

SVEN CRAVOTTA / ANDREA WINKLER

BETRIEBSNACHFOLGE IM KAMMERBEZIRK KARLSRUHE

Eine empirische Untersuchung

»Bitte kreuzen Sie die (ungefähre) Einwohnerzahl Ihres Ortes (nicht des Stadt-oder Gemeindeteils) an.« | »Wie alt sind Sie?« | »Bitte nennen Sie uns Ihre Branche?« | »Seit wie vielen Jahren sind Sie selbständig?« | »Haben Sie Ihren Handwerksbetrieb selbst gegründet / von einer familienfremden Person / von den Eltern / Familienangehörigen übernommen?« | »Wie viele Personen (Mitarbeiter und Familienangehörige) sind inkl. Ihnen in Ihrem Betrieb beschäftigt?« | »Wie viele der beschäftigten Personen sind Familienangehörige?« | »In welcher Funktion sind die Familienangehörigen tätig?« | »Wann wollen Sie Ihren Betrieb an einen Nachfolger übergeben?« | »In welcher Form wollen Sie Ihren Betrieb übergeben?« | »Haben Sie schon einen Nachfolger gefunden?« | »Der Nachfolger ist oder sollte sein: ...« | »Soll die Übergabe an den / die Nachfolger in einzelnen Abschnitten; also einem Übergabezeitraum oder komplett zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgen?« | »Was haben Sie im Hinblick auf die Nachfolge bereits unternommen?« | »Wie zufrieden waren Sie mit den Unterstützungsleistungen?« | »Welche Probleme stehen einer erfolgreichen Betriebsübergabe im Wege?« | »Kennen Sie das Leistungsangebot der Handwerkskammer?« | »Wenn nein, wünschen Sie Informationsmaterial?« | »Wie kann die Handwerkskammer Sie im Nachfolgeprozess unterstützen?« | »Sie wünschen eine Beratung?«



HOCHSCHULE
HEIDELBERG

Intelligence in Learning

HEIDELBERGER HOCHSCHULVERLAG

SVEN CRAVOTTA / ANDREA WINKLER

BETRIEBSNACHFOLGE IM KAMMERBEZIRK KARLSRUHE

Eine empirische Untersuchung



INHALT

- 4** _1 AKTUELLE SITUATION ZUR BETRIEBSNACHFOLGE
- 6** _2 AUSGANGSLAGE UND PROJEKTBETEILIGTE
- 7** _3 VORGEHENSWEISE
- 9** _4 UMFRAERGEERGEBNISSE
- 18** _5 ZUSAMMENHÄNGE AUS DEN UMFRAERGEERGEBNISSEN
- 20** _6 FAZIT
- 22** _ LITERATURVERZEICHNIS
- 23** _ ABBILDUNGSVERZEICHNIS
- 23** _ TABELLENVERZEICHNIS
- 24** _ ANHANG
- 28** _ IMPRESSUM

1 AKTUELLE SITUATION ZUR BETRIEBSNACHFOLGE

Es ist offensichtlich, dass sich der demografische Wandel in Deutschland massiv auf die Bevölkerungsstruktur auswirkt: Durch die hohe Lebenserwartung werden die Menschen immer älter. Dies kann jedoch nicht durch die in den letzten Jahren wieder zunehmenden Geburtenraten kompensiert werden. Die Altersverteilung aus dem Jahr 2013 in Deutschland zeigt, dass die Bevölkerungszahl zwischen 45 und 65 Jahren am größten ist.¹ Diese Bevölkerungsentwicklung bringt einen einschneidenden Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt mit sich. Für die deutsche Wirtschaft stellt der Wandel eine große Herausforderung in den nächsten Jahren dar.

Auf einer Pressekonferenz der Handwerkskammer (HwK) Karlsruhe wurden aktuelle Zahlen zur Altersstruktur der Betriebsinhaber der Öffentlichkeit bekanntgegeben. Erschreckenderweise ist ein Drittel aller Betriebsinhaber im Kammerbezirk 56 Jahre oder älter.² Gleichzeitig sinkt die Zahl an Auszubildenden, was zur Folge hat, dass sich die Anzahl von Unternehmensnachfolgen in naher Zukunft deutlich verringern wird. Daher gilt: Wer sich als Betrieb nicht früh genug für potenzielle Übernehmer interessant macht, kommt bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Zeitnot.³

Schätzungen zufolge werden zwischen 2014 und 2018 in Deutschland ca. 135.000 Familienunternehmen übergeben; jährlich sind das rund 27.000 Betriebe. Davon werden die meisten Unternehmen familienintern übergeben. Bei einem Drittel stellt die externe Übergabe eine geeignete Option dar, und bei 17 % der Betriebe werden Mitarbeiter zu Nachfolgern gemacht.⁴

Die HwK Karlsruhe geht davon aus, dass vor allem im Handwerk die traditionelle Form der Unternehmensübergabe in der eigenen Familie deutlich abnehmen wird. Das liegt unter anderem an dem fehlenden Nachwuchs oder an der zu geringen Bereitschaft der Nachkömmlinge, den Handwerksbetrieb zu übernehmen. Zudem zeigen Gespräche mit Betriebsinhabern im Kammerbezirk Karlsruhe, dass nur ein unzureichendes Bewusstsein zur Schaffung einer früheren Nachfolgeregelung vorhanden ist. Gerade in davon betroffenen Unternehmen werden familiäre und emotionale vor rationalen und objektive Entscheidungen

gesetzt. So kommt es häufig vor, dass unternehmerisch notwendige Entscheidungen (oft unbewusst) verzögert werden. In diesen Betrieben wird die Nachfolgeregelung dem Zufall überlassen; die Suche nach einer für den Handwerksbetrieb geeigneten Führungskraft wird dann häufig zu spät angegangen.

Überdies beeinflusst der in Deutschland (aber auch in vielen anderen Ländern) sich immer noch abzeichnende Fachkräftemangel die Unternehmensnachfolge wesentlich: Die sinkende Zahl an jungen Erwerbstätigen schafft Nachfolgelücken. Zwar wird sich bis 2020 die Zahl der Erwerbstätigen nur in geringem Maß reduzieren, ab dem Jahr 2020 muss aber mit einem deutlichen Einbruch gerechnet werden; der demografische Wandel spitzt sich also noch weiter zu.⁵ Die Anzahl der Lehrlinge lag bundesweit im Jahr 2014 bei 370.000 und im Jahr 2015 bei nur noch 362.000 – im Jahr 2005 waren es noch 477.000 Auszubildende.⁶ Demzufolge sinkt die Zahl der Gesellen im Handwerk weiter, und auch der Kreis potenzieller Nachfolgern wird somit kleiner.

Wenn eine Unternehmensnachfolge nicht gelingt, ist neben der Verringerung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen auch mit einer geringeren Wertschöpfung des Handwerks zu rechnen. Hochrechnungen der HwK Karlsruhe zufolge würde sich das Defizit auf rund 176 Mio. Euro belaufen.⁷ Gemäß den Einschätzungen der HwK Karlsruhe sähe diese prekäre Situation bei den anderen sieben Handwerkskammern in Baden-Württemberg ähnlich aus.

Die ungelösten Nachfolgeregelungen mit dem damit verbundenen technologischen Innovationspotenzial führen

1 Vgl. Fiedler/Grünheid (2013), S. 10.

2 Vgl. Handwerkskammer Karlsruhe (2016a), S. 23.

3 Vgl. Reuters (2015).

4 Vgl. hierzu Kay/Suprinović (2013), S. 18–19.

5 Vgl. Kay/Richter (2010), S. 28.

6 Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2015), S. 21 u. 25.

7 Vgl. Handwerkskammer Karlsruhe (2016b).

insbesondere zu folgenden Problemfeldern:

- › Betriebsschließungen und damit zu Problemen auf dem Arbeitsmarkt und zur Verringerung des Ausbildungsplatzangebots;
- › Technologie- und Innovationsdefizite bei noch bestehenden Betrieben;
- › Infrastrukturprobleme in ländlichen Regionen (mit den Handwerksbetrieben brechen wichtige Wirtschaftsfaktoren weg, wie die Nahversorgung in den Dörfern und Kleinstädten, Gewerbesteuer für Städte und Gemeinden etc.);
- › nachlassende Kreditwürdigkeit bei anstehenden Investitionen und damit eingeschränkte Konkurrenzfähigkeit sowie sinkende Attraktivität als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb.

Auf die Nachfolgeneration kommen damit große Herausforderungen zu. Laut der HwK Karlsruhe entscheiden sich insbesondere die Nachkömmlinge von Handwerkerfamilien gegen die Nachfolge. Ein möglicher Grund hierfür liegt in der Veränderung der traditionellen Lebensweisen. Die Möglichkeiten zur Lebensgestaltung sind für junge Menschen heutzutage vielfältig und nicht mehr in der Weise vorbestimmt, wie es in der Vergangenheit der Fall war. Viele bevorzugen daher einen individualistischen Lebensstil und wollen nicht den Weg vorangegangener Generationen einschlagen.⁸ Daraus lässt sich schließen, dass traditionelle mittelständische Betriebe für den jungen familiären Nachwuchs weniger attraktiv sind, was eine familieninterne Nachfolge erschwert oder sogar ausschließt. Nur etwa fünf Prozent der Familienunternehmen übergeben an die dritte Generation.⁹ Dabei werden laut dem Mannheimer Unternehmenspanel Betriebsnachfolgen im verarbeitenden Gewerbe besonders häufig angegangen. Dies geht u. a. damit einher, dass diese Betriebe kapitalintensiver sind als z. B. konsumbezogene Dienstleistungen und es im Fall der Schließung aufwendiger ist, das vorhandene Kapital zu liquidieren.¹⁰

Unter Berücksichtigung der genannten Punkte er-

weist sich die Unternehmensnachfolge als ein dringendes Thema in der Volkswirtschaft. Die familienexterne Nachfolge könnte dabei eine geeignete Möglichkeit sein, wie die Betriebshaber ihre Nachfolgeproblematik lösen können. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die externe Unternehmensnachfolge bei der Nachfolgegestaltung verstärkt an Bedeutung gewinnen wird.

