

Klaus Müller

**Generationswechsel  
im Handwerk:  
Handlungsbedarf aufgrund einer  
Erhebung in Niedersachsen**

**DHI**

---

Herausgegeben vom  
Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen  
Direktoren: Prof. Dr. W. König  
Prof. Dr. G. Kucera

Klaus Müller

**Generationswechsel  
im Handwerk:  
Handlungsbedarf aufgrund einer  
Erhebung in Niedersachsen**

Göttingen 1996. Alle Rechte vorbehalten

---

Herausgeber: Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen  
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.  
Direktoren: Prof. Dr. W. König und Prof. Dr. G. Kucera  
Anschrift: Goßlerstraße 12, 37073 Göttingen, Telefon (0551) 39 48 82  
Telefax (0551) 39 95 53

---

Herausgegeben vom  
Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen  
Direktoren: Prof. Dr. W. König  
Prof. Dr. G. Kucera

## Vorwort

Schon seit einiger Zeit wird die Nachfolgeproblematik mittelständischer Unternehmen beachtet und in vielerlei Zusammenhänge gestellt. Der Generationswechsel mit Ablösung herausragender Unternehmerpersönlichkeiten der ersten Stunde nach dem Zweiten Weltkrieg hat erhebliche Konsequenzen für die kontinuierliche Erneuerung von Wirtschaftsstrukturen. Gleichzeitig können in diesen Zusammenhängen aber auch Chancen gesehen werden, die sich insbesondere im Zeichen der fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft ergeben.

Das Handwerk ist bisher noch nicht Gegenstand einer systematischen Untersuchung der Generationsproblematik gewesen. Die vorliegende Publikation schließt deshalb eine Lücke, was um so notwendiger ist, als die Nachfolgefrage bei handwerklichen Betrieben sehr spezifische Aspekte aufweist. Sie wird in vielen Fällen zu einer Existenzfrage.

Dr. Klaus Müller hat dies mit Akribie herausgearbeitet und ist von überzeugenden Parameterwerten ausgegangen, die eindrucksvolle Prognosen der Übernahmen für die nächsten 10 Jahre im niedersächsischen Handwerk erlauben. Danach kann in diesem Zeitraum mit knapp 30 000 Existenzgründungen im Handwerk gerechnet werden, darunter ca. 12 000 Übernahmen. Gleichzeitig ergibt sich eine schwierige Situation insofern, als es bis zu ca. 6 000 Handwerksbetriebe nach heutiger Prognose schwer haben werden, einen Nachfolger zu finden. Aus dieser Feststellung sind wichtige Handlungsempfehlungen abzuleiten, die sowohl von der öffentlichen Hand als auch von der Handwerksorganisation zu beachten sind.

Die Untersuchung wurde durch Mittel des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr ermöglicht. Zur Begleitung der Forschung wurde ein Ad-hoc-Arbeitskreis eingesetzt, dem Vertreter aus dem niedersächsischen Wirtschaftsministerium und der Handwerksorganisationen angehörten. Die finanzielle und konzeptionelle Unterstützung der Forschung war die Grundlage für die Erarbeitung der wesentlichen Aspekte des anstehenden Generationswechsels im Handwerk. Allen beteiligten Institutionen und Personen sei daher an dieser Stelle herzlicher Dank ausgesprochen. Gleichwohl zeichnet selbstverständlich der Autor verantwortlich für die ermittelten Ergebnisse.

Das Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen und die Vereinigung der Handwerkskammern Niedersachsen freuen sich, der interessierten Öffentlichkeit eine weitere Arbeit von hoher Aktualität vorlegen zu können und hoffen, daß die abgehandelte Thematik zu einer entsprechenden Sensibilisierung auf seiten interessierter Kreise sowie derjenigen Stellen führt, die auf dem Gebiet der Nachfolgeregelung im Handwerk Verantwortung wahrnehmen möchten.

Bei der hier vorgelegten Publikation handelt es sich um eine Kurzfassung einer umfangreichen Studie. Die Veröffentlichung dieser Studie von Dr. Klaus Müller erfolgt demnächst im Verlag Schwartz & Co., Göttingen\*.

Göttingen/Hannover im Oktober 1996

*Prof. Dr. Wolfgang König*  
 Direktor des  
 Seminars für Handwerkswesen  
 an der Universität Göttingen

*Dipl.-Ing. Dieter Geiler*  
 Präsident der Vereinigung der  
 Handwerkskammern Niedersachsen

---

\* Klaus Müller: Generationswechsel im Handwerk  
 Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 50  
 Verlag Otto Schwartz & Co., Annastraße 7, 37075 Göttingen  
 Fon: (0551) 3 10 51, Fax: (0551) 37 28 12, Göttingen 1996

