolgefrage, die sich im Mittelstand stellt. Ein besonderes Augenmerk richtet die vorliegende Untersuchung auf das Handwerk.

Das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen, das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn, das Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR Berlin und der Stiftungslehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensnachfolge der Universität Siegen haben eingehend analysiert, wie sich das Existenzgründungs- und Nachfolgeschehen in den letzten Jahren entwickelt hat. Darauf aufbauend haben sie mit unterschiedlichen Prognoseverfahren die bis 2020 anstehenden Existenzgründungen, Übergaben und Übernahmen im Mittelstand und im Handwerk geschätzt. Dabei kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass sich bis zum Jahr 2020 die Zahl der vor der Übergabe stehenden Unternehmen wohl erhöhen wird, jedoch mit einer generellen Nachfolgelücke kaum zu rechnen ist.

Die Nachfolgefrage stellt gegebenenfalls ein regionales oder branchenspezifisches Problem dar. So wird es Unternehmen in strukturschwachen Regionen oder in weniger attraktiven Branchen in Zukunft voraussichtlich schwerer fallen, geeignete Nachfolgende zu finden. Dies ist allerdings nur teilweise auf die Auswirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen.

Eine zunehmende Herausforderung wird es aber in Zukunft für viele Betriebe sein, gut ausgebildeten Unternehmensnachwuchs zu finden, gerade wenn sich der Wettbewerb um Fachkräfte aufgrund der demografischen Entwicklung verschärft. Daher gewinnen die frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolgeregelung und die Suche sowie Qualifizierung eines geeigneten Nachfolgenden zunehmend an Bedeutung.

Auch die Erschließung von potenziellen Übernehmern in Bevölkerungsgruppen (Frauen, Personen mit Migrationshintergrund), die bisher unter den Nachfolgern unterrepräsentiert waren, gilt es zu verstärken. Eine rechtzeitig angestoßene umfangreiche und langfristige Planung des Übergabeprozesses trägt maßgeblich dazu bei, die Chancen einer erfolgreichen Gestaltung zu erhöhen. Die Studie zeigt auf, welche Rahmenbedingungen dabei zu berücksichtigen sind und welche Faktoren in den einzelnen Phasen des Übergabeprozesses besonders relevant sind.

Die Untersuchung wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie erstellt, um fundiert an der Entwicklung entsprechender zukünftiger Rahmenbedingungen mitwirken zu können. Zur Unterstützung des Projektes wurde ein Beirat eingerichtet, dem neben Vertretern des Ministeriums auch Experten aus der mittelständischen Wirtschaft angehörten. Darüber hinaus haben verschiedene Handwerkskammern (Aachen, Oberfranken, Braunschweig-Lüneburg-Stade, Halle, Hannover, Saarland und Stuttgart) die Studie durch ihre Hilfe bei der Durchführung empirischer Erhebungen unterstützt. Die Studie wurde zudem durch zahlreiche wertvolle Hinweise vieler Experten wesentlich bereichert. Allen beteiligten Institutionen und Personen sei daher an dieser Stelle ein herzlicher Dank ausgesprochen.

Das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen und das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie freuen sich, der interessierten Öffentlichkeit eine Arbeit von hoher Aktualität vorzulegen. Wir hoffen, dass die Studie zu einer weiteren Sensibilisierung der wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger, aber auch der Kammern, Kreditinstitute und Vertreter der Freien Berufe in Bezug auf die Herausforderungen des Generationswechsels im Mittelstand beiträgt und darüber hinaus Anregungen für eine aktive Gestaltung und Optimierung des Nachfolgeprozesses bietet.

Berlin, Göttingen im August 2011

Ernst Burgbacher

*Parlamentarischer Staatssekretär beim
Bundesminister für Wirtschaft und
Technologie und Beauftragter der
Bundesregierung für Mittelstand
und Tourismus*

Prof. Dr. Kilian Bizer

*Direktor des Volkswirtschaftlichen
Instituts für Mittelstand und Handwerk
an der Universität Göttingen*

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Entwicklung des Existenzgründungs- und Nachfolgegeschehens bis 2009	2
2.1 Das Existenzgründungsgeschehen 2000 bis 2009	2
2.2 Das aktuelle Nachfolgegeschehen	6
3. Schätzung des Existenzgründungs- und Nachfolgegeschehens bis 2020	9
3.1 Einflussfaktoren	9
3.2 Schätzungen	10
4. Voraussetzungen für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess	15
4.1 Rechtliche Einflussfaktoren	15
4.2 Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Übergabeprozess	16
5. Unterstützungsleistungen für den Generationenwechsel im Mittelstand	19
5.1 Nichtfinanzielle Unterstützungsleistungen	19
5.2 Finanzielle Förderung	22
6. Fazit	24
7. Handlungsempfehlungen	25
7.1 Handlungsempfehlungen im Kontext Senior-Unternehmer/innen und Übernahmen	26
7.2 Handlungsempfehlungen im Kontext Existenzgründungen und Übernahmen	29

Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten

Abbildungen

Abbildung 1: Existenzgründungen in Deutschland 1973 bis 2009	2
Abbildung 2: Existenzgründungen im Handwerk 1973 bis 2009 nach Handwerkssektoren	3
Abbildung 3: Gründerpersonen in Deutschland nach Altersgruppen	5
Abbildung 4: Übernahmen nach Beschäftigtengrößenklassen	7
Abbildung 5: Form der Unternehmensübertragung im Handwerk 2009	8
Abbildung 6: Wirkungen des demografischen Wandels auf das Gründungsgeschehen	9
Abbildung 7: Prognose Übernahmepotenzial und Übernahmen in der Gesamtwirtschaft bis 2020	12

Abbildung 8:	Vorausschau der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland bis 2060 nach Altersgruppen in 1.000 Personen	14
Abbildung 9:	Integratives Modell für eine erfolgreiche Nachfolge (ex-ante/ex-post)	17

Tabellen

Tabelle 1:	Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland in den Jahren 2011 bis 2020	11
------------	--	----

Übersichten

Übersicht 1:	Zusammenfassung der im Rahmen der Analysen identifizierten wichtigsten Einflussfaktoren	18
--------------	---	----

1. Einleitung

In Deutschland geht der demografische Wandel seit Jahren mit einer Alterung der Erwerbsbevölkerung einher. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Zwischen 2010 und 2020 dürfte demzufolge die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter um etwa 4 % zurückgehen. Nach 2020 wird sich dieser Rückgang deutlich verstärken. Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich die Frage, ob zukünftig unternehmerischer Nachwuchs und Bereitschaft zur Übernahme bestehender mittelständischer Unternehmen in ausreichendem Maße vorhanden sein werden. Schließlich rekrutieren sich sowohl Existenzgründende als auch Nachfolgende bislang vor allem aus der erwerbsfähigen Bevölkerung im jüngeren und mittleren Alter. Aus einer Schrumpfung dieser Bevölkerungsgruppe würde demnach eine Schrumpfung des Potenzials an Gründenden und Übernehmenden folgen.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie dem Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität zu Göttingen (ifh Göttingen), dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, dem Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut) der HWR Berlin und dem Stiftungslehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensnachfolge der Universität Siegen den Auftrag erteilt, eine Prognose sowohl des Existenzgründungs- als auch des Nachfolgesgeschehens bis zum Jahr 2020 zu erstellen und auf dieser Basis eine Einschätzung darüber abzugeben, ob es mittelfristig zu einer Problemverschärfung im Bereich der Unternehmensnachfolgen kommen wird. Die Analyse des Existenzgründungs- und Nachfolgesgeschehens wurde nicht nur für die Gesamtwirtschaft, sondern auch mit besonderem Augenmerk auf das Handwerk vorgenommen.

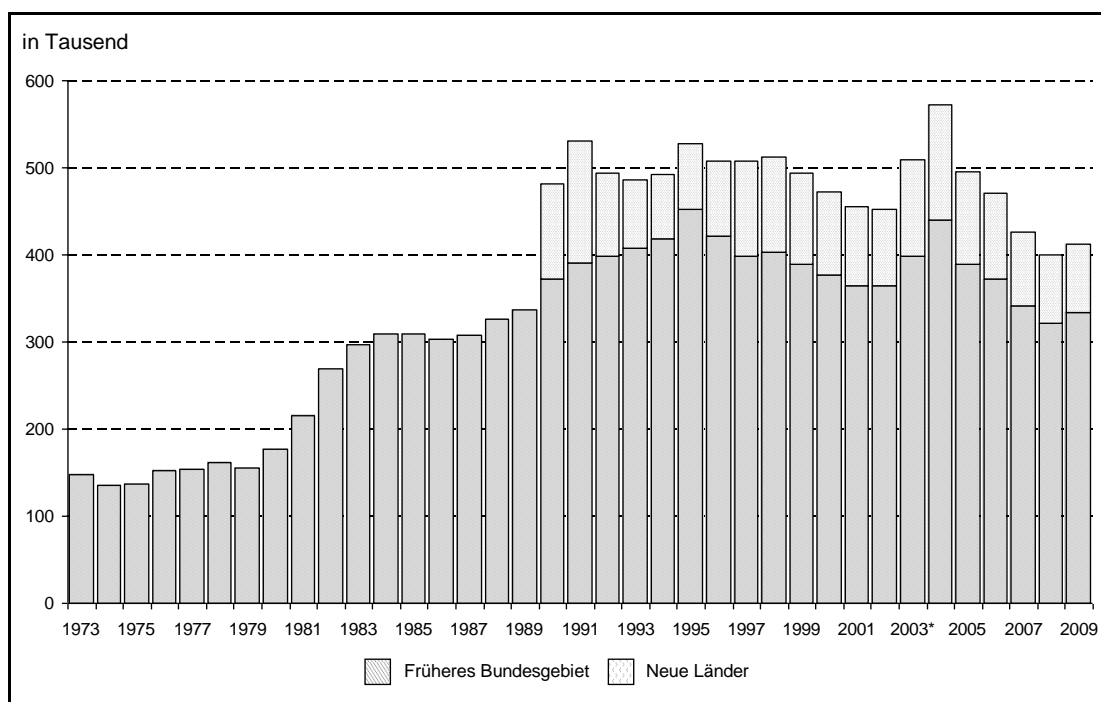
Die Ergebnisse dieser Untersuchung wurden veröffentlicht als "Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel", von Müller, K. u.a., Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 83, Duderstadt 2011. Der vorliegende Beitrag stellt eine Kurzfassung dieser Studie dar.

2. Entwicklung des Existenzgründungs- und Nachfolgegeschehens bis 2009

2.1 Das Existenzgründungsgeschehen 2000 bis 2009

Da zu erwarten ist, dass sich längerfristige Entwicklungstrends im Grundsatz fortsetzen werden, baut die Prognose des Existenzgründungs- und Nachfolgegeschehens auf einer Analyse der zurückliegenden Entwicklungen auf. Konkret wurde daher in einem ersten Schritt das Neugründungen und Unternehmensübernahmen umfassende **Existenzgründungsgeschehen** in den Jahren 2000 bis 2009 analysiert. Die allgemeinen Analysen fußen im Wesentlichen auf der Existenzgründungsstatistik des IfM Bonn und dem Mikrozensus, wohingegen die Analysen im Handwerk auf der Handwerksrollenstatistik, einer Rollenabfrage bei ausgewählten Handwerkskammern und einer Existenzgründungsbefragung im Jahr 2010 basieren.

Abbildung 1: Existenzgründungen in Deutschland 1973 bis 2009



© IfM Bonn

* Seit 2003 Änderungen in der Gewerbeanzeigenstatistik, deshalb Modifizierung der Berechnungsmethode des IfM Bonn. Zahlen nur eingeschränkt mit Vorjahreswerten vergleichbar.

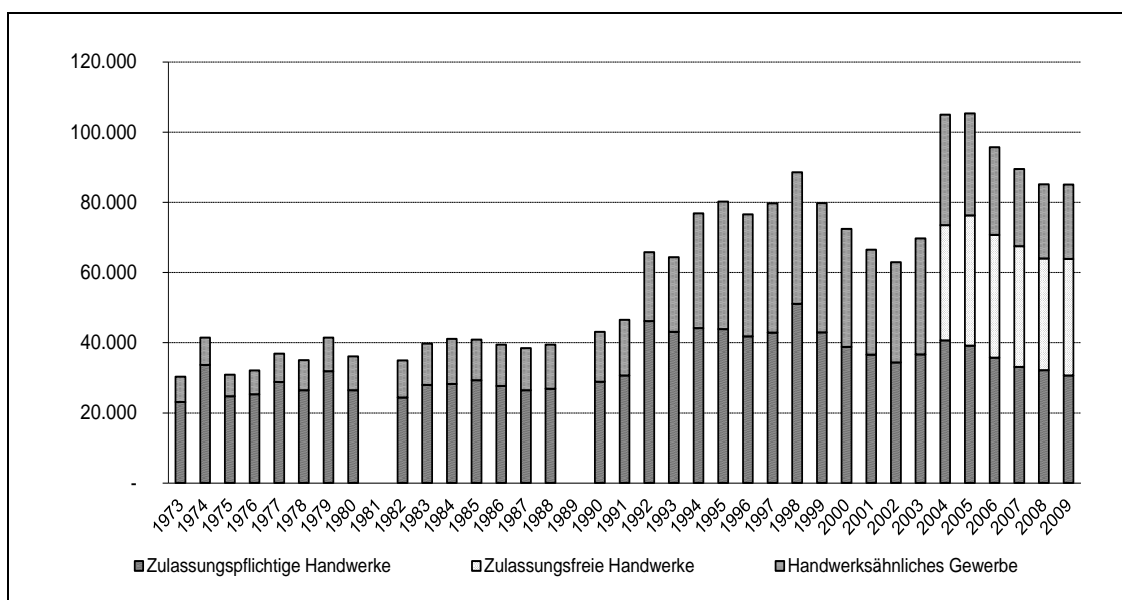
Quelle: Existenzgründungsstatistik des IfM Bonn.