⁸ Vgl. Fiedler/Grünheid (2013), S. 66 ff.

⁹ Vgl. Le Breton-Miller et al. (2004), S. 305.

¹⁰ Vgl. Ahrens et al. (2008), S. 17–19.

2 AUSGANGSLAGE UND PROJEKTBETEILIGTE

Die HwK Karlsruhe ist eine von insgesamt 53 Handwerkskammern in Deutschland. Sie vertritt als Körperschaft des öffentlichen Rechts Handwerksbetriebe und deren Interessen im zugehörigen Kammerbezirk. Der Kammerbezirk umfasst die Stadtkreise Karlsruhe, Baden-Baden und Pforzheim sowie die Landkreise Karlsruhe, Rastatt Enzkreis und Calw. Insgesamt vertritt die HwK rund 19.000 Handwerksbetriebe. Davon sind ca. 8.000 Betriebsinhaber älter als 50 Jahre. Der gesamte Umsatz der Handwerksbetriebe im Kammerbezirk beläuft sich auf knapp 11,7 Mrd. Euro; sie beschäftigen rund 98.000 Mitarbeiter.

Um ein aktuelles Bild zur konkreten Nachfolgesituation im Kammerbezirk zu bekommen, wurde Anfang des Jahres 2016 eine schriftliche Befragung durchgeführt. Ziel war es, repräsentatives und belastbares Material zu erhalten, um so aktuelle Aussagen über die Nachfolgeproblematik bei den Handwerksbetrieben treffen und Handlungsempfehlungen geben zu können. Über die Nachfolgesituation wurden ausschließlich Betriebsinhaber und geschäftsführende Gesellschafter ab 50 Jahre aufwärts befragt. Dabei wurden 4.000 Inhaber zufällig ausgewählt; sie bekamen einen schriftlichen Fragebogen zugesandt. Damit die Erhebung repräsentativ ist, bedarf es eines Rücklaufes von mindestens 8% und damit von mindestens 320 Fragebögen. Insgesamt wurden 423 Fragebögen ausgefüllt, so dass damit die Repräsentativität der Studie gegeben ist.

Bei vorliegender Untersuchung waren folgende Institutionen beteiligt:

- › *SRH Hochschule Heidelberg/Campus Calw*
Prof. Dr. Sven Cravotta, Initiator des Projekts; für die Erhebung und Durchführung der Untersuchung: der Bachelorkurs Medien- und Kommunikationsmanagement (Kurs MuK1013) mit ihrem Betreuer Rolf Rahner sowie Masterand Patrick Mattes,
- › *Karlshochschule Karlsruhe*
Betreuer Prof. Dr. Dirk Wagner und Desirée Kleiser/
stud. rer. nat.,
- › *HwK Karlsruhe*
vertreten durch Nachfolgemoderatorin Andrea Winkler.

An dieser Stelle wird allen Projektbeteiligten gedankt, insbesondere allen Studierenden, die mit hohem Engagement während ihres Semesters das Projekt unterstützten. Besonderer Dank gilt allen Betriebsinhabern und geschäftsführenden Gesellschaftern, die sich die Zeit für die Befragung genommen und so zum Erfolg des Projektes beigetragen haben.

3 VORGEHENSWEISE

Um zu vergleichbaren Ergebnissen zu gelangen, lagen der Erhebung folgende zwei Studien zugrunde:

- › die Sonderumfrage »Betriebsnachfolge im Handwerk«,¹¹ die der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) gemeinsam mit 40 Handwerkskammern im Rahmen der Konjunkturberichterstattung für das erste Quartal 2015 durchgeführt hat, sowie
- › die Umfrage im Handwerkskammerbezirk »Dresden zur Betriebsnachfolge«,¹² welche ebenfalls im Frühjahr 2015 erfolgte.

Um die Nachfolgesituation im Kammerbezirk Karlsruhe zu erfassen, wurde ein quantitatives Verfahren gewählt und dazu ein Fragebogen mit 20 Einzelfragen entwickelt. Im Folgenden werden die Fragen in einer Kurzübersicht dargestellt. Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang.

Frage 1 »Bitte kreuzen Sie die (ungefähre) Einwohnerzahl Ihres Ortes (nicht des Stadt- oder Gemeindetils) an!«

Frage 2 »Wie alt sind Sie?«

Frage 3 »Bitte nennen Sie uns Ihre Branche!«

Frage 4 »Seit wie vielen Jahren sind Sie selbständig?«

Frage 5 »Haben Sie Ihren Handwerksbetrieb selbst gegründet / von einer familienfremden Person / von den Eltern / Familienangehörigen übernommen?«

Frage 6 »Wie viele Personen (Mitarbeiter und Familienangehörige) sind inkl. Ihnen in Ihrem Betrieb beschäftigt?«

Frage 7 »Wie viele der beschäftigten Personen sind Familienangehörige?«

Frage 8 »In welcher Funktion sind die Familienangehörigen tätig?«

Frage 9 »Wann wollen Sie Ihren Betrieb an einen Nachfolger übergeben?«

Frage 10 »In welcher Form wollen Sie Ihren Betrieb übergeben?«

Frage 11 »Haben Sie schon einen Nachfolger gefunden?«

Frage 12 »Der Nachfolger ist oder sollte sein: ...«

Frage 13 »Soll die Übergabe an den / die Nachfolger in einzelnen Abschnitten während eines Übergabezeitraums oder komplett zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgen?«

Frage 14 »Was haben Sie im Hinblick auf die Nachfolge bereits unternommen?«

Frage 15 »Wie zufrieden waren Sie mit den Unterstützungsleistungen?«

Frage 16 »Welche Probleme stehen einer erfolgreichen Betriebsübergabe im Wege?«

Frage 17 »Kennen Sie das Leistungsangebot der Handwerkskammer?«

Frage 18 »Wenn nein, wünschen Sie Informationsmaterial?«

Frage 19 »Wie kann die Handwerkskammer Sie im Nachfolgeprozess unterstützen?«

Frage 20 »Sie wünschen eine Beratung?«

¹¹ Vgl. Barthel/Rimpler (2015).

¹² Vgl. Leipzig (2015).

Die Auswertung der Fragen erfolgte nach folgenden Methoden:

Frage 1: Clusterverteilung nach Größe des Wohnorts,

Frage 2: Clusterverteilung nach Alterskategorien,

Frage 3: Clusterverteilung nach Branchen,

Frage 4: Durchschnittswert der Anzahl Jahre in Selbstständigkeit,

Frage 5: Prozentuale Verteilung (nachdem die Antworten in eine einheitliche Darstellung gebracht wurden),

Frage 6 und 7:
Clusterverteilung nach Mitarbeiter; bei Frage 7 in Verbindung mit Familienangehörigen,

Frage 8 bis 14:
Prozentuale Verteilung nach Clustern,

Frage 15 und 16:
Durchschnittswert, prozentuale Verteilung, Streuungsmaße,

Frage 17 und 18:
Prozentuale Verteilung nach Clustern,

Frage 19: Textfelder müssen einzeln ausgewertet werden,

Frage 20: Prozentuale Verteilung bei »Ja« werden die Kontaktdaten in eine separate Tabelle eingefüllt und an die HwK Karlsruhe übermittelt.

Ergänzend wurden jeweils zwei Merkmale miteinander in Verbindung gebracht, um Zusammenhänge zu verdeutlichen, z.B. Merkmal »Ortsgröße« mit Merkmal »Übergabequote«. So konnten in diesem Beispiel Aussagen getroffen werden, wie erfolgreich Betriebsnachfolgen im ländlichen Raum sind.

Alle nachfolgenden Abbildungen und Tabellen sind eigens erstellt.

4 UMFRAGEERGEBNISSE

FRAGE 1

»Bitte kreuzen Sie die (ungefähre) Einwohnerzahl Ihres Ortes (nicht des Stadt- oder Gemeindeteils) an!«

Table 1 zeigt die Verteilung der Betriebe nach ausgewählten Ortsgrößen (Größenordnungen) auf. Die genaue Verteilung der Betriebe ist hilfreich, um Rückschlüsse über die Nachfolgeproblematik in Unternehmen, in Städten und auf dem Land ziehen zu können (vgl. hierzu *Kap. 5*). Die meisten Handwerksbetriebe sind im Kammerbezirk Karlsruhe eher in kleineren Gemeinden mit unter 20.000 Einwohnern angesiedelt. Ungefähr ein Viertel aller befragten Betriebe befinden sich in ländlichen Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern.

FRAGE 2

»Wie alt sind Sie?«

Circa 70 % der Befragten sind zwischen 1955 und 1965 geboren. Gerade diese Geburtenjahrgänge steuern in den nächsten 10 bis 15 Jahren auf den Ruhestand zu. Überdies sind insgesamt 14 % der befragten Betriebsinhaber bereits älter als 67. Hier würde eine weiterführende quali-

Tab. 1: Verteilung der Betriebe nach Ortsgröße

Einwohnerzahl	Anteil befragter Betriebe
< 999	2 %
1.000–1.999	5 %
2.000–4.999	19 %
5.000–9.999	20 %
10.000–19.999	15 %
20.000–49.999	13 %
100.000–199.999	4 %
> 200.000	5 %
Keine Antwort	12 %

Tab. 2: Betriebsinhaber und geschäftsführende Gesellschafter nach Altersgruppen

Alter	Anteil
50–54	31 %
55–62	37 %
63–67	15 %
> 67	14 %
Keine Antwort	2 %

tative Befragung möglicherweise Aufschluss darüber geben, wie sich deren weitere Nachfolgeplanung gestaltet. Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmensnachfolge – sofern eine Betriebsübergabe erfolgen soll – nur mit intensiven Anstrengungen umgesetzt werden kann, da der Betriebsinhaber es mit zunehmendem Alter schwieriger hat, eine Nachfolge aufzubauen.