Seit Mitte der 1990er Jahre ist im Bereich der gewerblichen Gründungen ein Abwärtstrend zu beobachten, der in den Jahren 2003/2004 durch eine vorübergehende Zunahme der Gründungsaktivitäten, maßgeblich bedingt durch die Ausweitung der staatlichen Förderung von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, unterbrochen wur-

de (vgl. Abbildung 1). In 2009 wurden rund 413.000 Vollerwerbsgründungen im gewerblichen Bereich umgesetzt.

In Bezug auf das Gründungsgeschehen im Handwerk setzte 1998 ebenfalls ein Abwärtstrend ein, der in den Jahren 2003 bis 2005 unterbrochen wurde (vgl. Abbildung 2). Neben der Förderung von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit war hierfür vor allem die Novellierung der Handwerksordnung ursächlich. In 2009 haben etwa 85.000 Personen einen Handwerksbetrieb gegründet, davon rund 66.000 im Haupterwerb. Anders als in der gewerblichen Wirtschaft insgesamt liegt die Zahl der Gründungen im Handwerk weiterhin über dem Niveau zu Beginn des letzten Jahrzehnts. Insgesamt kommt etwa jede achte Gründung aus dem Handwerk.

Abbildung 2: Existenzgründungen im Handwerk 1973 bis 2009 nach Handwerkssektoren



ifh Göttingen

ab 1991 incl. Neue Bundesländer, ab 2004 Einführung der zulassungsfreien Handwerke infolge der Novellierung der HwO von 2004,
für 1981 und 1989 kein sicherer Nachweis vorhanden
1998 Novellierung der HwO; daher Zahlen nur bedingt vergleichbar
Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks; eigene Berechnungen

Eine nach Wirtschaftszweigen differenzierende Analyse zeigt im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2009 einige gravierende strukturelle Veränderungen auf. So entfallen in 2009 relativ mehr Gründungen auf das Produzierende Gewerbe als in 2000, wobei dieser Anstieg allein auf Gründungen im Baugewerbe zurückzuführen ist. Weniger Gründungen waren in 2009 hingegen im Dienstleistungsbereich zu verzeichnen. Dieser Rückgang geht vor allem auf den Handel und die unternehmensnahen Dienstleistungen zurück, wohingegen im Gastgewerbe und im Bereich der sonstigen/personennahen Dienstleistungen relative Zuwächse zu beobachten sind. Gleichwohl, knapp 80 % aller Gründungen vollziehen sich im Dienstleistungssektor.

Im Handwerk dominieren dagegen Gründungen im Baugewerbe. Mehr als die Hälfte der Gründungen finden hier statt, allerdings mit leicht abnehmender Tendenz. Danach folgt der Dienstleistungssektor mit einem Anteil von knapp 30 %, wobei die unternehmensnahen Dienstleistungen in den letzten Jahren die personenbezogenen Dienstleistungen überholt haben. Die restlichen handwerklichen Gründungen entfallen auf das Verarbeitende Gewerbe und den Handel.

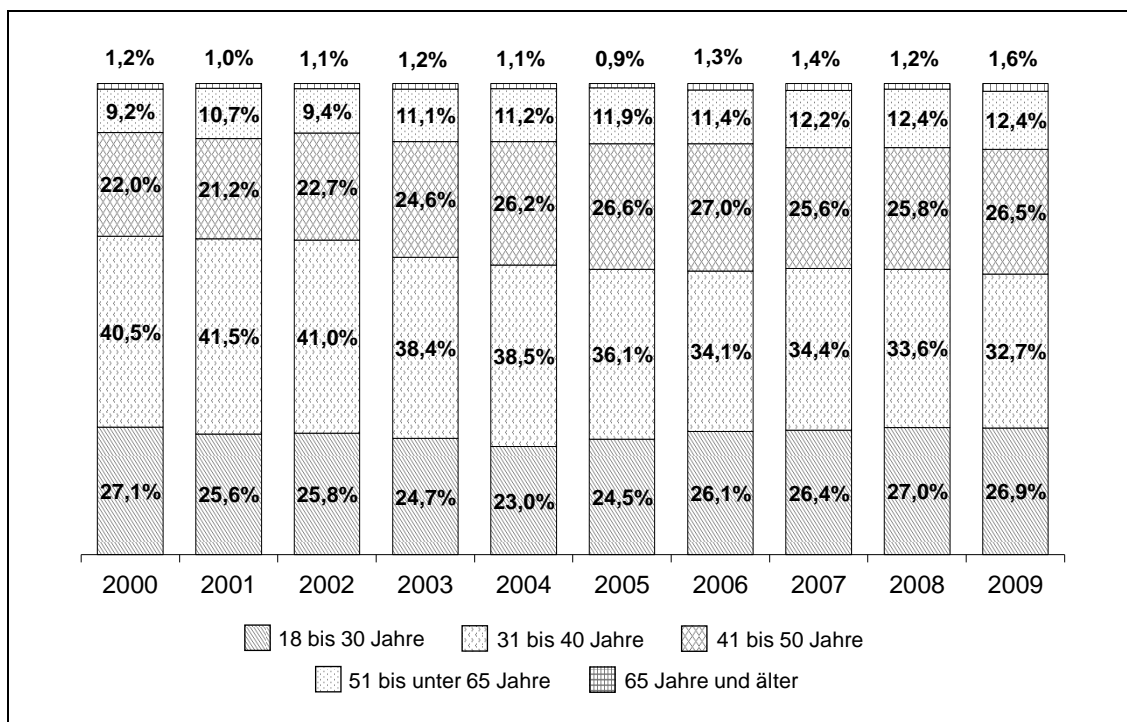
Die überwiegende Mehrzahl aller Gründungen sind Einpersonengründungen. In der Gesamtwirtschaft wiesen in 2009 etwa 86 % aller Gründungen keine Beschäftigten auf, im Handwerk mehr als 70 %. Rund 3 % der Gründungsunternehmen in der Gesamtwirtschaft und rund 7 % im Handwerk beschäftigen fünf und mehr Personen. Diese Größenstruktur erweist sich in der Gesamtwirtschaft im Zeitablauf als relativ stabil.

Die Gründungsneigung ist im Westen Deutschlands etwas stärker ausgeprägt als im Osten. Dies gilt für die gewerbliche Wirtschaft mit Ausnahme der Jahre 2003 bis 2005 seit Beginn des Untersuchungszeitraums, für das Handwerk seit 2007. Etwa 19 % aller Gründungen werden in Ostdeutschland vollzogen. Dies gilt sowohl für die gewerbliche Wirtschaft als auch das Handwerk.

Das Gründungsgeschehen insgesamt wird weiterhin von Männern dominiert, wenngleich der Frauenanteil an den Gründungen von 35,6 % in 2000 auf 41,2 % gestiegen ist. Dies hat dazu beigetragen, dass im gleichen Zeitraum auch der Frauenanteil an den Selbstständigen von 28 % auf 31 % zugenommen hat. Gemessen an ihrem Anteil an allen Erwerbstätigen in Höhe von 46 % sind Frauen sowohl unter den Gründenden als auch unter den Selbstständigen unterrepräsentiert. Dies gilt in noch stärkerem Maße für das Handwerk: Knapp 28 % aller Gründungen entfallen hier auf Frauen. Dies hängt mit der bereits erwähnten hohen Konzentration der handwerklichen Gründungen im Baugewerbe zusammen. Besonders hoch ist der Frauenanteil dagegen bei den Kosmetikern, bei den Friseuren und bei den Gebäudereinigern. Das Existenzgründungspotenzial bei den Frauen scheint derzeit noch nicht voll ausgeschöpft zu sein.

Mit einem Anteil von 32,7 % (2009) sind die 31- bis 40-Jährigen die am stärksten besetzte Altersgruppe bei den Gründenden (vgl. Abbildung 3). Ihr Anteil ist in den letzten zehn Jahren allerdings um acht Prozentpunkte gesunken. Gestiegen ist hingegen der Anteil der 41- bis 50-Jährigen (um viereinhalb Prozentpunkte auf 26,5 %) und der 51- bis 64-Jährigen (um 3,2 Prozentpunkte auf 12,4 %). Diese Entwicklung ist weitestgehend demografiebedingt und lediglich geringfügig auf eine Veränderung der Existenzgründungsneigung zurückzuführen. Gemessen an ihrem Anteil an der Bevölkerung im Erwerbsalter sind die unter 50-Jährigen unter den Gründenden über- und die über 50-Jährigen deutlich unterrepräsentiert. Eine ähnliche Altersverteilung der Gründenden zeigt sich im Handwerk.

Abbildung 3: Gründerpersonen in Deutschland nach Altersgruppen



© IfM Bonn

Quelle: Mikrozensus; Sonderauswertung durch das Statistische Bundesamt; eigene Berechnungen

Knapp 19 % aller Gründenden in der Gesamtwirtschaft hatten 2009 einen ausländischen Pass. Im Handwerk liegt der entsprechende Anteilswert bei knapp 14 %. Hinzu kommen im Handwerk etwa 5 % Gründende mit Migrationshintergrund. Der Ausländeranteil an den Gründenden ist im Untersuchungszeitraum um 7,6 Prozentpunkte angestiegen.

Die Gründenden weisen im Durchschnitt ein höheres berufliches Ausbildungsniveau auf als die Erwerbsbevölkerung insgesamt. So findet sich im Jahr 2009 unter den Gründenden ein überdurchschnittlich hoher Anteil von Personen mit akademischem Abschluss (26,2 %) und ein deutlich geringerer Anteil von Personen ohne Abschluss (13,3 %). Die größte Gruppe bilden Gründende mit abgeschlossener Lehrausbildung mit einem Anteil von 47 %. Gründungen durch Personen mit Meister-, Techniker- bzw. Fachschulabschluss haben zwischen 2000 und 2009 an Bedeutung verloren; ihr Anteil sank von 15,4 % auf 9,9 %. Unter den Gründenden im Handwerk findet sich mit 9 % ein noch geringerer Anteil ohne Qualifikation. Dahingegen weisen lediglich knapp 6 % der Gründenden einen Hochschulabschluss auf. Drei Viertel aller Gründenden im Handwerk haben eine Gesellen- und 38 % eine Meisterprüfung abgelegt.

2.2 Das aktuelle Nachfolgeschehen

In einem zweiten Schritt fand eine vertiefende Analyse des Nachfolgeschehens statt, wobei aufgrund fehlender Daten keine Längsschnittanalyse durchgeführt werden konnte. Die Daten zum aktuellen Nachfolgeschehen wurden in Ermangelung einer amtlichen Statistik zum einen mittels Literaturdurchsicht und zum anderen auf der Basis des Nachfolgepanels der Universität Siegen und des IfM Bonn ermittelt. Die Analysen im Handwerk basieren primär auf der Existenzgründungsbefragung im Handwerk 2010.

Gemäß dem sich auf einen Fünfjahreszeitraum beziehenden Schätzverfahren des IfM Bonn stehen in den Jahren 2010 bis 2014 rund 110.000 Unternehmen zur Übergabe an. Das sind etwa 22.000 pro Jahr. Im Handwerk dürften im Jahr 2009 etwa 12.000 Unternehmen übernommen worden sein. Aufgrund unterschiedlicher Methodik und vergleichsweise schwacher Datenbasis ist ein unmittelbarer Vergleich der Übernahmezahlen für die Gesamtwirtschaft und das Handwerk problematisch. Bei aller gebotenen Vorsicht lässt sich dennoch feststellen, dass das Handwerk - gemessen am Anteil an der Gesamtwirtschaft - überproportional am Nachfolgeschehen beteiligt ist.

Eine Erklärung hierfür ist, dass insgesamt relativ viele Übernahmen im Produzierenden Gewerbe stattfinden (32 % der Übernahmen im Vergleich zu einem Anteil des Unternehmensbestandes von nur 23 %). Das Produzierende Gewerbe ist jedoch der Wirtschaftsbereich, in dem das Handwerk (insbesondere durch das Baugewerbe) relativ stark vertreten ist und in den mehr als die Hälfte aller Übernahmen im Handwerk fallen.

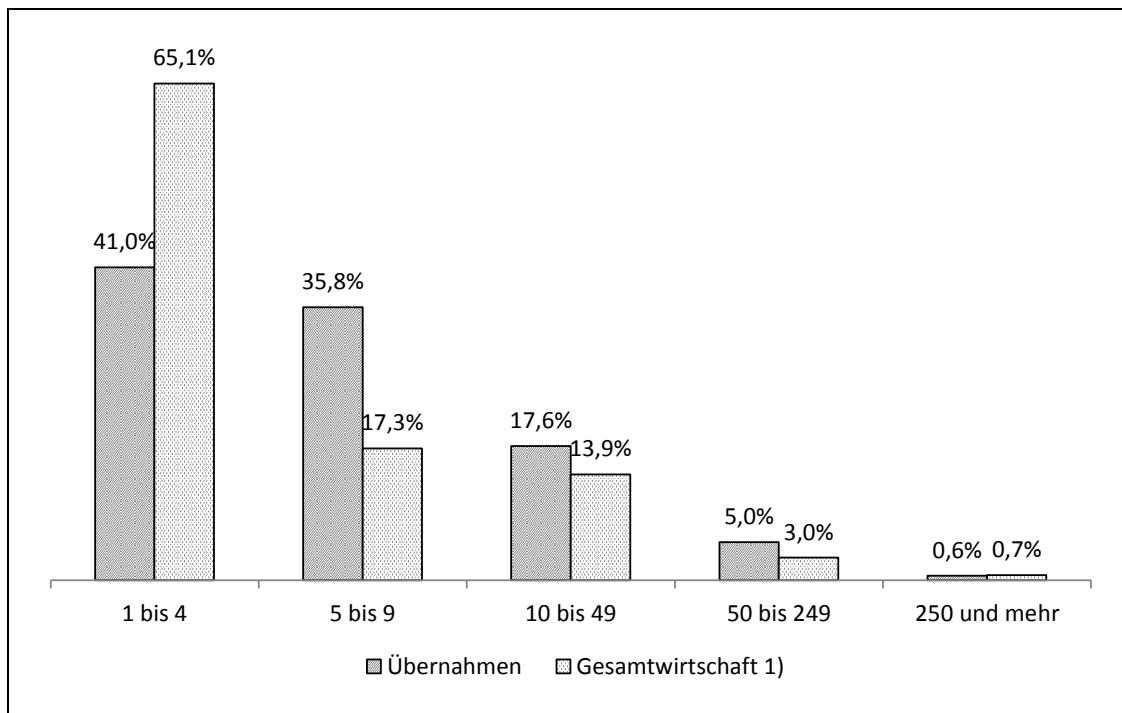
Überproportional viele Übernahmen erfolgen im Übrigen auch im Handel/Gastgewerbe (30 %). In den Dienstleistungsbereichen hingegen werden gemessen am Unternehmensbestand relativ wenige Übernahmen (38 %) vollzogen.

Die meisten Übernahmen erfolgen mit einem Anteil von 41 % in der Unternehmensgrößenklasse 1 bis 4 Beschäftigte (vgl. Abbildung 4). Dieser Wert liegt allerdings deutlich unter dem Anteil dieser Größenklasse am Unternehmensbestand (65 %). Überproportional viele Übernahmen entfallen folgerichtig auf die höheren Unternehmensgrößenklassen, vor allem auf die mit 5 bis 9 Beschäftigten (36 %). Dies gilt auch für das Handwerk, wobei aber auch hier absolut gesehen die weit überwiegende Mehrzahl der Übernahmen in den unteren Unternehmensgrößenklassen bis 4 Beschäftigte zu finden ist. Lediglich 18 % der übernommenen Betriebe haben 5 und mehr Beschäftigte.

Gemessen an einem Anteilswert von 82 %, den westdeutsche Unternehmen an allen Unternehmen haben, sind mit einem Anteilswert von 93 % überproportional viele der übernommenen Unternehmen im früheren Bundesgebiet ansässig.

Ursächlich hierfür ist u.a., dass die westdeutschen Unternehmen durchschnittlich größer sind als ostdeutsche, was grundsätzlich eine höhere Übernahmequote erwarten lässt.

Abbildung 4: Übernahmen nach Beschäftigtengrößenklassen



© IfM Bonn

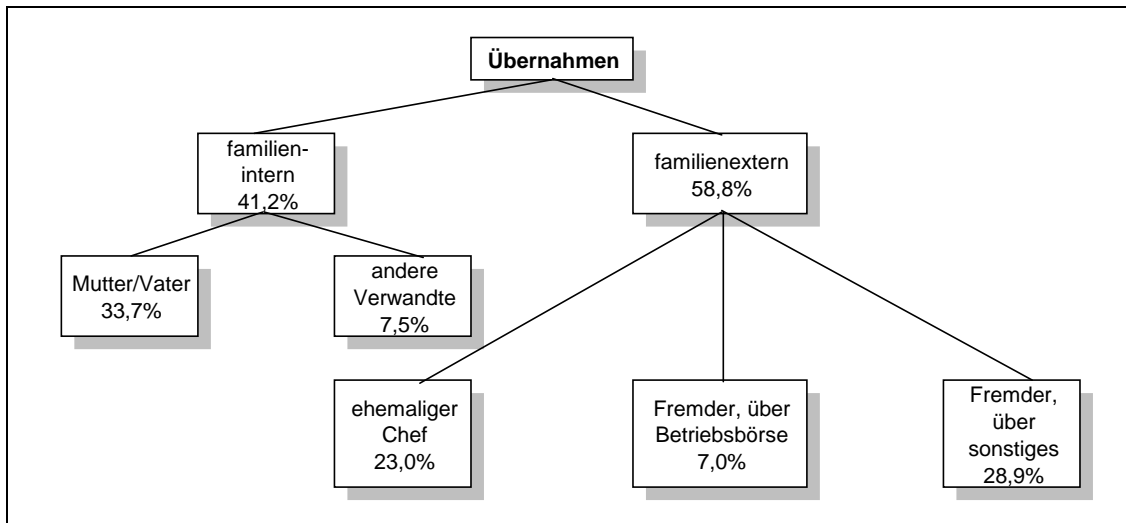
¹⁾ Gesamtwirtschaft schließt alle Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ein und lässt wie das Nachfolgepanel die Wirtschaftszweige A und B außen vor.

n=315

Quelle: Nachfolgepanel der Universität Siegen und des IfM Bonn, 1. Welle, gewichtet; Unternehmensregister 2006

Je nach Datenquelle bewegt sich der Anteil familieninterner Übernahmen zwischen 48 % und 79 %. Zwischen 9 % und 35 % der Übernehmer kommen aus dem Unternehmen und zwischen 11 % und 26 % von außerhalb der Familie und des Unternehmens. Im Handwerk überwiegen mit einem Anteil von 59 % die familienexternen Übernahmen (vgl. Abbildung 5). Etwa 23 % der Betriebe werden von Unternehmensangehörigen und 36 % von Personen außerhalb des Unternehmens übernommen. Für die vielerorts formulierte These, der Anteil familieninterner Nachfolgelösungen sei im Zeitablauf spürbar zurückgegangen, liegen im Handwerk belastbare Hinweise vor. Für die Gesamtwirtschaft fehlt eine entsprechende Datenbasis.

Abbildung 5: Form der Unternehmensübertragung im Handwerk 2009



ifh Göttingen

Quelle: Existenzgründungsbefragung im Handwerk 2010

Stärker noch als im Gründungsgeschehen sind Frauen im Nachfolgegeschehen unterrepräsentiert. Darauf deuten zumindest die wenigen verfügbaren Informationen hin. Danach liegt der Frauenanteil an den Übernehmenden insgesamt bei rund 25 %. Im Handwerk wurde ein Frauenanteil an den Übernehmenden von 30 % ermittelt. Dass im Handwerk mehr Übernahmen durch Frauen erfolgen als in der Gesamtwirtschaft, überrascht ein wenig und kann nicht ohne weiteres geklärt werden.¹

Fürs Handwerk lässt sich überdies zeigen, dass die Übernehmenden etwas älter als die Gründenden sind. Ausländer übernehmen relativ selten einen Handwerksbetrieb, ähnliches gilt für Deutsche mit Migrationshintergrund. Und schließlich weisen die Übernehmenden insgesamt eine höhere Qualifikation als die Neugründenden auf.

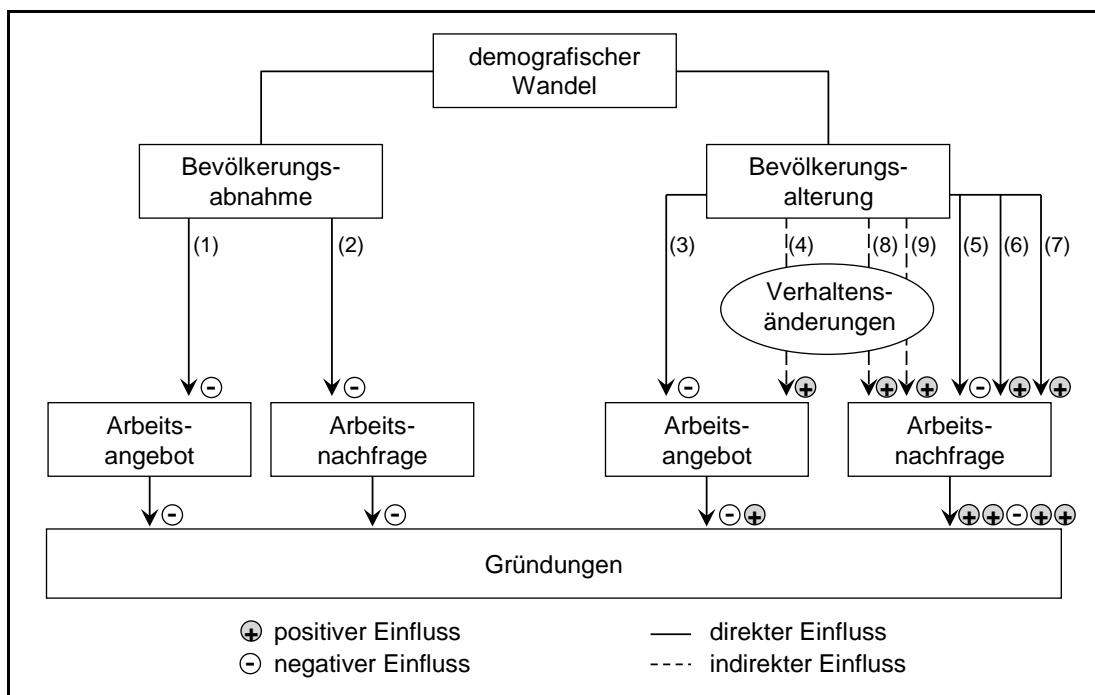
¹ Angesichts der vergleichsweise geringen Fallzahl im Bereich der Übernahmen ist nicht ausgeschlossen, dass sich in dem ausgewiesenen Frauenanteil statistische Verzerrungen widerspiegeln.

3. Schätzung des Existenzgründungs- und Nachfolgegeschehens bis 2020

3.1 Einflussfaktoren

Die Analyse des Existenzgründungsgeschehens hat gezeigt, dass es im Zeitablauf Veränderungen unterworfen ist. Dies ist auf zahlreiche Faktoren zurückzuführen, die ihrerseits zum Teil erheblichen Schwankungen unterliegen. Die Prognose der zukünftigen Entwicklung des Existenzgründungs- und Nachfolgegeschehens hängt daher in hohem Maße von den Annahmen über die Entwicklung dieser Einflussfaktoren ab. Die wesentlichen Einflussfaktoren wurden auf der Basis einer Literaturanalyse überblicksartig zusammen getragen und anschließend im Hinblick auf ihre möglichen Auswirkungen auf das zukünftige Nachfolge- und Existenzgründungsgeschehen diskutiert. Der Schwerpunkt lag dabei auf den demografisch bedingten Veränderungen (vgl. Abbildung 6):

Abbildung 6: Wirkungen des demografischen Wandels auf das Gründungsgeschehen



© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Engel et al. (2007), S. 59

Die Betrachtungen setzen am Arbeitsangebot und an der Arbeitsnachfrage an. Beide werden von der Schrumpfung und der Alterung der Bevölkerung beeinflusst. Die Schrumpfung der Bevölkerung wirkt sich grundsätzlich sowohl negativ auf das Arbeitsangebot als auch auf die -nachfrage und damit auf die Zahl der Gründungen

aus (vgl. Wirkungskanäle 1 und 2 in Abbildung 6). Die Verschiebung in der Altersstruktur hat hingegen teils gegenläufige Auswirkungen. Wegen der Schrumpfung der besonders erwerbs- und gründungsgeneigten Altersgruppen ist c.p. von einem negativen Einfluss auf das Arbeitsangebot und damit auf die Zahl der Gründungen auszugehen (Wirkungskanal 3). Zugleich sind Verhaltensänderungen auf Seiten der Jüngeren und Älteren zu erwarten, die sich c.p. in der Summe positiv auf das Arbeitsangebot und die Zahl der Gründungen auswirken (Wirkungskanal 4): Ältere dürften zukünftig häufiger gründen und die leicht sinkende Gründungsneigung unter den Jüngeren überkompensieren.

Die Alterung der Bevölkerung hat zudem Auswirkungen auf die Arbeitsnachfrage: Aufgrund eines umgekehrt U-förmigen Alter-Konsum-Profils ist c.p. mit sinkenden Konsumausgaben und damit mit einer sinkenden Arbeitsnachfrage zu rechnen (Wirkungskanal 5), wohingegen ein größeres Vererbungsvolumen den Konsum der Jüngeren und damit die Arbeitsnachfrage erhöht (Wirkungskanal 6). Wegen einer besseren gesundheitlichen Verfassung der Älteren ist zukünftig von einem stärkeren Konsum der Älteren als in der Vergangenheit auszugehen (Wirkungskanal 8). Altersbedingte Präferenzverschiebungen sorgen überdies für Verschiebungen in Richtung Dienstleistungen. Da der Dienstleistungssektor durch dynamischere Gründungsaktivitäten stärker geprägt ist als das Verarbeitende Gewerbe, wird dadurch die Zahl der Gründungen insgesamt c.p. steigen (Wirkungskanal 7). Nicht zuletzt sind weiterhin sich verändernde Produktanforderungen zu erwarten. So wächst die Nachfrage nach altersgerechten Produkten und Dienstleistungen, was die Entwicklung von neuen Angeboten begünstigt. Dies erhöht tendenziell die Chancen für Neugründungen, insbesondere wenn es sich um Nischenangebote handelt (Wirkungskanal 9).

Wie stark die einzelnen Effekte sind, kann theoretisch nur schwer bestimmt werden. Insgesamt ist gegenwärtig davon auszugehen, dass die negativen Effekte der Bevölkerungsschrumpfung die möglicherweise positiven Effekte der Bevölkerungsalterung überwiegen werden, so dass eine sinkende Zahl von Gründungen zu erwarten ist. Da Übernahmen Teil des Existenzgründungsgeschehens sind, gehen von der demografischen Entwicklung grundsätzlich ähnliche Effekte auf sie aus. Allerdings erhöht die Alterung c.p. die Anzahl der Unternehmer, die altersbedingt vor der Regelung ihrer Nachfolge stehen.