Table 2 zeigt die untersuchten Betriebsinhaber nach Altersgruppen auf. Demnach sind die meisten der Befragten 55 Jahre und älter (67 %). Bundesweit liegt der Anteil freiwilliger Schließungen von Unternehmen mit älteren Inhabern (mindestens 60 Jahre) im Durchschnitt bei rund 9%; bei jüngeren Betriebsinhabern (unter 60 Jahre) liegt der Anteil gerade einmal bei 5%.¹³ Damit ist es im Bundesdurchschnitt wahrscheinlicher, dass ältere Betriebsinhaber ihr Unternehmen schließen als vergleichsweise jüngere Inhaber.

FRAGE 3

»Bitte nennen Sie uns Ihre Branche!«

In die Befragung wurden Unternehmen aller Handwerksgerwerke einbezogen. Davon sind 35 % der befragten Betriebe dem Ausbaugewerbe (u. a. Installateure, Elektrotechniker, Maler, Tischler) und 27 % den Handwerken für den privaten Bedarf (u. a. Friseure, Steinmetze, Schornsteinfeger, Schneider), also den dienstleistungsnahen Handwerksbe-

¹³ Vgl. Ahrens et al. (2008), S. 18. Diese Relation gilt nicht für erzwungene Schließungen, also Insolvenzen.

rufen, zuzuordnen. **Tabelle 3** zeigt die Verteilung der Befragten nach Gewerbegruppen auf.

FRAGE 4

»Seit wie vielen Jahren sind Sie selbständig?«

Im Ergebnis sind die Betriebsinhaber im Durchschnitt seit 25 Jahren selbständig (der exakte Wert liegt bei 25,31 Jahre). Familienunternehmer von mittelständischen Betrieben kommen dagegen auf 30 Jahre. Auch die Übergabequote ist in diesen Unternehmen höher als vergleichsweise bei Klein- und Kleinstunternehmen. Dies lässt sich darauf begründen, dass kleine Betriebe mit einer höheren Wahrscheinlichkeit nach dem Erreichen der Altersgrenze des bisherigen Eigentümers nicht mehr fortgeführt werden. Mit steigender Unternehmensgröße nehmen demnach Unternehmensschließungen ab.¹⁴ Folgt man dieser Argumentation, so laufen viele Betriebe im Kammerbezirk Karlsruhe Gefahr, dass sie nicht mehr weitergeführt werden.

Frage 5

»Haben Sie Ihren Handwerksbetrieb selbst gegründet/von einer familienfremden Person/von den Eltern/Familienangehörigen übernommen?«

FRAGE 5A

»Haben Sie Ihren Handwerksbetrieb ...?«

Die Mehrzahl der Handwerksbetriebe (62,5 %) wurde vom Inhaber selbst gegründet. Bei rund ein Drittel dieser Betriebe (29,9 %) haben Familienmitglieder der Nachfolgeneration/-en den Betrieb übernommen. Bei rund 6 % der Betriebsinhaber handelt es sich um eine externe Nachfolge. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieser Wert aufgrund der eingangs dargestellten Nachfolgeproblematik (vgl. **Kapitel 1**) weiter ansteigen wird. Einen Überblick über die einzelnen Ergebnisse zeigt **Abbildung 1**.

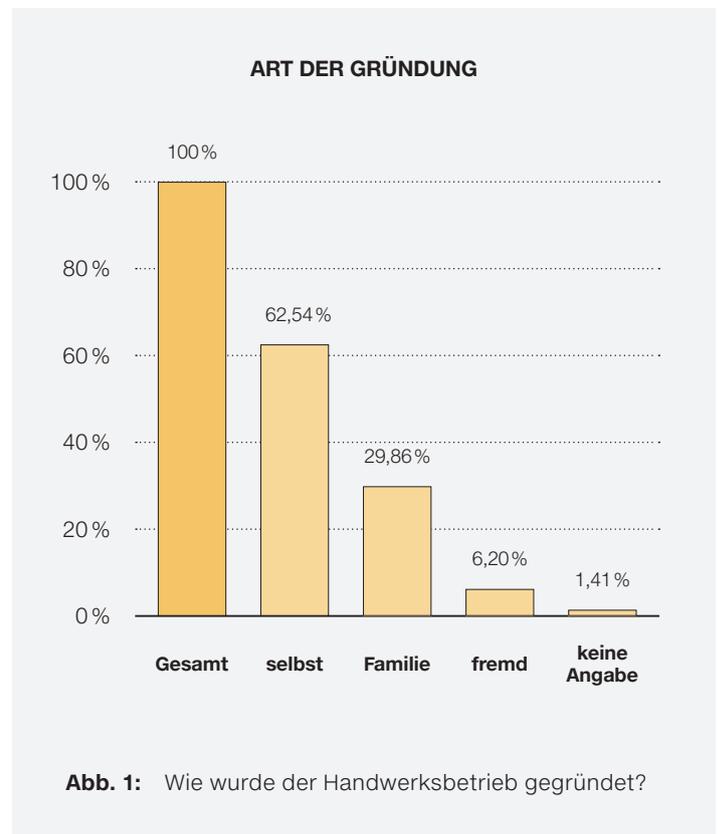
FRAGE 5B

»In welcher Generation ist Ihr Betrieb?«

35 % der Betriebe befinden sich im Besitz der ersten Generation, knapp 13 % in der zweiten und 11 % im Besitz der dritten Generation. Lediglich 2 % befinden sich in vierter

Tab. 3: Anzahl der Befragten nach Gewerbegruppen (Gesamtanzahl der Befragten = 423)

Gewerbegruppe	Anzahl
Bauhauptgewerbe	46
Ausbauwerke	149
Handwerke für den gewerblichen Bedarf	58
Kraftfahrzeuggewerbe	17
Lebensmittelgewerbe	23
Gesundheitsgewerbe	16
Handwerke für den privaten Bedarf	114



¹⁴ Vgl. hierzu Ahrens et al. (2008), S. 16; Kay/Suprinović (2013), S. 8–9.

und fünfter Generation. Im Kammerbezirk fällt die Zahl der Familienbetriebe, die an die zweite Generation übergeben, im Verhältnis zum Bundesdurchschnitt geringer aus.¹⁵ Erschreckend ist ebenso die geringe Anzahl der Betriebe, die in der vierten und fünften Generation sind; bei diesen Unternehmen handelt es sich per Definition¹⁶ um Mehr-Generationen-Familienunternehmen.¹⁷

Abbildung 2 zeigt die Generationenfolge der betreffenden Betriebe auf. Da sich die Mehrzahl der Handwerksbetriebe in der ersten und zweiten Generation befindet, besteht insbesondere bei diesen Betrieben großer Handlungsbedarf, wie der Nachfolgeprozess erfolgreich eingeleitet und umgesetzt werden kann.

¹⁵ Vgl. u. a. BMFSFJ (2006), S. 12.

¹⁶ Vgl. Simon et al. (2012), S. 13; Cravotta (2010), S. 4.

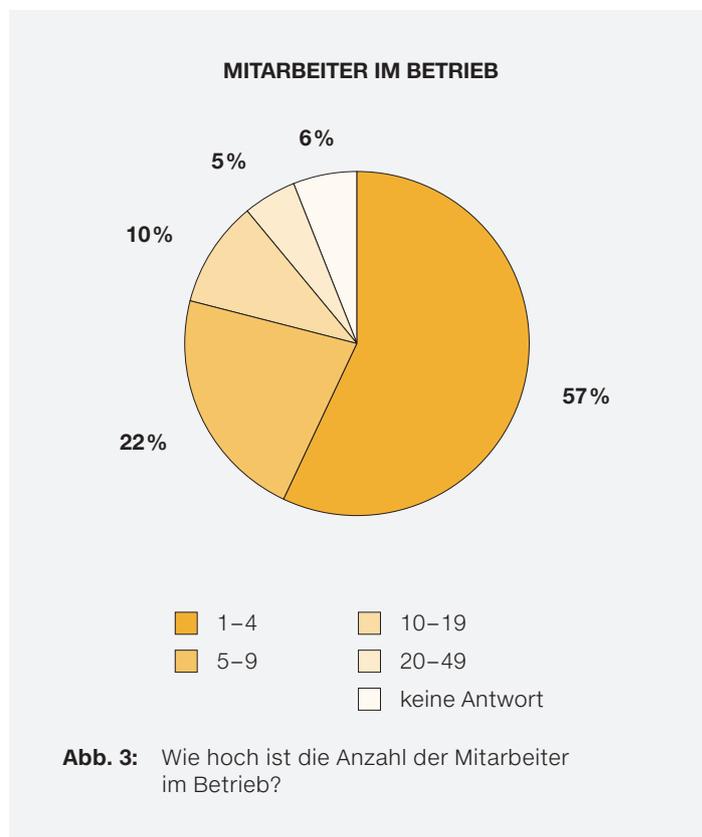
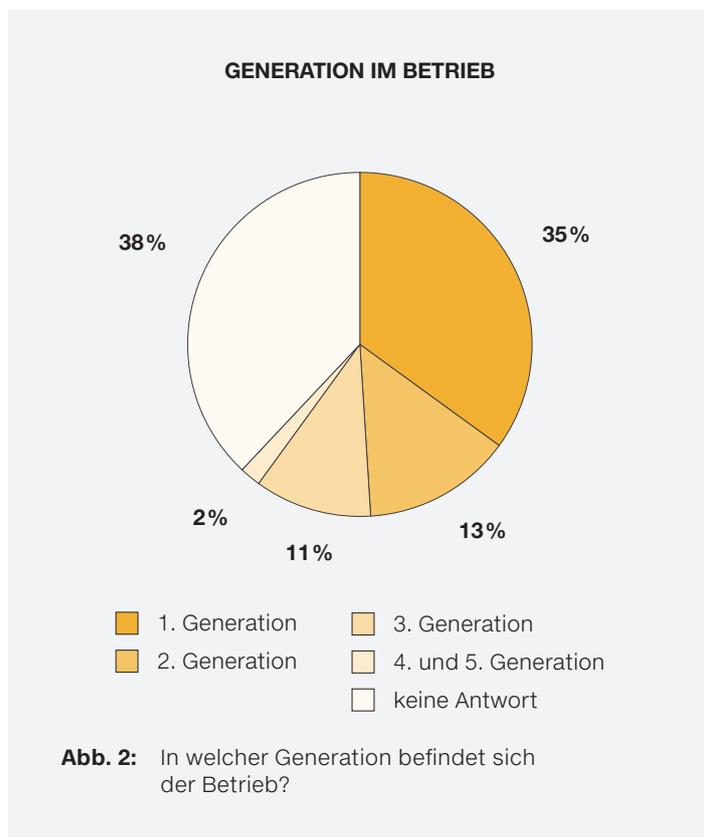
¹⁷ Vgl. hierzu die Arbeiten bei Cravotta (2013) u. Cravotta (2010).