3.2 Schätzungen

Für die Prognose der zukünftigen Entwicklung der Zahl der Existenzgründungen, Übernahmen und Übergaben bis zum Jahr 2020 wurden zwei unterschiedliche methodische Ansätze genutzt. Dabei handelt es sich um Fortentwicklungen bereits erprobter Verfahren. Zum einen wurde auf dem Verfahren des IfM Bonn zur Schätzung der Zahl der anstehenden Unternehmensübergaben aufgebaut. Dabei wurde

für jeweils ein Jahr der Pool der übernahmewürdigen Unternehmen ermittelt, deren Eigentümer sich aus persönlichen Gründen mit ihrer Nachfolge beschäftigen sollten. Wann die Übergabe tatsächlich erfolgt, kann nicht bestimmt werden und somit auch nicht die Zahl der jährlich tatsächlich übergebenen Unternehmen. Zum anderen wurde an das Verfahren des ifh Göttingen für das Handwerk in Thüringen angeknüpft. Dieses prognostiziert die Zahl der Existenzgründungen, Übernahmen und Übergaben in der gewerblichen Wirtschaft insgesamt und im Handwerk. Auf dieser Grundlage ist es möglich zu ermitteln, ob zukünftig eine sogenannte Nachfolgelücke zu erwarten ist.

Tabelle 1: Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland in den Jahren 2011 bis 2020

Umsatzgrößenklasse	2011	2012	2013	2014	2015
bis 100.000	0	0	0	0	0
100.000 - 250.000	15.100	15.400	15.700	15.900	16.100
250.000 - 500.000	24.700	25.200	25.700	26.100	26.400
über 500.000	63.800	65.200	66.300	67.300	68.300
Insgesamt	103.600	105.800	107.700	109.300	110.800
Differenz zum Vorjahr		2.200	1.900	1.600	1.500

Umsatzgrößenklasse	2016	2017	2018	2019	2020
bis 100.000	0	0	0	0	0
100.000 - 250.000	16.400	16.700	17.100	17.500	18.000
250.000 - 500.000	26.900	27.400	28.000	28.700	29.500
über 500.000	69.500	70.800	72.400	74.300	76.300
Insgesamt	112.800	114.900	117.500	120.500	123.800
Differenz zum Vorjahr	2.000	2.100	2.600	3.000	3.300

© IfM Bonn

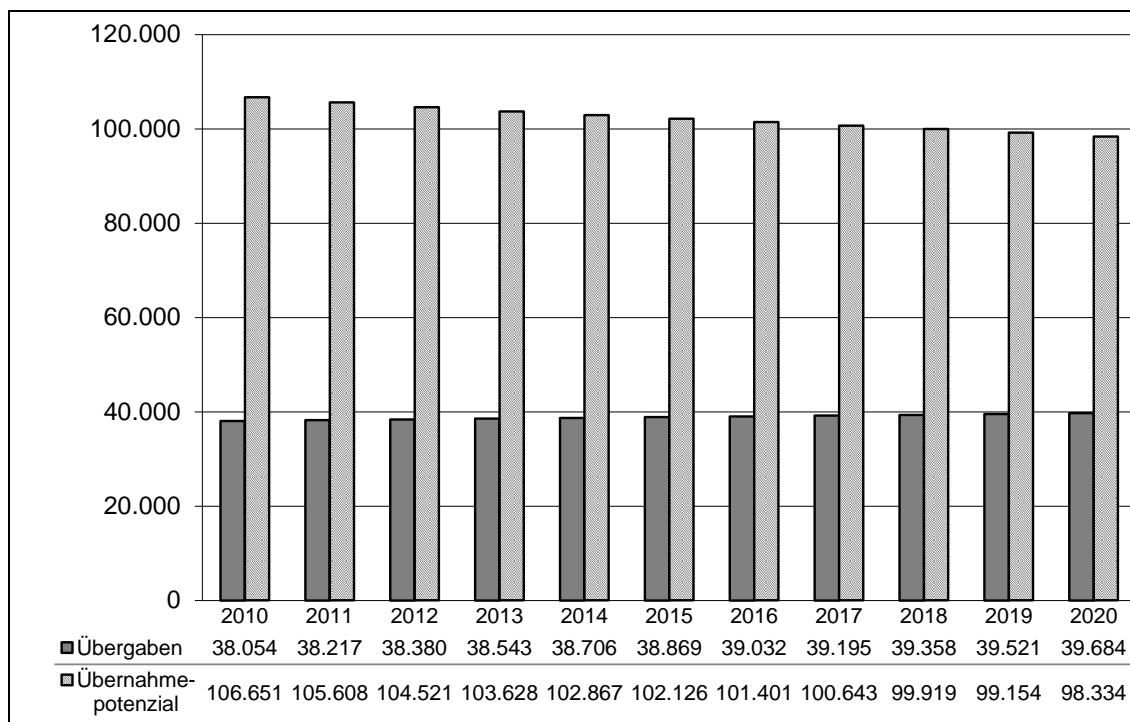
Quelle: Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn unter Verwendung von Daten des Statistischen Bundesamtes (12. Bevölkerungsvorausberechnung, Umsatzsteuerstatistik, Unternehmensregister, Mikrozensus, Todesfälle und Verdienste), der Deutschen Bundesbank (Jahresabschlüsse), des SOEP sowie unter Verwendung eigener Daten.

Auf den demografischen Entwicklungen und den erwarteten Entwicklungen des Unternehmensbestandes aufbauend ergeben die **Schätzungen des IfM Bonn** einen stetigen Anstieg der Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen zwischen 2011 und 2020, und zwar von 104.000 auf 124.000 (vgl. Tabelle 1). Ursächlich hierfür ist vor allem die zunehmende Alterung der Selbstständigen. Wenn der Unternehmensbestand zukünftig weiter zunehmen sollte, wie in einer zweiten Prognosevariante unterstellt, wird die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen noch stärker steigen als alleine aus demografischen Gründen zu erwarten

wäre, nämlich von 105.000 auf 131.000. Aufgrund von Unterschieden in der Unternehmensgrößen- und Altersstruktur der Selbstständigen in West- und Ostdeutschland sind überproportional viele der zur Übergabe anstehenden Unternehmen im früheren Bundesgebiet angesiedelt.

Die **Prognose des ifh Göttingen** kommt zu dem Ergebnis, dass in den nächsten Jahren sowohl die Zahl der Existenzgründungen als auch die der Übernahmen sinken dürfte (vgl. Abbildung 7). Zugleich wird die Zahl der Liquidationen und der anstehenden Übergaben steigen, wobei der Anstieg im Handwerk stärker ausfallen dürfte als in der gewerblichen Wirtschaft. Dies hängt mit dem starken Zuwachs an Gründungen in Folge der Novellierung der Handwerksordnung und deren vergleichsweise geringen Überlebenswahrscheinlichkeit zusammen. Etwa ab dem Jahr 2013 (im Handwerk erst ab 2015) dürfte die Zahl der Liquidationen die Zahl der Existenzgründungen übersteigen, so dass der Unternehmensbestand im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und im Handwerk sinkt.

Abbildung 7: Prognose Übernahmepotenzial und Übergaben in der Gesamtwirtschaft bis 2020



ifh Göttingen

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Unt_D_1994-2008.pdf); eigene Berechnungen

Aus der Prognose des ifh Göttingen ergibt sich rein rechnerisch ein Überhang der Übergaben über die Übernahmen. Dieser negative Saldo ist nicht automatisch mit einer Nachfolgelücke gleichzusetzen, denn bei den Existenzgründenden gibt es ein erhebliches Potenzial von Personen, die sich im Grundsatz sowohl eine Neugrün-

derung als auch eine Übernahme vorstellen können. Bei diesen Personen hängt es oft von den aktuellen Angeboten ab, ob sie sich für eine Neugründung oder eine Übernahme entscheiden. Derzeit gründen viele neu. Sollte allerdings zukünftig die Zahl der Angebote an zu übernehmenden Unternehmen steigen, dürften sie sich häufiger für eine Unternehmensnachfolge entscheiden. Das gilt auch deshalb, weil mit zunehmendem Angebot an zu übernehmenden Unternehmen der Übernahmepreis tendenziell sinken dürfte. Der negative Saldo ist auch deswegen nicht gleichbedeutend mit einer Nachfolgelücke, weil es noch Personengruppen gibt, z.B. Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund, bei denen noch Existenzgründungs- und Nachfolgepotenziale brachliegen. Auch über eine Ausschöpfung dieser Potenziale ließe sich die Zahl der Übernehmenden erhöhen. Dies alles lässt den Schluss zu, dass in den Jahren bis 2020 kaum übernahmewürdige Unternehmen mangels Nachfolger schließen werden müssen.

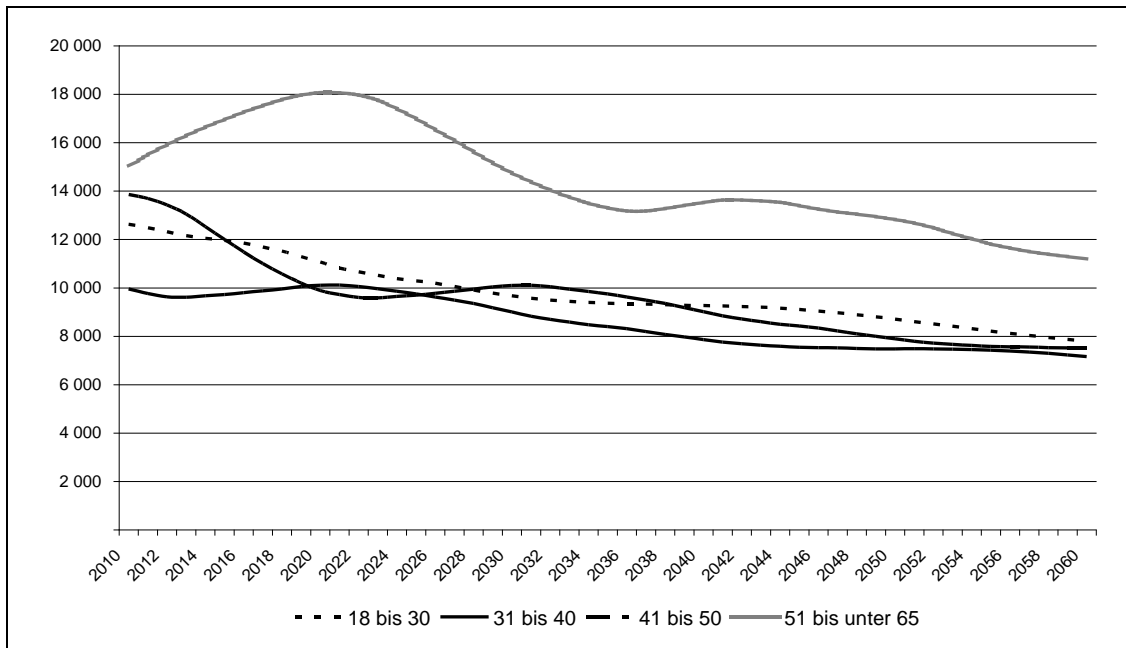
Die Prognosen sind auf gesamtwirtschaftlicher Ebene angesiedelt. Es ist daher nicht auszuschließen, dass die obigen Aussagen nicht für alle Branchen und Regionen gleichermaßen Gültigkeit haben. So hinterlässt der demografische Wandel in Ostdeutschland bis 2020 stärkere Spuren als in Westdeutschland. Daher ist insbesondere in ländlichen Regionen mit einem stärkeren Rückgang der Erwerbsbevölkerung und damit des Übernahmepotenzials zu rechnen. Wegen sinkender Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen ist zugleich insbesondere bei Unternehmen mit regionaler Reichweite zu erwarten, dass sie zunehmend seltener als übernahmewürdig eingeschätzt werden können. Ob diese Entwicklungen zeitlich zusammenfallen oder versetzt eintreten werden und damit eine Nachfolgelücke entstehen lassen, kann nicht genau bestimmt werden.

Die Prognose des Übernahmepotenzials wurde nicht differenziert nach den Qualifikationen der potenziellen Übernehmenden vorgenommen. Angesichts der erwarteten Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte ist es denkbar, dass zukünftig zwar insgesamt genügend Übernahmeinteressierte bereit stehen werden, dass diese aber nicht in ausreichendem Maße über die Qualifikationen verfügen, die für eine Unternehmensübernahme erforderlich sind. Hierzu trägt verschärfend bei, dass gut ausgebildete Fachkräfte mit Interesse an einer Unternehmensübernahme zukünftig aufgrund von höheren Löhnen in der abhängigen Beschäftigung höhere Opportunitätskosten des Wechsels in die Selbstständigkeit haben werden. Wenn also die Gewinnanreize einer selbstständigen Tätigkeit nicht mit den Anreizen einer abhängigen Beschäftigung mithalten können, wird sich das Potenzial gut qualifizierter Übernahmeinteressierter eher verringern.

Die vorgestellten Prognoseergebnisse reichen nur bis zum Jahr 2020. Danach werden gemäß den Bevölkerungsvorberechnungen sowohl die Bevölkerung insgesamt als auch die Altersgruppen, die maßgeblich das Gründungsgeschehen bestimmen (Personen zwischen 31 und 40 Jahren), schrumpfen (vgl. Abbildung 8). Insbesondere die neuen Bundesländer werden davon betroffen sein. Dies bringt

entsprechende Auswirkungen auf die Zahl der Existenzgründungen mit sich. Daher dürfte es ausgehend von den demografischen Entwicklungen nach dem Jahr 2020 schwieriger werden, für alle übergabefähigen Unternehmen einen qualifizierten Nachfolger oder eine qualifizierte Nachfolgerin zu finden.

Abbildung 8: Vorausschau der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland bis 2060 nach Altersgruppen in 1.000 Personen



ifh Göttingen

Variante 1-W1 der Bevölkerungsvorausberechnung
Quelle: Statistisches Bundesamt (2009), eigene Berechnungen

Bei Bewertung der Prognoseergebnisse bis 2020 und auch darüber hinaus ist noch ein weiteres Argument zu berücksichtigen. In den Prognosen wurden lediglich Existenzgründende als mögliche Nachfolgende betrachtet. Aber bereits jetzt werden übernahmewürdige Unternehmen von anderen Unternehmen oder Investoren übernommen. Es spricht einiges dafür, dass dies in Zukunft auch so sein wird. Möglicherweise werden diese Übernahmelösungen zukünftig sogar noch an Bedeutung gewinnen. Deshalb erscheint die Gefahr einer Nachfolgelücke zumindest für die Jahre bis 2020 nicht allzu groß.

4. Voraussetzungen für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess

Über die Zahl gelungener Übernahmen entscheidet nicht allein die Zahl geeigneter Übernahmeinteressierter. Vielmehr kann der Übernahmeprozess von vielfältigen, auf sehr unterschiedlichen Ebenen angesiedelten Problemen überlagert sein, die unter Umständen zum Scheitern einer Unternehmensübernahme führen können. Vor diesem Hintergrund wurden zum einen mögliche rechtliche Hemmnisse und Hürden mittels einer rechtssystematischen Analyse ermittelt. Zum anderen wurden Faktoren mittels multivariater und Fallstudienanalysen ermittelt, die sich positiv oder negativ auf den Erfolg in den verschiedenen Phasen des Übergabeprozesses auswirken.

4.1 Rechtliche Einflussfaktoren

Die rechtssystematische Analyse kommt zu dem Schluss, dass bestehende rechtliche Regelungen sowohl juristisch als auch faktisch die Übernahme- bzw. Übertragungsmöglichkeiten sowie die Fortführung eines Unternehmens einschränken. Solche Einschränkungen können in der Regel durch vorausschauende systematische Gestaltung des Nachfolgeprozesses überwunden werden. Einige rechtliche Regelungen machen ein Handeln im Vorfeld der Übertragung bzw. Übernahme zwingend, weil andernfalls eine Übertragung bzw. Übernahme unmöglich wird. Hierzu gehören vor allem gesellschafts- oder gewerberechtliche Zulassungseinschränkungen von bestimmten Nachfolgenden (z.B. change-of-control Klauseln), unternehmensbezogene Elemente, die untrennbar mit dem bisherigen Inhaber verbunden sind (z.B. bei Künstlern) und entsprechende vertragliche Bindungen sowie Zustimmungs- oder Anfechtungsrechte im Hinblick auf die Übertragung insbesondere von Ehepartnern, Erben oder Gesellschaftern und Gesellschafterinnen.

Andere rechtliche Regelungen führen zu wirtschaftlichen (insbesondere finanziellen) Nachteilen für einen oder mehrere Beteiligte, wenn der Nachfolgeprozess durch die Beteiligten nicht unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen proaktiv gestaltet wird. Hierzu gehören zunächst Liquiditätsbelastungen der Nachfolgenden durch Abfindungen an weichende Erben, Pflichtteilsansprüche, die Kündigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Pensionsverpflichtungen in nicht bekannter Höhe und Steuerforderungen. Hinzu kommt die Regelung für Haftungstatbestände, die vor der Übernahme entstanden sind. Auch nach der Übernahme sind durch den Übergebenden Haftungsfragen und arbeitsrechtliche Ansprüche bisheriger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu beachten und zielorientiert zu gestalten.

Angesichts dieser Befunde stellt sich die Frage, ob Gesetzesänderungen erforderlich sind. Solche erscheinen nach der vorliegenden Untersuchung nicht ersichtlich, weil in der Mehrheit der Fälle eine Interessenkollision mit anderen wirtschaftlichen

oder gesellschaftlichen Zielsetzungen besteht. Daher muss im Einzelfall abgewogen werden, welchen Zielen der Vorrang gebührt. Die aus einer derartigen Abwägung möglicherweise erwachsenden Nachteile für die Nachfolgeregelung müssen dann durch individualvertragliche Vereinbarungen korrigiert werden. Schlussendlich ist jede Unternehmensnachfolge ein hochkomplexer Abwägungsprozess zwischen mehreren Zielen, der entsprechende Zeit zur Vorbereitung (nicht nur der rechtlichen Fragestellungen) benötigt.

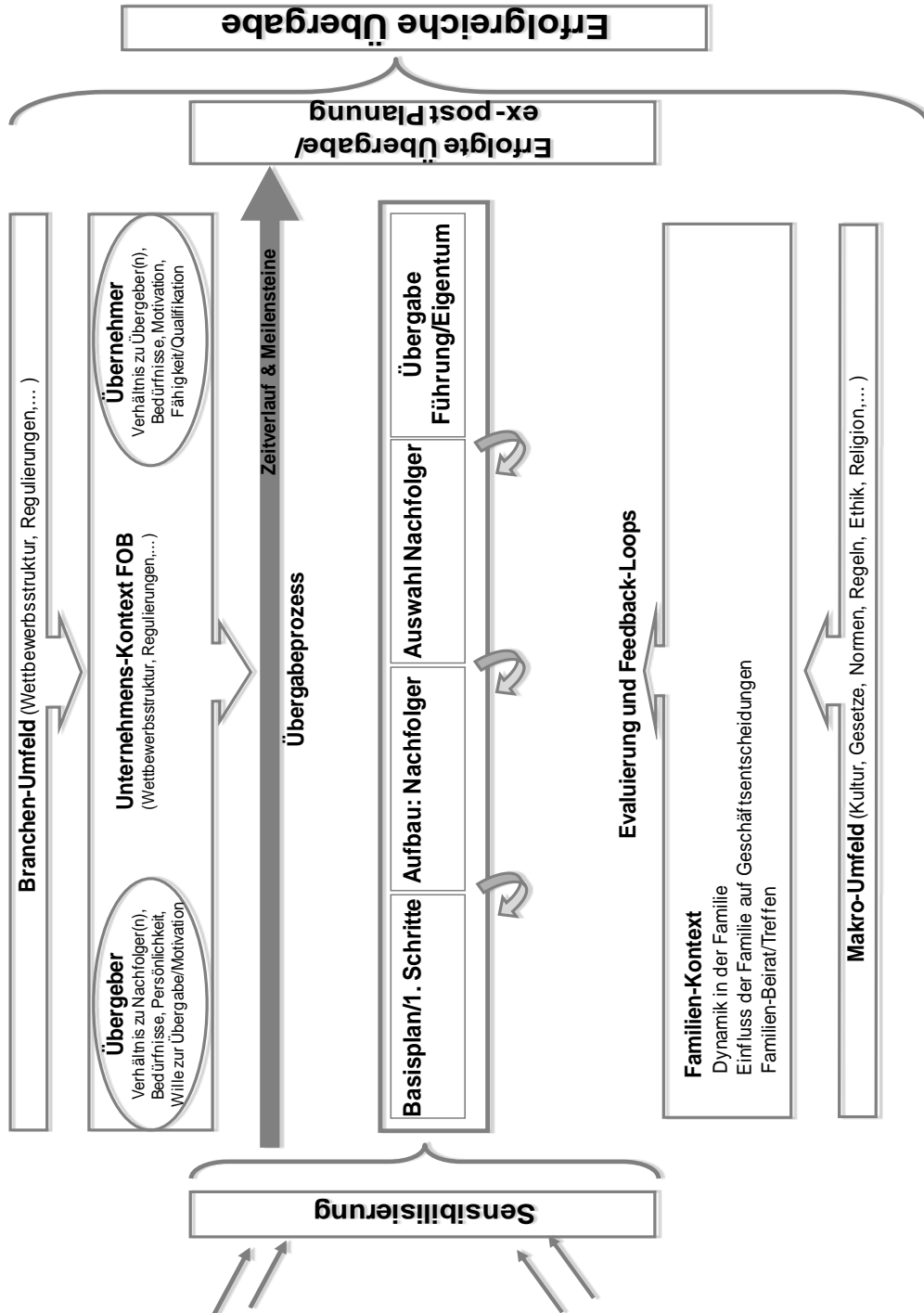
4.2 Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren im Übergabeprozess

Im Hinblick auf den Erfolg bzw. Misserfolg eines Übernahmeprozesses wurde auf der Basis einer Literaturanalyse ein integratives Erfolgsfaktorenmodell entwickelt, mit dessen Hilfe ein umfassender Überblick über partielle Erfolgsfaktoren und deren Einfluss in den einzelnen Phasen des Nachfolgeprozesses geschaffen werden konnte (vgl. Abbildung 9). Als Grundphasen wurden die Phasen Sensibilisierung, Prozessplanung und Planung nach der Übertragung (Ex-Post-Phase) identifiziert, die sowohl in den Fallstudien als auch in der quantitativen Analyse nachgewiesen werden konnten.

Die multivariaten Analysen auf der Basis des Nachfolgepanels der Universität Siegen und des IfM Bonn zeigen erstmals den durchschlagenden Einfluss der anfänglichen Sensibilisierung für die Nachfolgefrage auf den Prozessserfolg sowie den abschließenden Nachfolgeerfolg auf.² Einen Überblick über die signifikanten Einflussfaktoren in den drei Prozessphasen gibt Übersicht 1.

² Rund 50 % der Befragten waren nicht sensibilisiert.

Abbildung 9: Integratives Modell für eine erfolgreiche Nachfolge (ex-ante/ex-post)



Übersicht 1: Zusammenfassung der im Rahmen der Analysen identifizierten wichtigsten Einflussfaktoren

Sensibilisierungsmodell (Erfolgsindikator: Sensibilisierung)

- Hochschulabschluss (+)
- Angebote zur Lösung unternehmerischer Probleme (+)
- (Wichtigkeit von Ausfallregelungen in Bezug auf das Unternehmen (+))
- Wichtigkeit von Ausfallregelungen in Bezug auf die Familie (+)
- Andere Stellvertretungsregelungen (+)

Prozessmodell (Erfolgsindikator: Zufriedenheit mit Unternehmensentwicklung)

- Sensibilisierung erfolgt: Derzeitige klare Stellvertretungsregelungen für den Fall eines unvorhergesehenen (vorübergehenden oder dauernden) Ausfalles im Unternehmen (+)
- Überdenken einer externen Nachfolge im Vergleich zur internen Nachfolge (-)
- Übertragung: Eigentum und Führung (-)
(schrittweise / 1 Schritt; parallel oder nicht) (=> schrittweise wird im Prozess bevorzugt)
- Festlegung von Qualifikationskriterien (+)
- Probearbeit (+)
- Weitere Funktion des Übergebers im Unternehmen (Funktion im Management/Beirat) (-)

Ex-Post Nachfolgemodell (Erfolgsindikator: Umsatzentwicklung)

- Angebote zur persönlichen Vorbereitung genutzt, aber negativ bewertet (-)
- Angebote aus öffentlichen Leistungen (kein Einfluss)
- Angebote zur Lösung unternehmerischer Probleme (kein Einfluss)
- Gleichzeitige Übertragung Führung und Eigentum (+)
- Übernahme mit Entgelt: Fremdmittel Bankkredit (-)
- Einbehaltener Anteil: Übergeber hat weiterhin eine Funktion im Management (-)

Universität Siegen

Quelle: Eigene Darstellung; (+ = positiver Einflussfaktor; - = negativer Einflussfaktor)

Im Hinblick auf die Sensibilisierungsphase zeigt sich u.a., dass überdurchschnittlich qualifizierte Unternehmerinnen und Unternehmer häufiger für die Nachfolgefrage sensibilisiert sind als andere. In der Prozessphase erweisen sich u.a. klare Qualifikationskriterien für den Nachfolgenden und die schrittweise Übertragung von Eigentum und Führung als bedeutsam für die Zufriedenheit mit der Unternehmensentwicklung. In der Ex-Post-Phase schließlich zeigt sich u.a., dass die gleichzeitige Übertragung von Eigentum und Führung einen positiven Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nach der Übergabe hat. Kredite, die für die Übernahme des Unternehmens aufgenommen wurden, wirken sich negativ auf den Unternehmenserfolg aus.

5. Unterstützungsleistungen für den Generationenwechsel im Mittelstand

Um möglichen Problemen im Rahmen des Übergabeprozesses entgegen zu wirken, hat sich ein vielfältiges Angebot an öffentlichen und privaten Unterstützungsleistungen entwickelt. Im Hinblick auf den Erhalt möglichst vieler übernahmewürdiger Unternehmen wurde untersucht, ob und gegebenenfalls wo Verbesserungsbedarf bei eben diesen Unterstützungsleistungen besteht. Dabei wurde nach nicht-finanziellen und finanziellen Unterstützungsangeboten differenziert.

5.1 Nichtfinanzielle Unterstützungsleistungen

Die Bestandsaufnahme und Analyse des Angebots nicht-finanzieller Unterstützungsleistungen für die Unternehmensnachfolge beruht auf einer Internetrecherche der Online-Angebote der für den Nachfolgeprozess relevanten Multiplikatoren sowie einer schriftlichen Befragung dieser Multiplikatoren. Einige der Unterstützungsangebote wurden dabei umfassender untersucht.

Das Angebot an Unterstützungsleistungen ist insgesamt sehr umfangreich. Der Schwerpunkt liegt auf Beratungs-, Informations-, Vermittlungs- sowie Moderationsdienstleistungen. Hinzu kommen Angebote wie Unternehmensbewertung und fachliche Aus- und Fortbildung.

Die Industrie- und Handelskammern (IHK) und die Handwerkskammern (HWK) weisen die umfangreichsten Angebotspaletten auf. Sie verfügen über das thematisch breiteste Beratungsangebot und führen die meisten Informations- und Kontaktveranstaltungen durch. Unterschiede zwischen den Kammern bestehen z.B. dahingehend, dass die IHKn im Bereich der Online-Dienstleistungen insgesamt etwas aktiver sind als die HWKn. Die HWKn nutzen das Internet dagegen deutlich häufiger als die IHKn sowie alle anderen Akteure, um über Online-Börsen zwischen übergabeinteressierten Eigentümerinnen und Eigentümern und Übernahmeinteressierten zu vermitteln.