FRAGE 6

»Wie viele Personen (Mitarbeiter und Familienangehörige) sind inklusive Ihnen in Ihrem Betrieb beschäftigt?«

Mehr als die Hälfte der untersuchten Handwerksbetriebe beschäftigt vier und weniger Mitarbeiter. Nur rund 4 % kommen auf mehr als 20, aber weniger als 50 Mitarbeiter. Lediglich in 4 Betrieben (1 %) sind 50 und mehr Mitarbeiter beschäftigt. Im Ergebnis konnte damit festgestellt werden, dass es sich bei den untersuchten Unternehmen im Kammerbezirk Karlsruhe um Klein- und Kleinstbetriebe handelt.

Abbildung 3 stellt die Verteilung der Unternehmen nach der Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Betrieben dar.



FRAGE 7

»Wie viele der beschäftigten Personen sind Familienangehörige?«

Etwa ein Drittel der befragten Betriebe haben lediglich ein Familienmitglied angestellt. 16% der Betriebe (und damit ein Sechstel) beschäftigen dagegen zwei und 8% drei Familienangehörige in ihrem Betrieb.

Die Annahme, dass ein Betrieb mit vielen Angestellten auch viele Familienangehörige beschäftigt, konnte sich nicht bestätigen. Tatsächlich beschäftigen Kleinbetriebe mehr Familienangehörige als größere Betriebe. So sind 76% der angestellten Familienangehörigen in Betrieben mit unter 10 Mitarbeitern tätig. Die Hälfte aller angestellten Familienmitglieder ist in Betrieben mit bis zu vier Mitarbeitern beschäftigt.

FUNKTION DER FAMILIENANGEHÖRIGEN

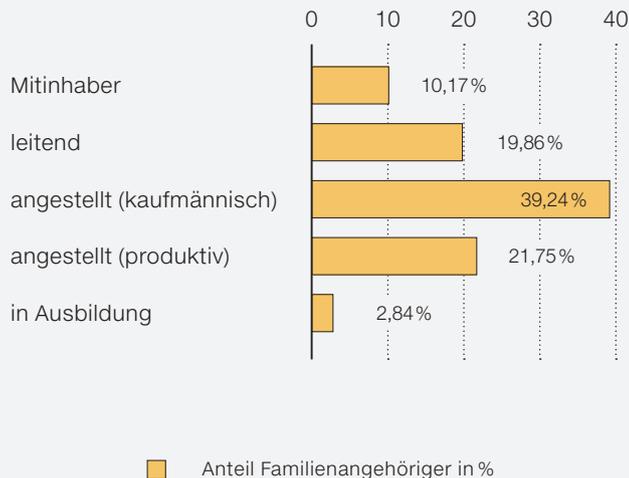


Abb. 4: In welcher Funktion sind die Familienangehörigen tätig?

FRAGE 8

»In welcher Funktion sind die Familienangehörigen tätig?«

Über 60% der Familienangehörigen sind als Angestellte tätig (davon ca. 40% im kaufmännischen und 22% im produktiven Bereich). Insgesamt 20% der Angehörigen haben eine leitende Funktion inne und 3% sind Auszubildende im elterlichen Betrieb. *Abbildung 4* verdeutlicht diesen Sachverhalt grafisch.

FRAGE 9

»Wann wollen Sie Ihren Betrieb an einen Nachfolger übergeben?«

In den kommenden fünf Jahren wollen 35% der Befragten ihren Betrieb an einen Nachfolger übergeben. Weitere 12% sehen eine Betriebsübergabe in den nächsten 10 Jahren vor. Insgesamt 28% der Betriebe denken derzeit über eine Betriebsaufgabe nach.¹⁸

Fast jeder dritte Inhaber rechnet damit, seinen Betrieb aufzugeben; dies ist für den Wirtschaftsstandort des Kammerbezirkes Karlsruhe besorgniserregend.

Darüber hinaus konnte die Auswertung der Umfrage zeigen, dass viele Betriebe die Übergabe erst dann planen, wenn hierzu eine Notwendigkeit besteht. Über 20% sind noch unentschlossen, ob und wann eine Nachfolge stattfinden soll bzw. haben sich noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt. Für sie ist eine Betriebsübergabe derzeit noch keine Option.

FRAGE 10

»In welcher Form wollen Sie Ihren Betrieb übergeben?«

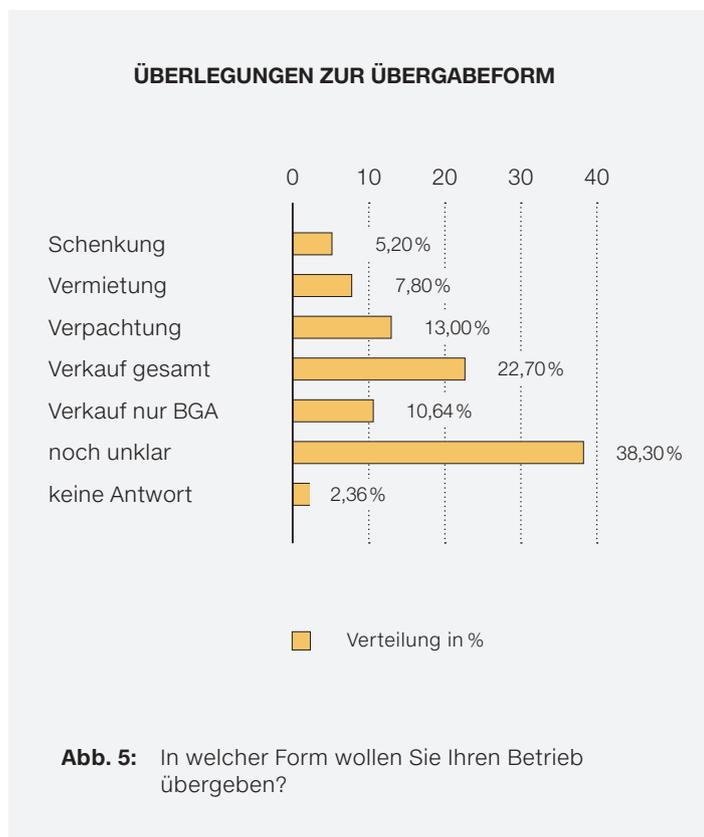
Eine Entscheidung, in welcher Form die Übergabe des Betriebs erfolgen soll, hatten zum Zeitpunkt der Befragung nur wenige Inhaber getroffen. Etwa 38% der Inhaber wissen noch nicht, wie sie ihren Betrieb übergeben möchten. Durchschnittlich 23% beantworteten diese Frage nicht,

¹⁸ Als Vergleichswerte seien die ZDH-Sonderumfrage und die Umfrage im Handwerk des Kammerbezirkes Dresden aufgeführt, in der sich 7% der Betriebsinhaber zu einer Betriebsschließung geäußert haben (vgl. Bartel/Rimpler 2015 sowie Leipnitz 2015).

was daraufhin hindeuten kann, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema noch nicht stattgefunden hat oder noch ein hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich der Überlegungen bei den Betriebsinhabern herrscht.

Was die Art der Betriebsübergabe betrifft, so ist laut Umfrage der »Verkauf des Betriebs« die am häufigsten gewählte Variante, wobei in den meisten Fällen der gesamte Betrieb übergeben werden soll (ca. 23%) und nicht nur die Betriebs- und Geschäftsausstattung. Dieses Ergebnis deckt sich mit dem Resultat der Umfrage der Handwerkskammer Dresden, bei der ein Verkauf des Betriebs auch deutlich über dem Bundesdurchschnitt favorisiert wird.¹⁹ Demnach müssen in den kommenden Jahren viele (Jung-)

¹⁹ Vgl. Leipnitz (2015), S. 3; Barthel/Rimpler (2015), S. 4.



Handwerker gefunden werden, die dieses finanzielle und unternehmerische Risiko auf sich nehmen. Am wenigsten kommt für die Inhaber eine Schenkung oder eine Vermietung in Frage. In *Abbildung 5* sind die Umfrageergebnisse im Detail aufgeführt.

FRAGE 11

»Haben Sie schon einen Nachfolger gefunden?«

Ein überraschendes Ergebnis der Befragung ist, dass nahezu jeder zweite Handwerksbetrieb noch keinen geeigneten Nachfolger – sei es intern oder extern – gefunden hat, obwohl in Kürze die Unternehmensnachfolge ansteht. Nur rund 20 Prozent der Betriebe haben einen Nachfolger gefunden und damit die »Nachfolgerfrage« für sich bereits lösen können. Die größte Hürde stellt somit die Suche nach einem geeigneten Nachfolger dar. Weitere 22% sind sich unsicher, wer die Nachfolge antreten soll, und rund 17% der Befragten ließen die Frage offen. *Abbildung 6*, S. 14, veranschaulicht die Ergebnisse grafisch.