Auch ein nicht unbeträchtlicher Teil der untersuchten Wirtschaftsförderungseinrichtungen ist auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge aktiv, weniger über ein breites Online-Angebot als vielmehr in Form von Beratungen (vor allem hinsichtlich Fördermöglichkeiten) und Informationsveranstaltungen. Zudem bieten einige Einrichtungen Hilfestellungen im Such- und Findungsprozess an.

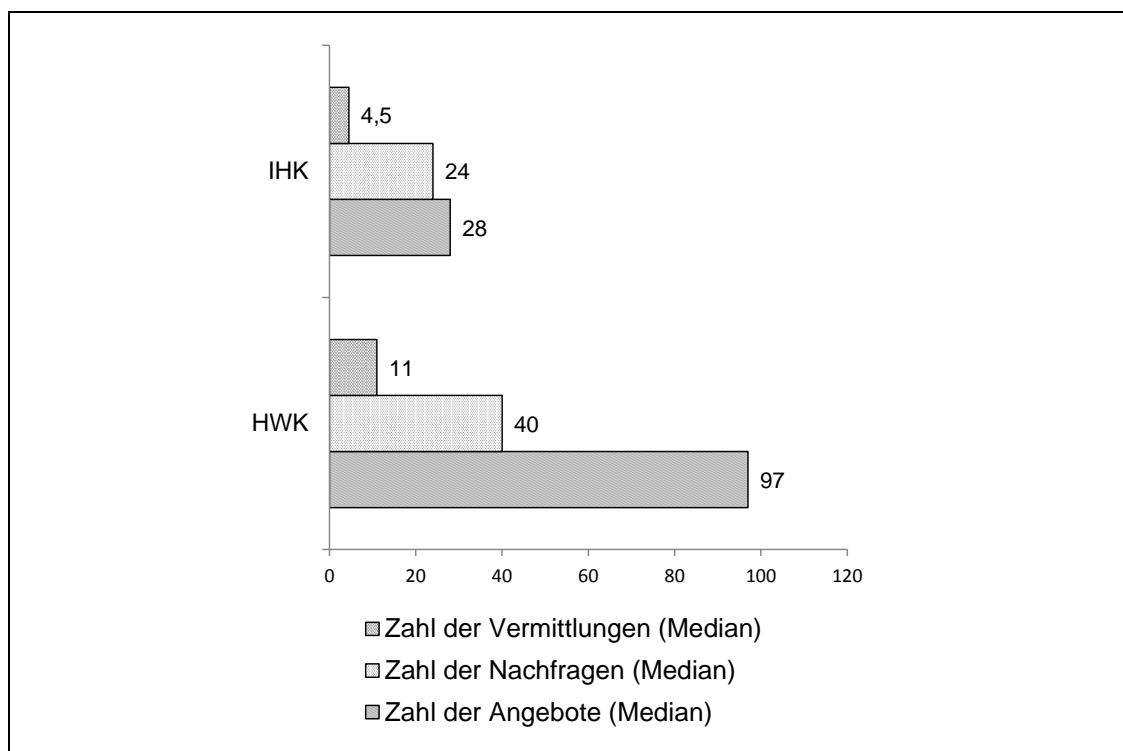
Die Dienstleistung der Kreditinstitute im Prozess der Unternehmensnachfolge besteht vor allem in der Vergabe von Krediten an Nachfolgerinnen und Nachfolger. Die meisten der untersuchten Kreditinstitute bieten zudem noch Unterstützungsleistun-

gen in Form von Informationsmaterial, Beratungen, Informationsveranstaltungen oder Vermittlung von Experten an.

Unter den Freien Berufen wie Rechtsanwälten/Notaren, Steuerberatern und Unternehmensberatern hat sich nur ein Teil auf das Thema Unternehmensnachfolge spezialisiert. Während die Unternehmensberater eine relativ breite Dienstleistungspalette aufweisen, ist das Angebot von Rechtsanwälten/Notaren und Steuerberatern häufig auf einige wenige Schwerpunkte, allen voran Beratungsangebote, fokussiert. In der Regel verfügen die Vertreter der Freien Berufe über ein wenig differenziertes Online-Angebot. Auch eigene Informationsveranstaltungen werden eher selten durchgeführt.

Beratungen spielen unter den Unterstützungsangeboten für die Unternehmensnachfolge die größte Rolle. Sie finden sich im Angebotsspektrum aller Akteure. Am zweithäufigsten werden Informationsdienstleistungen, z.B. vermittelt über das Internet oder in Form von Veranstaltungen, Broschüren und CDs, angeboten.

Abbildung 10: Mittlere Anzahl der Angebote, Nachfragen und Vermittlungen über die Betriebsbörsen der Handwerkskammern sowie IHKn



Quelle: Multiplikatorenbefragung zur Unternehmensnachfolge 2010

ifh Göttingen

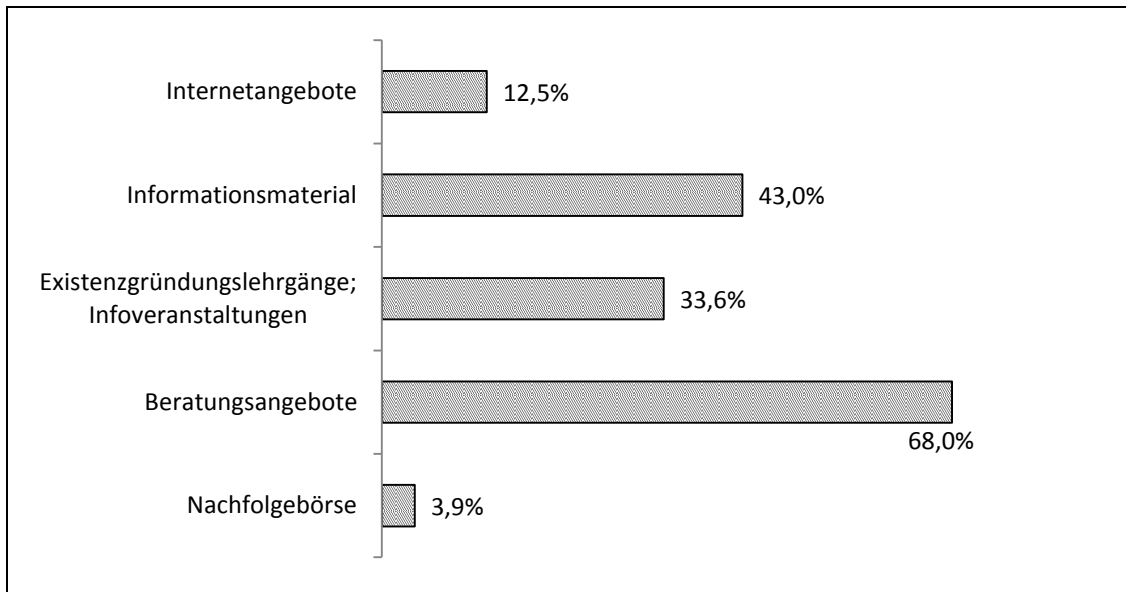
Drei Viertel der HWKn und zwei Fünftel der IHKn betreiben eine eigene Vermittlungsbörse zur Unternehmensnachfolge. Unter den Wirtschaftsförderungseinrichtungen finden sich nur einzelne mit entsprechendem Angebot. Über die Vermittlungsbörsen der Kammern kamen im Jahr 2009 durchschnittlich je HWK elf und je IHK fünf Übernahmen zustande (vgl. Abbildung 10). Die IHKn und HWKn sind darüber hinaus allesamt Regionalpartner der bundesweiten Nachfolgebörse „nexaschange“. Auch mehr als die Hälfte der befragten Kreditinstitute und zahlreiche Wirtschaftsförderungseinrichtungen kooperieren mit „nexaschange“. Bei den Freien Berufen sind die Dachverbände jeweils Partner dieser Nachfolgebörse. Vor allem ein Teil der Vertreter der Freien Berufe und der Kreditinstitute bietet überdies konkrete Unterstützung zur Vermittlung von potenziell Übergebenden und Nachfolgeinteressierten an, z.B. mittels Nachfolge-Clubs, Nachfolgebörsen, Empfehlungen und Netzwerken.

Die Multiplikatoren sind insgesamt gut vernetzt, insbesondere in den meist regional aufgestellten Gründungsnetzwerken, denen fast alle Kammern, ein Großteil der Wirtschaftsförderungseinrichtungen und die Hälfte der Kreditinstitute angehören. Dagegen sind die Freien Berufe bislang kaum in die bestehenden Netzwerke integriert. Bei der Pflege und Intensivierung der Netzwerke kommt den Kammern eine wichtige Moderationsfunktion zu. Sie nehmen im Netz der Dienstleister eine zentrale Stellung ein, weshalb andere Multiplikatoren besonders häufig an sie verweisen. Große Bedeutung kommt zudem den Steuerberatern wegen ihres häufigen und engen Kontakts zu den Senior-Unternehmern zu, der sie für deren Sensibilisierung für die Nachfolgefrage prädestiniert. Mitunter nehmen die Steuerberater diese Funktion nicht in dem Maße wahr, wie es wünschenswert wäre.

Informationen zur Inanspruchnahme der Unterstützungsleistungen liegen nur vereinzelt vor. Aus der Befragung der Existenzgründenden im Handwerk ist ersichtlich, dass von diesen am häufigsten Beratungen und Informationsmaterialien genutzt werden, eher seltener Internetangebote und Nachfolgebörsen. Existenzgründende im Handwerk wenden sich für Beratungen vorrangig an Steuerberater oder eine HWK (vgl. Abbildung 11). Nicht überraschend werden von dieser Personengruppe die Vermittlungsbörsen der HWKn stärker genutzt als die der IHKn.

Die Existenzgründenden im Handwerk bewerten die in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen sämtlich positiv, wobei die Beratungsangebote und Vermittlungsbörsen am besten abschneiden. Der Nutzen der überregionalen Vermittlungsbörse „nexaschange“ liegt in den Augen der befragten Multiplikatoren zwischen „hoch“ und „neutral“. Allgemein gilt „nexaschange“ unter den Multiplikatoren als gutes Vermittlungsinstrument, das jedoch verbessert und modernisiert werden müsse.

Abbildung 11: Inanspruchnahme ausgewählter Unterstützungsleistungen durch Übernehmende des Jahres 2009



ifh Göttingen

*Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Existenzgründungsbefragung im Handwerk 2010, n=128

5.2 Finanzielle Förderung

Die finanziellen Unterstützungsleistungen, die im Rahmen der Unternehmensnachfolge genutzt werden können, wurden mittels der Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie identifiziert. In dieser sind nicht alle relevanten Programme enthalten, da manche nicht mit den entsprechenden Schlagworten versehen sind. Die Analyse beschränkte sich auf die 39 in der Datenbank unter den Schlagworten "Unternehmensübernahme" und "Unternehmensnachfolge" auffindbaren Programme, von denen 35 auf Länder- und vier auf Bundesebene angesiedelt sind. Vier Finanzierungshilfen beziehen sich ausschließlich auf Unternehmensnachfolgen; alle übrigen schließen Nachfolgen lediglich als Teilaspekt der Gründungs- oder Unternehmensförderung ein.

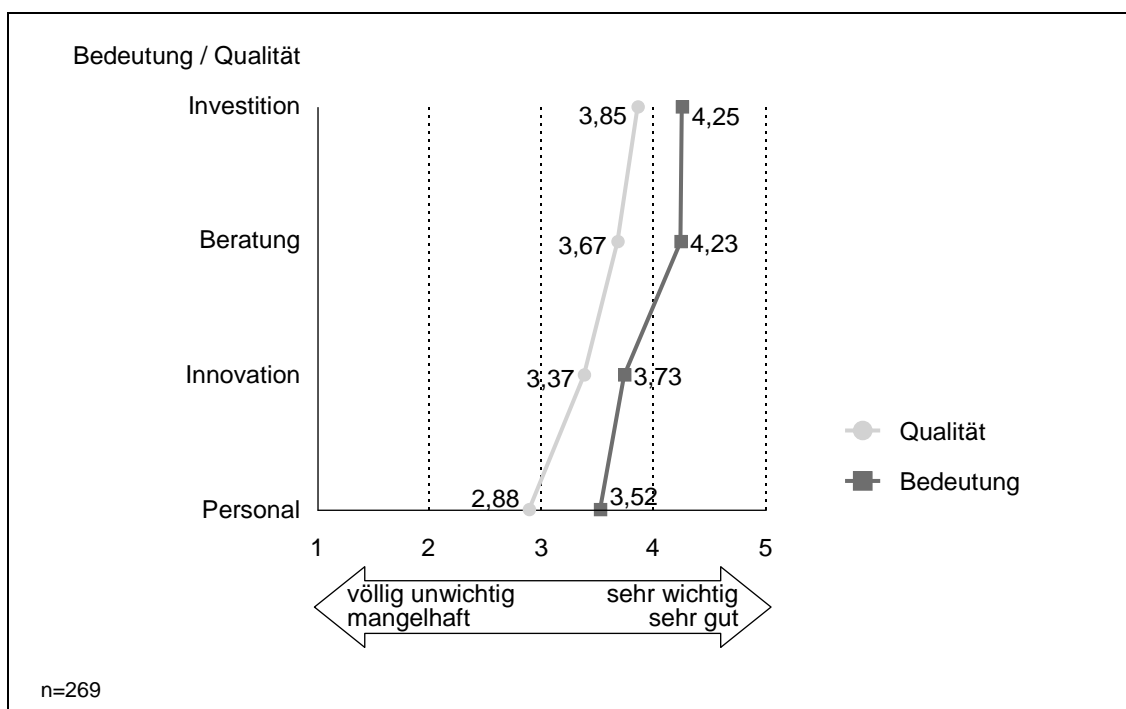
Die 39 Programme können den vier Förderschwerpunkten Investitionen und Wachstum, Innovationen, Personal und Beratungen zugeordnet werden. Je nach Förderschwerpunkt werden vor allem Beteiligungen, Bürgschaftsprogramme, Darlehen oder Zuschüsse bereitgestellt. In Abhängigkeit vom Förderschwerpunkt richten sich die Finanzierungshilfen vorrangig auf die Sensibilisierungs-, Umsetzungs- oder Stabilisierungsphase. Da sich die Mehrzahl der Programme nicht ausschließlich auf Übergaben/Übernahmen bezieht, kann den Förderstatistiken zumeist nicht entnommen werden, wie viele Förderfälle und welche Fördersummen auf Unterneh-

mensnachfolgen entfallen. Bei aller gebotenen Vorsicht: Die vorliegenden Daten deuten insgesamt auf eine eher geringe Nutzung der Programme hin. Dieser Befund wird auch durch die Auskünfte von Übergebenden und Übernehmenden gestützt. Diese kennen mehrheitlich entsprechende Förderangebote, nutzen sie aber deutlich seltener.