Der gesellschaftliche Wandel macht sich auch bei der Nachfolgegewinnung im Handwerk deutlich bemerkbar: Beispielsweise wird für die Berufswahl heute ein meist höherer Bildungsabschluss als vergleichsweise noch vor 20 Jahren gefordert. Gespräche mit Betriebsinhabern im Kammerbezirk Karlsruhe ergaben, dass die Ausbildung im Handwerk unbeliebter wird. Zugleich nimmt die Offenheit der Unternehmenseltern, die den Kindern gestattet, eigene Wege zu gehen, zu. Diese Trends führen dazu, dass die Zahl potenzieller Nachfolger kleiner wird.

FRAGE 12

»Der Nachfolger ist oder sollte sein:«

Interner oder externer Nachfolger

Für viele Unternehmer kommt eine externe Nachfolge – und damit die Installation eines Fremdmanagements – durchaus in Frage: Rund 24% der Betriebsinhaber könnten sich einen externen Nachfolger vorstellen. Circa 14% hätten gerne einen Mitarbeiter als potenziellen Nachfolger bzw. haben hierfür einen Mitarbeiter vorgesehen. Fast 25% der Befragten würden den Betrieb lieber an einen Familienangehörigen übergeben bzw. haben diese Konstellation bereits in Betracht gezogen.

Geschlecht des Nachfolgers

Erstaunlich ist es, dass 43 % der Befragten offen sind, ob der Nachfolger weiblich oder männlich sein soll. Dass ein Betrieb durch eine Frau geführt wird, ist auch im Handwerk keine Seltenheit mehr. Immer mehr Frauen erlernen einen Handwerksberuf; mehr als 20 % aller Meisterprüfungen im Kammerbezirk Karlsruhe werden von Frauen abgelegt.²⁰

Eine Nachfolge durch Frauen ist bei den produzierenden Betrieben (z. B. Kraftfahrzeuggewerbe) und den dienstleistungsnahen Gewerben (z. B. Friseure) noch immer am häufigsten bei den familieninternen Betriebsübergängen zu beobachten.

Das Potenzial von Frauen als Unternehmensnachfolgerinnen ist längst nicht ausgeschöpft. Weitergehend

²⁰ Vgl. Handwerkskammer Karlsruhe (2013).

könnte im Kammerbezirk Karlsruhe geschlechterspezifisch der Status Quo analysiert und zugleich geprüft werden, ob ergänzende Wege und/oder Prozessphasen für eine weibliche Nachfolgelösung hilfreich sind.

FRAGE 13

»Soll die Übergabe an den/ die Nachfolger in einzelnen Abschnitten während eines Übergabezeitraums oder komplett zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgen?«

Diese Frage wurde von der Hälfte der befragten Inhaber mit »unklar« beantwortet. Sie scheinen also für verschiedene Varianten offen zu sein. 19 % der Betriebe möchten ihren Betrieb in Abschnitten übergeben. 12 % bevorzugen eine Übergabe an den Nachfolger ohne Übergangsphase. *Abbildung 7* verdeutlicht diesen Sachverhalt grafisch.

IST EIN NACHFOLGER BEREITS VORHANDEN?

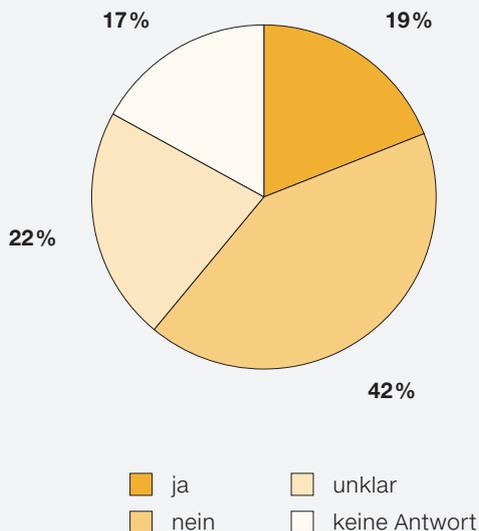


Abb. 6: Haben Sie schon einen Nachfolger gefunden?

BETRIEBSÜBERGABE

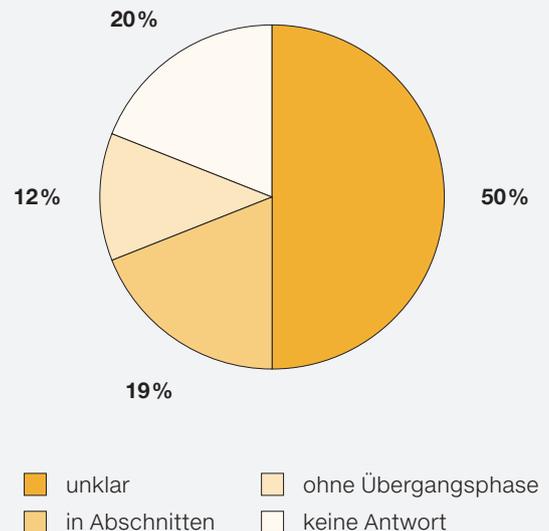


Abb. 7: Wie soll die Betriebsübergabe ablaufen?

Tab. 4: Bewertung der Beratungsangebote

Unterstützungsleistung	»sehr zufrieden«	»zufrieden«	»weniger zufrieden«	»nicht zufrieden«
Betriebsberater der HwK	61,76 %	27,94 %	7,35 %	2,94 %
Rechtsanwalt	37,50 %	50,00 %	0,00 %	12,50 %
Steuerberater	40,65 %	50,54 %	5,49 %	3,29 %
Unternehmensberater	33,33 %	45,83 %	12,50 %	8,30 %

Frage 14

»Was haben Sie im Hinblick auf die Nachfolge bereits unternommen?«

Rund 47 % der Handwerksbetriebe – das sind die Betriebe, die in 5 bis 10 Jahren übergeben wollen – haben sich bereits mit dem Nachfolgethema beschäftigt. Die höchste Priorität haben dabei Gespräche in der Familie (17 %) sowie der Besuch von Veranstaltungen zu diesem Thema und Beratungen durch die Betriebsberater der HwK Karlsruhe. Etwa jeder dritte Betriebsinhaber (32 %) greift auf das Informations- und Beratungsangebot der HwK zurück. Dabei stehen die Angebote der Nachfolgemoderation und der Unternehmensbewertung im Mittelpunkt.

Ebenso wichtig sind die Beratungen durch den Steuerberater (21 %). Hier zeigt sich, dass die Steuerberater gerade mit den kleinen Handwerksbetrieben eng verbunden sind und als regelmäßige Ansprechpartner für diese Betriebe fungieren. Bereits 13 % der Betriebsinhaber haben Gespräche mit den Mitarbeitern geführt. Seltener nehmen die Betriebsinhaber freiberufliche Unternehmensberater oder Rechtsanwälte in Anspruch (ca. 5 %).

Über Zeitungen und Zeitschriften informieren sich lediglich 8 % der befragten Inhaber. Die Betriebsbörsen nutzen bisher 6 % der Betriebe. Das Internet und Datenbanken wurden von 4 % als Informationsquelle genutzt.

FRAGE 15

»Wie zufrieden waren Sie mit den Unterstützungsleistungen?«

Mit dem umfassenden und speziell für die Betriebsnachfolge zugeschnittenen Angebot der HwK Karlsruhe sind die

Betriebsinhaber sehr zufrieden. Ebenfalls als positiv wurden die Leistungen der Steuerberater und Rechtsanwälte bewertet. *Tabelle 4* gibt Auskunft über die Bewertung der einzelnen Unterstützungsleistungen seitens der Betriebsinhaber.

FRAGE 16

»Welche Probleme stehen einer erfolgreichen Betriebsübergabe im Wege?«

Die größten Hürden für die Planung einer Betriebsübergabe sind: Unsicherheit in steuerlichen Aspekten, Ertragschwäche (teilweise einhergehend mit einer ungesicherten Altersvorsorge) und die Befürchtung, keinen geeigneten Nachfolger finden zu können. Für 23 % der Betriebe ist mangelndes Interesse an einer Übernahme durch ein Familienmitglied ein Hindernis (vgl. *Abbildung 8*, S.16). Bundesweit stehen die Handwerksbetriebe vor ähnlichen Problemen.²¹

Unser Fragebogen wurde so konzipiert, dass die Befragten individuelle Problematiken bei der Unternehmensnachfolge angeben konnten. Nachdem die Antworten der Befragten zusammengefasst wurden, war ersichtlich, dass die meisten Betriebsinhaber noch nicht zu einer Betriebsübergabe bereit sind. Trotz des hohen Alters der Befragten (die meisten sind über 60 Jahre) hängen viele an ihrem Betrieb und tun sich schwer, sich von ihrem Lebenswerk zu trennen. Eine Ertragschwäche, teils auch in Nachwirkung der Finanzkrise 2008/2009, welche auch zu einer nicht ausreichenden finanziellen Altersvorsorge führte, steht einer Betriebsübergabe ebenfalls im Wege.

²¹ Vgl. hierzu Barthel, Rimpler (2015), S. 8; Leipnitz (2015), S. 5.

FRAGE 17

»Kennen Sie das Leistungsangebot der Handwerkskammer?«

Das Leistungsangebot der HwK Karlsruhe ist gut ein Drittel aller Befragten (35%) bekannt. Rund die Hälfte der untersuchten Betriebe kennt es aber noch nicht. Deswegen besteht seitens der Handwerkskammer Aufklärungsbedarf.

FRAGE 18

»Wenn nein, wünschen Sie Informationsmaterial?«

Jeder fünfte Betrieb wünscht Informationsmaterial von der HwK über das Thema der Unternehmensnachfolge. 30% verneinen diese Frage und 50% ließen die Frage unbeant-

wortet. Damit sind Informationsbroschüren bei den befragten Betrieben wenig gefragt; dies deutet bereits auf die Notwendigkeit einer persönlichen Nachfolgeberatung hin.

FRAGE 19

»Wie kann die Handwerkskammer Sie im Nachfolgeprozess unterstützen?«

Diese Frage war im Fragebogen als freies Feld hinterlegt. Die Auswertung der Antworten ergab, dass die befragten Betriebe sich einen stärkeren Austausch mit der HwK Karlsruhe wünschen und beim Nachfolgeprozess gezielter unterstützt werden möchten.

Konkret wünschen die Betriebe mehr Informationen zum Übergabeprozess. Der genannte Informations- und Be-

HINDERNISSE BEI DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

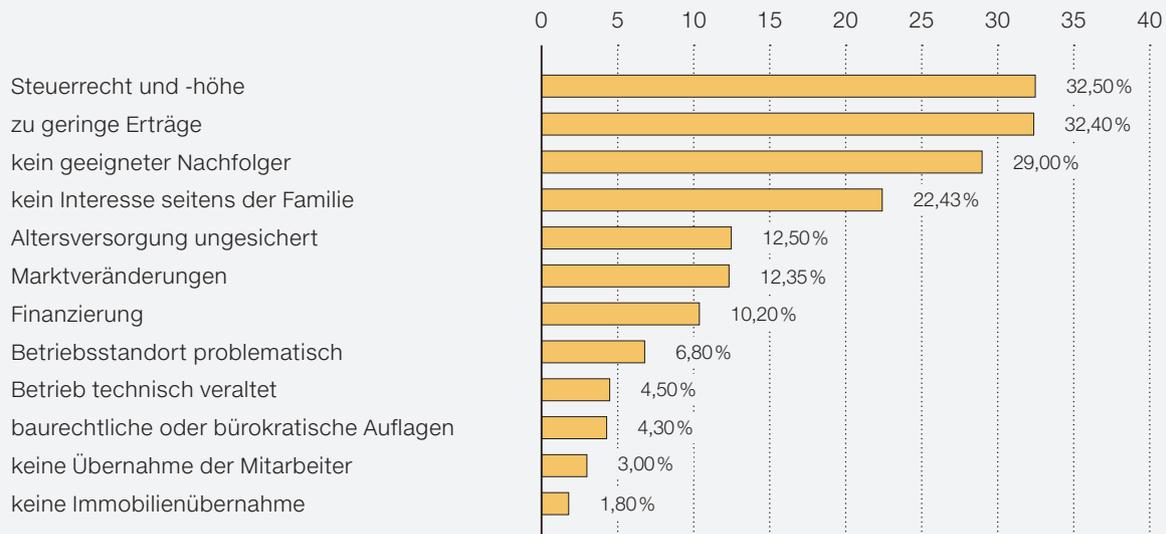


Abb. 8: Welche Hindernisse stehen aus Ihrer Sicht einer Unternehmensübergabe im Weg?

ratungsbedarf besteht von der Erstberatung über spezielle Begleitungsangebote (z. B. bei der Meilensteinplanung, der Suche nach geeigneten Nachfolgern und im Vermittlungsprozess) bis hin zur Rechtsberatung (z. B. zur Änderung der Rechtsform) und Betriebsbewertung sowie Hilfestellungen bei der Finanzierung.

Die Inhalte des Moderatorenangebotes und die Funktionsweise der »Betriebsbörse« sollten zudem noch besser kommuniziert werden. Hier sollten weitere Überlegungen vor dem Hintergrund getroffen werden, dass die HwK Karlsruhe hauptsächlich Klein- und Kleinstbetriebe betreut, die spezielles Management-Know-how benötigen, um die Nachfolgeproblematik lösen zu können. Auf Basis der Untersuchung gilt es nun geeignete Lösungsansätze zu finden. Im Kern sollen geeignete Nachfolgemodelle entwickelt werden, die für die betreffenden Handwerksbetriebe praktikabel sind. Die bestmögliche und zielgenaue Unterstützung der Betriebsinhaber bei der Nachfolge wird sicher ein Schwerpunkt in der Unternehmensberatung in den nächsten Jahren sein.

FRAGE 20

»Sie wünschen eine Beratung?«

15 % aller Befragten wünschten mit der Rücksendung des Fragebogens eine Beratung durch die HwK zum Thema der Unternehmensnachfolge. 57 % wollten vorerst keine weitere Beratung und 26 % ließen die Frage offen.

5 ZUSAMMENHÄNGE AUS DEN UMFRAGEERGEBNISSEN

Die bisherigen Ergebnisse zeigen auf, dass sich die Betriebe mit der Nachfolgeentscheidung sehr schwer tun, insbesondere dann, wenn die Nachfolge durch eine externe Übergabe an Mitarbeiter oder einen Dritten erfolgen soll. Damit Betriebsinhaber dieser Herausforderung gewappnet sind und weiterhin erfolgreich ihren Betrieb übergeben können, bedarf es einer passgerechten individuellen Beratungsleistung. Um weiterführende Erkenntnisse des empirisch erhobenen Datenmaterials zu erhalten, wurden im Rahmen der Auswertung Zusammenhänge zwischen jeweils zwei Merkmalen hergestellt, auf die nachfolgend eingegangen werden.

Zusammenhang Branche, Anzahl der Familienmitglieder im Betrieb und Generation

In traditionellen Gewerken, wie hier insbesondere in *Tabelle 5* im Lebensmittelbereich ersichtlich wird, arbeiten mehr Familienangehörige mit. Dies bedeutet jedoch nicht, dass bei der Nachfolgeplanung immer eine familieninterne Nachfolge gewählt wird, auch wenn häufig der Wunsch besteht, den Betrieb weiter in Familienhand halten zu wollen. Durch die Vermischung von Eigentum, Führung und Familie stellt die Gestaltung der familieninternen Übergabe eine große

Herausforderung dar: Der Nachfolger muss fachlich geeignet und unternehmerisch und menschlich in der Lage sein, das Unternehmen fortzuführen. Auf dem Arbeitsmarkt dagegen kommt man im Vergleich zu den internen Kandidaten auf eine viel höhere Zahl an geeigneten Bewerbern. Ferner lässt sich feststellen, dass Familienbetriebe (insbesondere ab der zweiten Generation aufwärts) eine externe Nachfolge häufig erst dann angehen, wenn keine Aussicht und Hoffnung mehr auf eine familieninterne Nachfolge besteht und kümmern sich damit oft zu spät um einen geeigneten Nachfolger. Laut der Umfrage wollen mehr als ein Drittel ihren Betrieb in fünf Jahren abgeben, jedoch besitzen nur 20% bereits einen Nachfolger. Dazu kommt, dass die meisten Unternehmer, die diesbezüglich Angaben machten, schon weit über 60 Jahre sind.

Zusammenhang Beruf und Generationenfolge des Betriebes

Bei der Betrachtung der Berufsfelder und der Generationenfolge, in der das Unternehmen momentan geführt wird, stellt sich ein erwartetes Ergebnis ein: In traditionellen Handwerksberufen wie Bäcker, Elektrotechniker, Dachdecker oder Metallbauer werden die Unternehmen meist seit mehreren Generationen innerhalb der Familie weitergegeben. Diese Gewerke sind ausbildungsintensiv und bedürfen einer hohen technischen Ausstattung, so dass damit

Tab. 5: Durchschnittliche Anzahl Familienmitglieder pro Betrieb

Gewerbegruppe	Durchschnittliche Anzahl Familienmitglieder pro Betrieb
Lebensmittelgewerbe	2,11
Handwerke für den gewerblichen Bedarf	1,33
Gesundheitsgewerbe	1,21
Bauhauptgewerbe	1,15
Ausbaugewerbe	1,10
Handwerke für den privaten Bedarf	0,92
Kraftfahrzeuggewerbe	0,88

zugleich höhere Markteintrittsbarrieren bestehen. In anderen Gewerken (u. a. Fotografie, Gebäudereinigung, Kosmetik, Holz- und Bautenschutzgewerbe) befindet sich die Betriebsleitung dagegen meist noch in der ersten Generation. Es sind Gewerke, die leichter zu gründen und weniger kapitalintensiv sind oder vermeintlich geringere Markteintrittsbarrieren besitzen. Hier sind passende Konzepte gefragt, die den Anforderungen der heutigen Zeit standhalten und eine Betriebsübergabe in diesen Gewerken attraktiv machen. Bedacht werden sollte hierbei auch die rechtzeitige Etablierung passender Ausbildungsinhalte und -abschlüsse wie z. B. der »Bachelor Plus« im KFZ-Gewerbe.

Zusammenhang Ortsgröße (Einwohnerzahl) und Unternehmensnachfolge (Übergabequote)

Wirtschaft und Gesellschaft werden seit einigen Jahren bereits durch den demografischen Wandel, vor allem durch die erheblichen Veränderungen im Altersaufbau der Bevölkerung beeinflusst. Dies hat maßgebliche Auswirkungen auf die Unternehmen insbesondere in ihrer Größe (Umsatz und Mitarbeiter) und Ansiedlung sowie in ihrem Leistungsangebot.²²

Vor diesem Hintergrund lag es nahe herauszufinden, ob zwischen der Ortsgröße, in der der Betrieb ansässig ist, und der Nachfolgestaltung bzw. der Übergabequote ein Zusammenhang besteht.

Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass sich die Übergabe von Betrieben im städtischen Raum wesentlich einfacher gestaltet als in Gemeinden mit unter 10.000 Einwohnern. Hierzu wurden die 79 Betriebe, die aus der vorliegenden Grundgesamtheit bereits die Übergabe fest geregelt haben, der Analyse zugrunde gelegt. **Tabelle 6** zeigt die Anzahl der Übergaben bei diesen Betrieben nach Ortsgrößen (Einwohnerzahl) auf.

Im Hinblick auf die Übergabequote schneiden die Städte deutlich besser ab. Jedoch stellt für Betriebe in Ortschaften mit 10.000 und mehr Einwohnern gerade die Finanzierung und die fehlenden Erträge ein großes Hindernis für die Übergabe dar.