Die ebenfalls zur finanziellen Förderung befragten Multiplikatoren bewerten die öffentlichen Finanzierungshilfen in allen Förderbereichen als wesentliche Förderinstrumente, deren Qualität insgesamt als zufriedenstellend bis gut eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 12). Lücken im finanziellen Förderangebot erkennen die Befragten nicht. Moniert wird hingegen der Aufwand bei der Antragstellung, der allerdings die Förderung von Unternehmensnachfolgen nicht grundlegend behindert.

Auch aus der Befragung der Existenzgründenden im Handwerk geht hervor, dass für die geringe Inanspruchnahme öffentlicher Finanzierungshilfen durch Übernehmende meist nicht die fehlende Bekanntheit der Programme ursächlich ist. Daraus ist zu schließen, dass die Übernehmenden und Übergebenden die Finanzhilfen entweder nicht benötigen oder die Finanzierung anderweitig günstiger gestalten können.

Abbildung 12: Bedeutung und Qualität öffentlicher Finanzhilfen je Förderbereich



© IfM Bonn

Quelle: Multiplikatorenbefragung zur Unternehmensnachfolge 2010

6. Fazit

Werden die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsschritte zusammengefasst, so lässt sich die untersuchungsleitende Frage folgendermaßen beantworten: Bis 2020 wird sich die Zahl der vor der Übergabe stehenden Unternehmen wohl erhöhen, mit einer generellen Nachfolgelücke ist aber eher nicht zu rechnen. In strukturschwachen Regionen oder weniger attraktiven Branchen wird es Unternehmen auch in Zukunft eher schwer fallen, geeignete Nachfolgende zu finden. Dies hat allerdings nur begrenzt etwas mit den Auswirkungen des demografischen Wandels zu tun.

Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolgeregelung gepaart mit einer entsprechenden Prozessplanung erhöhen die Chancen, den Übergabeprozess erfolgreich zu gestalten. Den an einer Übergabe bzw. Übernahme Beteiligten stehen dabei umfassende Unterstützungsangebote zur Verfügung. Eine Herausforderung bleibt aber für alle Akteure im Feld der Unternehmensnachfolge: die Sensibilisierung der Alteigentümer für die Nachfolgefrage und die Stimulierung des Interesses an einer Unternehmensübernahme bei Personen, die grundsätzlich an einer Selbstständigkeit interessiert sind. Hierbei kommt Personen aus Gruppen, die bislang nur relativ selten ein Unternehmen übernommen haben, eine besondere Bedeutung zu.

7. Handlungsempfehlungen

Die Analyse des Nachfolgeprozesses und die Multiplikatorenbefragung haben gezeigt, welche spezifischen Problemfelder sich im Nachfolgeprozess ergeben und welche Faktoren ausschlaggebend für einen erfolgreichen Übernahmeprozess sein können. Daran knüpfen die nachfolgenden Handlungsempfehlungen an. Der besseren Übersicht halber werden sie mit einer Ausnahme zwei Kategorien zugeordnet: Maßnahmen, die sich auf den Senior-Unternehmer oder die Senior-Unternehmerin richten, und Maßnahmen, die auf den Bereich Existenzgründungen und Nachfolgen zielen. Im Einzelnen werden folgende Empfehlungen gegeben:

Handlungsempfehlungen im Kontext Senior-Unternehmer/innen und Übergaben

- Intensivierung der Sensibilisierung der Altinhaber/innen durch Vernetzung der Multiplikatoren,
- Einführung gesetzlicher Regelungen zur Notfallplanung,
- Einführung eines gesetzlich vorgegebenen Bewertungsverfahrens bei der Veräußerung von Unternehmen
- Einführung von gesonderten Regelungen bei Betriebsübertragungen im Erbrecht,
- Ausbildung und Einsatz von betrieblichen Nachfolgeverwaltern.

Handlungsempfehlungen im Kontext Existenzgründungen und Übernahmen

- Stärkere Berücksichtigung der Unternehmensnachfolge in Existenzgründungsnetzwerken
- Verbesserung der Verschlagwortung in der Förderdatenbank des BMWi,
- Durchführung dezentraler Informationsveranstaltungen,
- Ausbau und Modernisierung von „next-change“,
- besondere Berücksichtigung von Frauen und Personen mit Migrationshintergrund.

Und schließlich

- Verbesserung der Datenlage zur Erfassung von Übernahmen und Übergaben.

7.1 Handlungsempfehlungen im Kontext Senior-Unternehmer/innen und Übergaben

Intensivierung der Sensibilisierung der Altinhaber/innen durch Vernetzung der Multiplikatoren

Aus der Analyse der Unterstützungsleistungen für den Generationenwechsel ging hervor, dass es an Quantität und Breite von Unterstützungsangeboten durch verschiedenste Multiplikatoren nicht mangelt und diese sämtliche Phasen des Nachfolgeprozesses abdecken. Die Diskussion mit Multiplikatoren sowie die Problemanalyse machten jedoch deutlich, dass in Sachen Sensibilisierung der Altinhaber/innen nach wie vor Handlungsbedarf besteht. So ist immer noch gut ein Drittel der Unternehmer nicht einmal grundlegend für eine Nachfolge sensibilisiert. Dies führt gelegentlich dazu, dass gesunde Unternehmen wegen eines plötzlichen Ausfalls des Inhabenden vor erheblichen rechtlichen und faktischen Problemen in der Geschäftsführung stehen und unter Umständen schließen müssen.

Hier könnte eine noch stärkere Vernetzung der Multiplikatoren Abhilfe schaffen. Dabei geht es vor allem um eine stärkere Integration von Vertretern der Freien Berufe (Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater) wie auch der Kreditinstitute in die bestehenden Netzwerke zur Unternehmensnachfolge, denn insbesondere Steuerberater und Kreditinstitute sind durch ihren regelmäßigen Kontakt für die Aufgabe der Sensibilisierung prädestiniert. Überdies wäre zu erwägen, innerhalb der regionalen Gründungsnetzwerke Spezialisten zur Unternehmensnachfolge zu etablieren.

Die Sensibilisierung für die Nachfolge ist als ein kontinuierlicher Prozess zu gestalten. Empfohlen werden dazu regelmäßig wiederkehrende Veranstaltungen, die sich speziell an bestimmte Unternehmensgruppen richten. Sich daran anschließende personalisierte oder anonymisierte Gespräche können Übergabeinteressierten dazu verhelfen, die richtigen Ansprechpartner für die wichtigsten Fragen kennen zu lernen, ohne die eigenen Probleme vor anderen Betrieben ansprechen zu müssen. Dies ist insbesondere in bevölkerungsarmen Regionen von Bedeutung.

Auf die Nachfolgethematik ist frühzeitig hinzuweisen, z.B. bereits während der Gründungsberatung, etwa durch einen Hinweis auf die Bedeutung von Notfallregelungen als Teil des betrieblichen Risikomanagements. Die Nachfolgeregelung als ein kontinuierliches Risiko- und Notfallmanagement (Notfallplanung) aufzufassen, trägt dazu bei, dem Thema Nachfolge eher rational und weniger emotional zu begegnen. Ab einem bestimmten Alter, spätestens 55 Jahre, sollte die Regelung der Nachfolge verstärkt angesprochen werden. Besondere Bedeutung kommt hier, wie bereits erwähnt, den Steuerberatern und Kreditinstituten zu.

Eine weitere Möglichkeit der Sensibilisierung liegt schließlich in der Platzierung von positiven Beispielen in den Kammerzeitschriften und sonstigen Medien, die Unternehmer und Unternehmerinnen erreichen.

Einführung gesetzlicher Regelungen zur Notfallplanung

Das Fehlen einer Notfallregelung kann beim plötzlichen Ausscheiden des Entscheidungstragenden eines Unternehmens aufgrund von Tod oder langfristiger Erkrankung - wenn strategische und operative Aufgaben nicht mehr erfüllt werden - schwerwiegende Folgen haben, die zu Liquiditätsengpässen oder im Extremfall zur Schließung des Unternehmens führen können. Daher ist eine Nachfolgeregelung im Sinne von Notfallplanung für alle Unternehmen von größter Relevanz.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob geschäftsführende Gesellschafter verpflichtet werden sollten, für eine adäquate Notfallplanung zu sorgen. In einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung ginge ein solcher Schritt wohl zu weit. Etwas anderes wäre es, Anreize für eine Notfallplanung zu setzen, z.B. ähnlich wie in den Ratingverfahren der Banken. Auch eine Zertifizierung, die Unternehmer als vorbildlich in dieser Planung ausweist, könnte einen Anreiz darstellen.

Im Hinblick auf fehlende personenbezogene Zulassungen wäre zu überlegen, ob personelle Übergangsregelungen, wie sie im zulassungspflichtigen Handwerk vorgesehen sind, wenn der Nachfolgende keinen Großen Befähigungsnachweis hat, auch bei anderen Unternehmensnachfolgen greifen könnten.

Einführung eines gesetzlich vorgegebenen Bewertungsverfahrens bei der Veräußerung von Unternehmen

Übergebende erwarten beim Verkauf ihres Unternehmens mitunter Erlöse, die sich nicht an den zukünftigen Erträgen orientieren, aus der ein Übernehmender den Kapitaldienst refinanzieren kann. Vielmehr spielen nicht unternehmenswertbezogene Aspekte wie die persönlich ins Unternehmen investierte Zeit oder die Höhe der mit dem Unternehmensverkauf verknüpften Altersversorgung eine wichtige Rolle. Hier erscheinen Maßnahmen erforderlich, welche die Übergebenden stärker für den realen Verkaufswert ihrer Betriebe sensibilisieren.

Ein Lösungsansatz wäre ein, wie im Falle der Erbschaftsteuer, gesetzlich vorgegebenes Bewertungsverfahren für die Bewertung von Unternehmen bei entgeltlichen Veräußerungen. Alternativ könnte dispositives Recht, also gesetzliche Regelungen, die im Rahmen der Privatautonomie von den Beteiligten beliebig abgeändert werden können, verwendet werden. So können Eheleute ihren Güterstand durch notariellen Vertrag frei bestimmen. Tun sie dies nicht, greift zwingend die gesetzliche Regelung der Zugewinnngemeinschaft. Eine derartige Vorgabe auch für das anzuwendende Bewertungsverfahren in Verkaufsfällen würde Unsicherheiten und damit Übertra-

gungshindernisse reduzieren, ohne sachgerechtere/gewünschte andere Einzelfallregelungen auszuschließen.

Einführung von gesonderten Regelungen bei Betriebsübertragungen im Erbrecht

Regelungen aus unterschiedlichen Rechtsbereichen kollidieren bei bestimmten Übernahmefösungen. So können z.B. erbrechtlich gewollte Lösungen nicht durchgesetzt werden, wenn ihnen gesellschaftsrechtliche Regelungen entgegenstehen. Da mangelhaftes Handeln im Nachhinein nicht mehr korrigiert werden kann, können rechtliche Gestaltungsfehler unter Umständen zum Scheitern einer Nachfolgeregelung führen. Es ist daher für Nachfolgebeteiligte ratsam, sich professionelle Unterstützung zu suchen, wenn alle relevanten Rechtsbereiche adäquat berücksichtigt werden sollen.

Zur Harmonisierung des Gesellschafts- und des Erbrechts könnten Betriebsübertragungen in Anlehnung an die Regelungen der „Höfeordnung“ gesondert geregelt werden, um eventuelle Zerschlagungen zu vermeiden. Nach der Höfeordnung ist die Testier- und Übergabefreiheit des Erblassers eingeschränkt, da er den Hof immer nur einen Übernehmenden vererben kann, der „wirtschaftsfähig“ im Sinne der Höfeordnung ist. Diese gesetzliche Regelung kann weder durch eine letztwillige Verfügung noch durch einen Übergabevertrag umgangen werden. Die Miterben haben gegen den Hoferben einen Abfindungsanspruch, der deutlich unter dem Verkehrswert liegt. Der Begünstigte ist nur im Falle einer Veräußerung des Hofes zur Auszahlung einer Nachabfindung an die überangegangenen Erben verpflichtet. Deren Höhe bemisst sich degressiv ab dem Anfall der Erbschaft nach Jahren. Dadurch soll die in den Betrieb investierte Arbeit des begünstigten Erben berücksichtigt werden. Diese Logik könnte in das allgemeine Unternehmensnachfolgerecht übernommen werden. Zum Teil wird dieses Prinzip bereits bei den Regelungen zum Pflichtteilsergänzungsanspruch angewandt.