Allgemein lässt sich feststellen, dass Hindernisse einer Betriebsübergabe sowohl auf dem Land als auch in

Tab. 6: Anzahl der befragten Betriebe in Orten bestimmter Größe (Gesamtanzahl der Betriebe = 79)

Einwohnerzahl	Übergebene Betriebe
1–999	9
1.000–19.999	33
20.000–200.000	37

Großstädten bestehen. Auffallend ist jedoch, dass in Großstädten fast doppelt so viele Unternehmen wie in Kleinstädten Finanzierungsschwierigkeiten und die schlechte Ertragslage angeben. Hier liegt die Vermutung nahe, dass die Betriebe in Großstädten deutlich höhere Fixkosten (z. B. überbewertete Mieten) haben als vergleichbare Betriebe in lokalen Regionen. Was die schlechte Ertragslage in Großstädten angeht, so kann der hohe Konkurrenzdruck sicherlich ein Grund für die gemachten Angaben sein. Dies bedarf aber weiterer Untersuchungen, um zu genaueren Aussagen zu gelangen.

Zusammenhang Alter der Inhaber und Mitarbeiterzahl

Die Notwendigkeit, rechtzeitig eine Nachfolgelösung zu finden, beschäftigt neben dem Inhaber vor allem auch die Mitarbeiter. Eine unregelmäßige Betriebsnachfolge kann zum Verlust der Mitarbeiter führen, da diese verunsichert sind, ob ihr Arbeitsplatz noch dauerhaft Bestand haben wird. Diese Unsicherheit könnte dazu verleiten, dass sich die Mitarbeiter nach einem Handwerksbetrieb mit einem jüngeren Inhaber umschauchen. Im Ergebnis der Befragung zeigt sich, dass ab einem Alter von 63 und mehr Jahren die Anzahl der Mitarbeiter zurückgeht. Um zu belastbaren Aussagen zu kommen, bedarf es noch weiterer Analysen.

Eine Studie von Ahrens et al. in Kooperation mit dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn ergab, dass es mit steigendem Alter des Betriebsinhabers immer schwieriger wird, einen geeigneten Nachfolger zu finden; zugleich ist das Risiko des Scheiterns der Nachfolge höher.²³

²² Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2015), S. 121.

²³ Vgl. hierzu Ahrens et al. (2008), S. 18.

6 FAZIT

Die Untersuchung hatte zum Ziel, die Nachfolgesituation der Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Karlsruhe zu ermitteln und insbesondere die damit einhergehenden Probleme zu erfassen. Wie die Ergebnisse zeigen, herrscht bei diesen Betrieben ein akuter Handlungsbedarf bei der Suche nach geeigneten Nachfolgern. Nur rund 20 Prozent der Betriebe haben bereits einen geeigneten Nachfolger gefunden. In jedem zweiten Handwerksbetrieb wurde die »Nachfolgerfrage« noch gar nicht thematisiert. Der Rest der befragten Betriebsinhaber ist sich noch unsicher, wie die Nachfolge letzten Endes geregelt werden soll.

Dabei sind die Handwerksbetriebe, egal ob in kleineren und größeren Gemeinden, mit der Problematik der Unternehmensnachfolge gleichermaßen konfrontiert. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen allerdings, dass sich die Übergabe von Betrieben im städtischen Raum einfacher gestaltet als in Gemeinden mit unter 10.000 Einwohnern. Jedoch stellt für Betriebe in Ortschaften mit 10.000 und mehr Einwohnern die Finanzierung und die fehlenden Erträge ein großes Hindernis für die Übergabe dar.

Erstaunlicherweise ist für viele Unternehmer die externe Nachfolge – und damit die Installation eines Fremdmanagements – eine Möglichkeit, wie die Nachfolge gestaltet werden kann. Dies überrascht vor allem, da bisher die meisten Handwerksbetriebe vom Inhaber selbst gegründet oder durch Familienmitglieder der Nachfolgegeneration(en) übernommen wurden.

Was die Art der Betriebsübergabe betrifft, so ist laut der Umfrage der »Verkauf des Betriebs« die am häufigsten gewählte Antwort, wobei in den meisten Fällen der gesamte Betrieb übergeben werden soll und nicht nur die Betriebs- und Geschäftsausstattung. Demnach müssen in den kommenden Jahren viele (Jung-)Handwerker gefunden werden, die dieses finanzielle und unternehmerische Risiko auf sich nehmen. Dies könnte einer der Gründe sein, warum fast die Hälfte der befragten Betriebe noch keinen passenden Nachfolger gefunden hat.

Bei der Betrachtung der Zusammenhänge von der Gewerbegruppe und der Generation, in der ein Unternehmen geführt wird, stellte sich ein erwartetes Ergebnis ein: In traditionellen Handwerksberufen wie Bäcker, Schreiner, Dachdecker oder Steinmetz werden die Unternehmen oft

schon seit mehreren Generationen innerhalb der Familie weitergegeben. Dies sind zugleich auch technik- und ausbildungsintensive Gewerbe sowie solche mit hohen Sicherheits- und Gesundheitsanforderungen. Deswegen unterliegen diese der Meisterpflicht. Zugleich sind es meist auch kapitalintensive Gewerbe; im Falle einer Schließung ist es aufwendiger, das vorhandene Kapital zu liquidieren. In vergleichsweise weniger kapital- und vermeintlich auch weniger ausbildungsintensiven Branchen (wie z. B. Holz- und Bautenschutzgewerbe, Fliesenleger, Gebäudereiniger, Schuhmacher, Kosmetiker, Bodenleger, Fotografie) befindet sich die Betriebsleitung dagegen meist noch in der ersten Generation. Durch die weggefallene Meisterpflicht sind die Markteintrittsbarrieren geringer, die Anzahl der Quereinstiege höher. Hier sind passende Konzepte gefragt, die den Anforderungen der heutigen Zeit standhalten und eine Betriebsübergabe in diesen Branchen attraktiv machen. Bedacht werden sollte hierbei die rechtzeitige Etablierung passender Ausbildungs- und Weiterbildungsberufe.

Insgesamt 419 der 423 an der Umfrage teilgenommenen Handwerksbetriebe beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter. Die meisten von ihnen haben nicht mehr als 4 Mitarbeiter eingestellt. Die HwK Karlsruhe betreut also hauptsächlich kleine Unternehmen und Kleinstbetriebe, die spezielles Management-Know-how benötigen, um die Nachfolgeproblematik lösen zu können.

Die Betriebsnachfolge ist in aller Regel ein einmaliger Prozess, bei dem den Inhabern die nötige Erfahrung und das erforderliche Wissen fehlt. Verschiedene Fachberater einzubeziehen ist auch der Rat derjenigen Inhaber, die bereits im Nachfolgeprozess stecken. Überdies wird die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen der HwK Karlsruhe von den Betriebsinhabern, die das Leistungsangebot kennen, als sehr wichtig erachtet.

Da mehr als ein Drittel der Betriebsinhaber die Leistungen der HwK Karlsruhe nicht kennen oder ihnen der Umfang unklar ist, sollte noch mehr zum Bekanntheitsgrad beigetragen werden.

Der Nachfolgeprozess wird viel zu oft als lineare und statische Abfolge der Phasen angesehen. Die Befragung zeigt, dass dies nicht der Fall ist und in der Praxis ein solcher Veränderungsprozess meist nicht ohne Verzö-

gerungen oder Hindernisse abläuft. Vielmehr erfordert der Prozess Dynamik und die Bereitschaft, Einsatz zu zeigen, sowohl beim Übergeber als auch beim Übernehmer. Da die Anzahl der qualifizierten Nachfolger innerhalb der Familie in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter sinken wird, steigt vor allem die Tendenz zur externen Nachfolge ebenso wie zur Verschmelzung, also Kooperation von Unternehmen bzw. Betrieben.

Trotz der Entwicklungen und Bedarfe, die die Befragung aufzeigt, ist jede Nachfolgeregelung individuell. Mit der Befragung ist es gelungen, zentrale Entwicklungen und typische Problemkonstellationen im Handwerkskammerbezirk Karlsruhe zu identifizieren, auf die sich der Bereich Unternehmensservice einstellen muss. Weitergehend wäre eine Befragung der Seite der potenziellen Übernehmer von Interesse.

Für die Betriebe gilt: Rechtzeitiges, konsequentes Angehen, ein zukunftsfähig aufgestellter Betrieb, Offenheit und ein adäquater Kaufpreis bieten eine hohe Chance für eine gelingende Nachfolge trotz des aktuellen Rückgangs an potenziellen Nachfolgern.

Sowohl die Umfrage selbst als auch die vielen Gespräche, die am Rande der Umfrage geführt wurden, konnten aufzeigen, dass den meisten Inhabern eine Nachfolgeregelung sehr wichtig erscheint, damit das erarbeitete Lebenswerk weitergeführt wird. Ein Großteil von ihnen steht deswegen auch mehreren Varianten einer Nachfolgeregelung offen gegenüber. Auf Basis der Untersuchung versucht die HwK Karlsruhe gemeinsam mit der SRH Hochschule Heidelberg (Campus Calw) geeignete Lösungsansätze zu finden. Dabei sollen passende Nachfolge- und Finanzierungsmodelle entwickelt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahrens, J.-P./Gottschalk, S./Höwer, D. u. a. (2008). *Generationenwechsel im Mittelstand – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung und Institut für Mittelstandsforschung, hrsg. von der Baden Württembergischen Bank.
- Barthel, A./Rimpler, R. (2015). *Betriebsnachfolge im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2015*. Hrsg. vom Zentralverband des Deutschen Handwerks, Deutscher Handwerkskammertag, Unternehmerverband Deutsches Handwerk.
- BMFSFJ (2006). *Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?* Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts, Frankfurt am Main.
- Cravotta, S. (2013). *Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen*. Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 12, hrsg. von A. v. Schlippe und T. Rösen, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke, V&R unipress, Göttingen.
- Cravotta, S. (2010). *Managementstrukturen in älteren deutschen Familienunternehmen (verarbeitendes Gewerbe)*. WIFU Working Paper Series Nr.6, Universität Witten/Herdecke.
- Fiedler, C./Grünheid, E. (2013). *Bevölkerungsentwicklung. Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel*. Hrsg. vom Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden.
- Handwerkskammer Karlsruhe (2016a). *Öffentlichkeitsarbeit: Jahrespressekonferenz 2016*. Präsentationsgrafiken, Karlsruhe.
- Handwerkskammer Karlsruhe (2016b). *Projektskizze: Bestandsicherung und Weiterentwicklung von KMU durch Förderung des Führungskräftenachwuchses*. Karlsruhe.
- Handwerkskammer Karlsruhe (2013). *Report – Magazin der Handwerkskammer Karlsruhe*. Karlsruhe.
- Kay, R./Suprinovič, O. (2013). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018*. In: Daten und Fakten Nr. 11, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Kay, R./Richter, M. (2010). *Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss*. WISO Diskurs – Expertise im Auftrag des Arbeitskreises Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Le Breton-Miller, I./Miller, D./Steier, L. P. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. In: Ent. Theory & Pract 28 (4), S. 305–328. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x.
- Leipnitz, B. (2015). *Betriebsnachfolge im Handwerk – Umfrage im Handwerk des Kammerbezirkes Dresden im Frühjahr 2015*. Hrsg. von der Handwerkskammer Dresden.
- Reuters (2015). *Ausbildungsnachfolge sinkt auf Rekordtief*. 15.04.2015. Verfügbar unter (zuletzt geprüft am 15.07.2016): <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-04/ausbildung-studium-statistik-studienabbrecher>
- Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2012). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.*, 2. Auflage, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Statistisches Bundesamt (2015). *Berufliche Bildung – Fachserie 11*. Destatis, Reihe 3.
- Statistisches Bundesamt (2016). *Datenreport 2016 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Destatis.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1	Wie wurde der Handwerksbetrieb gegründet?	10
Abb. 2	In welcher Generation befindet sich der Betrieb?	11
Abb. 3	Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter im Betrieb?	11
Abb. 4	In welcher Funktion sind die Familienangehörigen tätig?	12
Abb. 5	In welcher Form wollen Sie Ihren Betrieb übergeben?	13
Abb. 6	Haben Sie schon einen Nachfolger gefunden?	14
Abb. 7	Wie soll die Betriebsübergabe ablaufen?	14
Abb. 8	Welche Hindernisse stehen aus Ihrer Sicht einer Unternehmensübergabe im Weg?	16

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1	Verteilung der Betriebe nach Ortsgröße	9
Tab. 2	Betriebsinhaber und geschäftsführende Gesellschafter nach Altersgruppen	9
Tab. 3	Verteilung der Befragten nach Gewerbegruppen	10
Tab. 4	Bewertung der Beratungsangebote	15
Tab. 5	Durchschnittliche Anzahl Familienmitglieder pro Betrieb	18
Tab. 6	Anzahl der befragten Betriebe in Orten bestimmter Größe	19

ANHANG

FRAGEBOGEN HANDWERKSKAMMER KARLSRUHE ZUM THEMA UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Wir weisen an dieser Stelle ausdrücklich darauf hin, dass sowohl die männliche, als auch die weibliche Schreibweise für die entsprechenden Beiträge gemeint ist.

1. Bitte kreuzen Sie die (ungefähre) Einwohnerzahl Ihres Ortes (nicht des Stadt-oder Gemeindeteils) an!

- | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> < 200 | <input type="checkbox"/> 1000–1999 | <input type="checkbox"/> 10 000–19 999 | <input type="checkbox"/> 100 000–199 999 |
| <input type="checkbox"/> 200–499 | <input type="checkbox"/> 2000–4999 | <input type="checkbox"/> 20 000–49 999 | <input type="checkbox"/> > 200 000 |
| <input type="checkbox"/> 500–999 | <input type="checkbox"/> 5000–9999 | <input type="checkbox"/> 50 000–99 999 | |

2. Wie alt sind Sie?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 50–54 Jahre | <input type="checkbox"/> 63–67 Jahre |
| <input type="checkbox"/> 55–62 Jahre | <input type="checkbox"/> > 67 Jahre |

3. Bitte nennen Sie uns Ihre Branche! _____

4. Seit wie vielen Jahren sind Sie selbständig? _____

5. Haben Sie Ihren Handwerksbetrieb

- selbst gegründet.
- von einer familienfremden Person übernommen.
- von den Eltern/Familienangehörigen übernommen.

Wenn ja, in welcher Generation ist Ihr Betrieb? _____. Generation.

6. Wie viele Personen (Mitarbeiter und Familienangehörige) sind inkl. Ihnen in Ihrem Betrieb beschäftigt?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1–4 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 10–19 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> > 50 Mitarbeiter |
| <input type="checkbox"/> 5–9 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 20–49 Mitarbeiter | |

7. Wie viele der beschäftigten Personen sind Familienangehörige? _____ Personen

8. In welcher Funktion sind die Familienangehörigen tätig? (Mehrfachnennung möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> in Ausbildung | <input type="checkbox"/> leitend |
| <input type="checkbox"/> angestellt (produktiv) | <input type="checkbox"/> Mitinhaberschaft |
| <input type="checkbox"/> angestellt (kaufmännisch) | |

9. Wann wollen Sie, Ihren Betrieb an einen Nachfolger übergeben?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> in den nächsten 5 Jahren | <input type="checkbox"/> in den nächsten 10 Jahren |
| <input type="checkbox"/> noch unklar/nicht entschieden | <input type="checkbox"/> keine Übergabe geplant |

10. In welcher Form wollen Sie Ihren Betrieb übergeben?

- | | | |
|---|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Schenkung | | |
| <input type="checkbox"/> Vermietung | | |
| <input type="checkbox"/> Verpachtung | | |
| <input type="checkbox"/> Verkauf, dabei | <input type="checkbox"/> gesamt, oder | <input type="checkbox"/> nur Betriebs- und Geschäftsausstattung |
| <input type="checkbox"/> noch nicht entschieden | | |

11. Haben Sie schon einen Nachfolger gefunden?

- | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein | <input type="checkbox"/> noch unklar |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|

12. Der Nachfolger ist oder sollte sein: (Mehrfachnennung möglich)

- | | | | |
|--|--------------------------------------|-----------------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> Familienangehöriger | <input type="checkbox"/> Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> Externer | , davon |
| <input type="checkbox"/> weiblich | <input type="checkbox"/> männlich | <input type="checkbox"/> egal | |

13. Soll die Übergabe an den/die Nachfolger in einzelnen Abschnitten während eines Übergabezeitraums oder komplett zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgen?

- | | | |
|---|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> In Abschnitten | <input type="checkbox"/> ohne Übergangsphase | <input type="checkbox"/> noch unklar |
|---|--|--------------------------------------|

14. Was haben Sie im Hinblick auf die Nachfolge bereits unternommen?

(Mehrfachnennungen möglich, weitere Antwortmöglichkeiten auf der nachfolgenden Seite)

- hatte noch keine Relevanz (dann weiter mit *Frage 16*)

Gespräche mit

- | |
|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Familie |
| <input type="checkbox"/> Mitarbeitern |

Beratung durch

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Betriebsberater der Handwerkskammer |
| <input type="checkbox"/> Rechtsanwalt |
| <input type="checkbox"/> Steuerberater |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensberater |

Informationsquellen

- Veranstaltungen der HWK
 - Betriebsbörsen genutzt
 - Internet/Datenbanken genutzt
 - Zeitungen und Zeitschriften
 - Weiterbildung von Mitarbeitern gefördert
 - Sonstiges
-

15. Wie zufrieden waren Sie mit den Unterstützungsleistungen?

(Zutreffendes bitte einfach ankreuzen – Mehrfachnennung möglich)

Betriebsberater der HWK

- sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden nicht zufrieden

Rechtsanwalt/Notar

- sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden nicht zufrieden

Steuerberater

- sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden nicht zufrieden

Unternehmensberater

- sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden nicht zufrieden

16. Welche Probleme stehen einer erfolgreichen Betriebsübergabe im Wege?

(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Altersversorgung ungesichert | <input type="checkbox"/> kein Interesse seitens der Familie |
| <input type="checkbox"/> baurechtliche/bürokratische Auflagen | <input type="checkbox"/> keine Immobilienübernahme durch Nachfolger |
| <input type="checkbox"/> Betrieb technisch veraltet | <input type="checkbox"/> keine Übernahme der Mitarbeiter durch Nachfolger |
| <input type="checkbox"/> Betriebsstandort problematisch | <input type="checkbox"/> Marktveränderungen |
| <input type="checkbox"/> Finanzierung | <input type="checkbox"/> Steuerrecht und -höhe |
| <input type="checkbox"/> kein geeigneter Nachfolger | <input type="checkbox"/> zu geringe Erträge |

Weitere Nennungen

17. Kennen Sie das Leistungsangebot der Handwerkskammer?

ja nein noch unklar

18. Wenn nein, wünschen Sie Informationsmaterial?

ja nein

19. Wie kann die Handwerkskammer Sie im Nachfolgeprozess unterstützen?

20. Sie wünschen eine Beratung?

ja nein

Bitte nehmen Sie mit der HwK Kontakt auf.

Kontaktperson: _____

Telefon: _____

E-Mail: _____

Andrea Winkler

Nachfolgemoderation
Handwerkskammer Karlsruhe
Friedrichsplatz 4–5, 76133 Karlsruhe
Telefon +49 (721) 1600-109
Telefax +49 (721) 1600-59109
winkler@hwk-karlsruhe.de

Vielen Dank für Ihre Zeit und Mühe!

IMPRESSUM

SVEN CRAVOTTA/ANDREA WINKLER
**UNTERSUCHUNGSBERICHT – BEFRAGUNG ZUR BETRIEBSNACHFOLGE
BEI DER HANDWERKSKAMMER KARLSRUHE**

herausgegeben als E-Paper (PDF)

Herausgeber

Heidelberger Hochschulverlag
www.hochschule-heidelberg.de

Gestaltung und Satz

Jan Zappe/Berlin

1. Auflage 2018

ISBN 978-3-942648-24-0

© 2018 Heidelberger Hochschulverlag und die Autoren