Ausbildung und Einsatz von betrieblichen Nachfolgeverwaltern

Die im Rahmen einer Unternehmensnachfolge auftretenden Aufgaben sind hochkomplex und die unmittelbar Beteiligten einer Nachfolgeregelung in diesen Themen in der Regel nicht ausreichend kompetent. Auch die im Betrieb üblicher Weise tätigen Beratenden wie der Steuerberater sind nur in Einzelfällen als Spezialisten für Nachfolgeregelungen mit dem gesamten Themenspektrum vertraut. Zu empfehlen ist daher die Ausbildung und der Einsatz betrieblicher Nachfolgeverwalter (ähnlich wie Testamentsvollstrecker), welche die Aufgaben im Nachfolgemanagement umfassend steuern können. Um zu sachgerechten und breit akzeptierten Lösungen zu kommen, sollte diese Idee bei Expertinnen und Experten weiter diskutiert und mit den beteiligten Beratern und Beraterinnen gemeinsam verfolgt werden.

7.2 Handlungsempfehlungen im Kontext Existenzgründungen und Übernahmen

Stärkere Berücksichtigung der Unternehmensnachfolge in Existenzgründungsnetzwerken

Im Bereich der Unternehmensnachfolge sind derzeit viele Berater und Beraterinnen aus unterschiedlichsten Institutionen tätig. Diese Vielfalt wirkt für die potenziellen Nachfolgenden oft unübersichtlich. Eine Vernetzung bzw. die Zusammenarbeit von Nachfolgespezialisten mit Gründungsnetzwerken ist nicht immer gegeben. In Informationsmaterialien im schulischen und im Fortbildungsbereich werden primär Neugründungen angesprochen; über die Möglichkeiten einer Unternehmensnachfolge wird dagegen gar nicht oder nur am Rande informiert.

Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, das Thema „Unternehmensnachfolge“ besser in Netzwerkplattformen für Existenzgründung zu integrieren. Dabei ist von getrennten Plattformen möglichst abzusehen, um die bereits bestehende Informationsvielfalt nicht noch zu verstärken. Stattdessen ist auf eine Konzentration und Straffung hinzuwirken. Bei den Gründungsberatungen ist stärker auf die Möglichkeiten einer Unternehmensnachfolge einzugehen. Dies gilt auch bei der Konzeption von Materialien über das Thema „Existenzgründung“ im schulischen und im Fortbildungsbereich.

Verbesserung der Verschlagwortung in der Förderdatenbank des BMWi

Bei der Abfrage der Förderdatenbank des BMWi zeigte sich, dass unter den Schlagwörtern "Unternehmensnachfolge" und "Unternehmensübernahme" nicht alle relevanten Förderprogramme ausgewiesen wurden. Offenbar sind diese nicht angemessen verschlagwortet. Da es im Einzelfall von Nachteil sein kann, dass Übergabe- oder Übernahmeverstärkte ein spezifisches Förderprogramm nicht finden, wäre eine vollständige Verschlagwortung der Förderdatenbank wünschenswert.

Durchführung dezentraler Informationsveranstaltungen

Informations- und Beratungsangebote für Übernahmeverstärkte sollten wie die für Übergabeverstärkte kontinuierlich angeboten werden. Um den unterschiedlichen Informationsständen der Übernahmeverstärkten angemessen begegnen zu können, erscheinen regelmäßige Informationsveranstaltungen auf lokaler/regionaler Ebene sinnvoll. Diese sind nicht nach einzelnen Anbietern zu gestalten, sondern wenn möglich mit Hilfe von konzertierten Aktionen regionaler Netzwerke durchzuführen, um so Kräfte zu bündeln, Ressourcen zu schonen und fachliche Angebote nach Spezialisten zusammenzufassen. Dies erhöht den Informationsgehalt derartiger Veranstaltungen und verspricht mehr Erfolg als unzählige, gleichlautende Einstiegsveranstaltungen.

Überlagert werden können diese regionalen Veranstaltungen von bundesweiten Aktionen und Kampagnen zum Thema, wie etwa dem Mittelstandstag 2011, bei dem der Preis „Erfolgreicher Stabwechsel“ vergeben wurde.

Ausbau und Modernisierung von „nexxt-change“

Die bundesweite Unternehmensnachfolgebörse „nexxt-change“ ist ein wichtiges Instrument bei der Vermittlung von Übergebenden und potenziellen Nachfolgenden. Die Multiplikatoren hatten „nexxt-change“ grundsätzlich positiv beurteilt, jedoch eine Modernisierung und einen Ausbau der Plattform dringend angemahnt, vor allem eine Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit und des Designs. Diese Punkte wurden zwischenzeitlich umgesetzt. Es bleibt abzuwarten, ob sich das neue Profil in der Praxis bewährt.

Nach der Modernisierung dürfte es leichter fallen, auch Inhaber „guter“ Betriebe dahingehend zu motivieren, „nexxt-change“ als Plattform zu nutzen. Hierin liegt eine wichtige Aufgabe der Kammern. Eingestellte Betriebsangebote sind vor der Freigabe durch die Regionalpartner eingehend zu prüfen, um qualitativ hochwertige Einträge zu gewährleisten. Dabei sollten einheitliche Qualitätsstandards gemeinsam entwickelt und von allen Beteiligten verbindlich verwendet werden.

Darüber hinaus ist eine flächendeckende Bekanntmachung der Plattform bei den Vertretern der Freien Berufe anzustreben. Auch in der Öffentlichkeit und insbesondere bei Gründungsinteressierten ist der Bekanntheitsgrad entsprechend zu steigern. An dieser Stelle sind zum einen die Beratungs- und Informationsdienstleistenden, allen voran die Kammern, gefragt, aber auch andere Einrichtungen, die sich dem Thema Gründung widmen, z.B. Hochschulen. Darüber hinaus ist im Rahmen von Kampagnen für die „Unternehmensnachfolge“ (z.B. Nachfolgewettbewerbe) verstärkt auf die Plattform zu verweisen. Regionale Veranstaltungen wie z.B. Matchingpartys oder Speeddating heben das virtuelle Internetangebot in die reale Sphäre.

Parallele Datenbanken mit regionaler oder branchenspezifischer Ausrichtung sollten für eine engere Kooperation mit „nexxt-change“ gewonnen werden und, wenn möglich, ihre Angebote in „nexxt-change“ integrieren.

Besondere Berücksichtigung von Frauen und Personen mit Migrationshintergrund

Die Analysen zum Gründungsgeschehen haben gezeigt, dass bei Frauen und Personen mit Migrationshintergrund noch nicht voll ausgeschöpfte Nachfolgepotenziale liegen. Um diesen Personengruppen den Weg in die Unternehmensführung durch Gründung oder Übernahme aufzuzeigen und zu eröffnen, bieten sich verschiedene Maßnahmen an:

Für die beiden genannten Personengruppen ist stärker noch als für andere eine spezifische Auseinandersetzung mit den informellen und formellen Kulturen (sei es in Branchen oder bestimmten Berufen), Regeln und gesellschaftlichen Kräften erforderlich, um eine Gründung oder Übernahme anzustreben bzw. umzusetzen. Vorbilder können hier zum einen die schon bestehenden von Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund geführten oder sogar übernommenen Unternehmen sein. Diese sichtbaren Beispiele sind Vorbilder, an denen sich auch potenzielle Nachfolgende und Übergebende orientieren können. Initiativen u. a. des Verbands deutscher Unternehmerinnen, Frauen verstärkt in die Aufsichtsräte von Unternehmen zu bringen, können hierzu einen positiven Beitrag leisten.

Überdies sind die Übergebenden verstärkt für weibliche Übernahmekandidaten oder solche mit Migrationshintergrund zu sensibilisieren und durch entsprechende Qualifikationen der Kandidaten und Kandidatinnen zu überzeugen. Die Übergebenden sind auf Basis einer frühzeitigen, offenen und transparenten Kommunikation an diese Übertragungslösungen heranzuführen. Zudem sind auch die potenziellen Nachfolgerinnen und potenziellen Nachfolgenden mit Migrationshintergrund auf die Möglichkeit einer Gründung durch Nachfolge hinzuweisen und zu ermutigen.

Als konkrete Maßnahme kommen hier zunächst spezifische bundesweite Kampagnen mit Good Practice Beispielen in Frage. Auf regionaler Ebene sind ebenfalls erfolgreiche Beispiele als „Vorbildübertragungen“ publik zu machen. Sie sind als Anreiz zu vermarkten, es den so übertragenen Unternehmen gleich zu tun – nicht nur als letzte Option, sondern als vollwertige, qualifizierte Lösung.

Verbesserung der Datenlage zur Erfassung von Übernahmen und Übergaben

Die empirischen Analysen zum Nachfolgeschehen haben deutlich gemacht, dass die Datenlage im Bereich der Unternehmensnachfolge sehr schwach ist. Amtliche Daten fehlen völlig. Befragungsdaten können diesen Mangel aus methodischen Gründen nur sehr begrenzt ausgleichen, vor allem, wenn es um die Ermittlung volkswirtschaftlicher Kenngrößen geht. Die einzige Statistik, die gegenwärtig Übernahmen und Übergaben erfasst, ist die Gewerbeanzeigenstatistik. Allerdings werden dort auch Unternehmensübernahmen in der Form von Pacht einbezogen, die im rechtlichen Sinne keine Unternehmensübernahme darstellen. Die Datenlage im Bereich der Unternehmensnachfolge würde erheblich gewinnen, wenn die Erfassungsbögen in den Meldeämtern geringfügig geändert würden und die Kategorie Pacht nicht mehr zusammen mit den Kategorien Erbfolge und Kauf erfasst würde.

Literatur

Engel, D. u. a. (2007): Unternehmensdynamik und alternde Bevölkerung, RWI: Schriften, Nr. 80, Berlin.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060 - 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2009): Finanzen und Steuern 2007. Umsatzsteuer, Fachserie 14, Reihe 8, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2010): Mikrozensus 2009. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit. Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.

Veröffentlichungsverzeichnis

(seit 2009)*

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte

- Heft 61: **Innovationsförderung für das Handwerk am Beispiel Niedersachsen**, von Verena Mertins, Göttingen 2009, 58 Seiten
- Heft 62: **Ermäßigter Mehrwertsteuersatz für arbeitsintensive Dienstleistungen** – Auswirkungen auf das Handwerk, von Ullrich Kornhardt, Göttingen 2009, 56 Seiten
- Heft 63: **Energieeinsparpotenziale im Handwerk durch rationelle Energienutzung**, von Ullrich Kornhardt, Göttingen 2009, 35 Seiten
- Heft 64: **Die Konjunkturabhängigkeit des Handwerks** - am Beispiel der Wirtschaftskrise 2008/2009, von Jörg Thomä, Göttingen 2010, 58 Seiten
- Bezug ab Arbeitsheft Nr. 65 bei Mecke Druck und Verlag, Duderstadt*
- Heft 65: **Marktpotenziale des Handwerks durch den Gebäudeenergieausweis**, von Ullrich Kornhardt und Claudia Kowald, Duderstadt 2010, 74 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-032-3
- Heft 66: **Volkswirtschaftliche Implikationen eines modifizierten Steuerbonus für Handwerkerleistungen**, von Kilian Bizer und Ullrich Kornhardt, Duderstadt 2011, 29 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-038-5
- Heft 67: **Der Generationenwechsel im Mittelstand im demografischen Wandel - Kurzfassung**, von Klaus Müller u.a., Duderstadt 2011, 36 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-049-1

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien

- Band 78: **Unternehmensnachfolge im Thüringer Handwerk**. Eine Analyse im Zeichen des demografischen Wandels, von Klaus Müller, Kurt-Dieter Koschmieder, Denise Trombska, Annelie Zapfe und Kerstin Rötzer, Duderstadt 2009, 461 Seiten, kart., € 49,- ISBN 978-3-936617-99-3
- Band 79: **Humankapitalbildung und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk**, von Katarzyna Haverkamp, Anja Sölter, Janbernd Kröger, Duderstadt 2009, 196 Seiten, kart., € 24,- ISBN 978-3-86944-002-6
- Band 80: **Cluster im Handwerk** - Eine Analyse hinsichtlich deren Vorkommen und Bedeutung, von Stephanie Lehmann und Klaus Müller, Duderstadt 2010, 264 Seiten, kart., € 29,- ISBN 978-3-86944-016-3
- Band 81: **Statistische Datenquellen für das Handwerk**, von Klaus Müller, Duderstadt 2010, 216 Seiten, kart., € 25,- ISBN 978-3-86944-018-7
- Band 82: **Quo vadis Handwerk?** Identität des Handwerks im Wandel, von Georg Cramer und Klaus Müller (Hrsg.), Duderstadt 2011, 228 Seiten, kart., € 27,- ISBN 978-3-86944-034-7
- Band 83: **Der Generationenwechsel im Mittelstand im demografischen Wandel**, von Klaus Müller u.a., Duderstadt 2011, 468 Seiten, kart., € 49,- ISBN 978-3-86944-040-8

Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaft (die Reihe wurde eingestellt)

Bibliografie des Handwerks und Gewerbes (erscheint jährlich)

letzter Band: Jahresverzeichnis der Neuerscheinungen 2010
Duderstadt 2011, 104 Seiten, kart., € 13,- ISBN 978-3-86944-041-5

Bezug der Veröffentlichungen:

Mecke Druck und Verlag, Christian-Blank-Straße 3, 37115 Duderstadt,
Fon: 05527- 98 19 22, Fax: 05527- 98 19 39, eMail: verlag@meckedruck.de

Bezug der Arbeitshefte bis Nr. 64 beim Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk,
Käte-Hamburger-Weg 1, 37073 Göttingen, Fon: 0551-39 48 82, Fax: 0551-39 95 53,
eMail: info@ifh.wiwi.uni-goettingen.de, gegen 8,50 EUR

* Das Gesamtverzeichnis der Veröffentlichungen findet sich unter „www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de“.

Das aktuelle Buchprogramm des ifh im Internet: „www.meckedruck.de/ifh“