## Inhalt

	Seite
<b>Einführung</b>	1
<b>Teil I: Ergebnisse der Untersuchung</b>	
<b>1. Betriebsbestand, Löschungen und Neueintragungen</b>	2
1.1 Veränderung des Betriebsbestandes	2
1.2 Analyse der Löschungen	3
1.3 Analyse der Neueintragungen	5
<b>2. Prognose von Übergaben und Übernahmen</b>	6
2.1 Zukünftiges Übergabepotential	6
2.2 Zukünftiges Übernahmepotential	7
2.3 Prognose des Nachfolgedefizits	9
<b>3. Probleme des Übergabeprozesses</b>	10
<b>4. Externe Hilfen zum Generationswechsel</b>	13
4.1 Hilfen der Handwerksorganisationen	13
4.2 Öffentliche Finanzierungshilfen	15
<b>5. Wirtschaftliche Auswirkungen des Generationswechsels</b>	18
<b>6. Zusammenfassung</b>	19
<b>Teil II: Handlungsempfehlungen</b>	21
1 Förderung der Bereitschaft zur Selbständigkeit im Handwerk	21
2 Finanzielle Förderung von Übernahmen	26
3 Erhöhung der Erfolgsaussichten von Übernahmen	28
4 Vorbereitung der Übergeber auf den Generationswechsel	30
5 Betriebsvermittlung	31

## Verzeichnis der Tafeln

	Seite
1: Betriebe, Löschungen und Neueintragungen im niedersächsischen Handwerk	2
2: Ablauf des Generationswechsels im Handwerk	4
3: Alter der Betriebsinhaber im niedersächsischen Handwerk (Ende 1994)	6
4: Der Einfluß von Bevölkerungs- und Berufswahleffekt auf die Zahl der (bestandenen) Meisterprüfungen	8
5: Prognose der Existenzgründungen und Löschungen im niedersächsischen Handwerk bis 2005	10
6: Planung der Betriebsübergabe/-aufgabe	11
7: Die wichtigsten Probleme der Übergeber und der Übernehmer im Handwerk	12
8: Inanspruchnahme von öffentlichen Finanzierungshilfen	16
9: Beschäftigtenentwicklung seit der Übernahme/Neugründung	19

## Einführung

### *Generationswechsel derzeit aktuell*

Der Generationswechsel mittelständischer Unternehmen steht gegenwärtig im Blickpunkt der wirtschaftspolitischen Diskussion. Der Grund hierfür dürfte vor allem darin liegen, daß in den nächsten Jahren viele Unternehmen übergeben werden müssen. Die Nachfolgefrage in mittelständischen Unternehmen ist bereits des öfteren umfassend untersucht worden; im Handwerk liegen bislang nur Teilergebnisse von einzelnen Handwerkskammern vor.

### *Der Generations- wechsel im Handwerk weist Besonderheiten auf*

Der Generationswechsel im Handwerk unterscheidet sich im Vergleich zur mittelständischen Industrie dadurch, daß der Strukturwandel zu einem großen Teil durch Schließungen und Neugründungen stattfindet; nur übergabefähige Handwerksbetriebe werden übergeben. Auch wird bei Nachfolgermangel innerhalb der eigenen Familie kein externer Geschäftsführer eingestellt, sondern das Unternehmen an einen Existenzgründer verkauft oder verpachtet. Es findet auch selten ein Verkauf des Handwerksunternehmens an ein bereits bestehendes Unternehmen statt (Ausnahme Filialisierung, z.B. im Bäckerhandwerk).

### *Ziele der Untersu- chung*

Ziele der Untersuchung waren eine Prognose der Übernahmen und Übergaben für die nächsten 10 Jahre im niedersächsischen Handwerk und eine Analyse der Probleme, die mit der Nachfolgeregelung verbunden sind.

### *Finanzierung und Begleitung des Projektes*

Die Finanzierung der Untersuchung erfolgte mit Mitteln des Deutschen Handwerksinstitutes und des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr.

Zur Begleitung des Projektes wurde ein Ad-hoc-Arbeitskreis eingesetzt, dem neben Vertretern des Niedersächsischen Wirtschaftsministeriums Experten aus dem niedersächsischen Handwerk angehörten. Dieser Arbeitskreis tagte insgesamt siebenmal. Er war maßgeblich an der Formulierung der Handlungsempfehlungen beteiligt.

### *Datenbasis*

Die Untersuchung fußt auf einer Befragung der Inhaber von allen gelöschten und neu eingetragenen Handwerksbetrieben in Niedersachsen des Jahres 1994 und auf Interviews mit Übernehmern. Daneben wurden die Handwerksrollen der Kammern nach verschiedenen Kriterien, wie Altersstruktur der Inhaber, Anteil der Übergaben und Rechtsformänderungen, ausgewertet und die Handwerksorganisationen nach

ihren Aktivitäten zur Vermittlung von Handwerksbetrieben befragt.

Die Umfragen wurden im ersten Halbjahr 1995, die Interviews zu Beginn des Jahres 1996 durchgeführt.

## Teil I: Ergebnisse der Untersuchung

### 1. Betriebe, Löschungen und Neueintragungen

#### 1.1 Veränderung des Betriebsbestandes

*Betriebsbestand seit 1994 gestiegen*

Nachdem der Betriebsbestand im niedersächsischen Handwerk in den letzten Jahren in etwa konstant geblieben war, ist seit 1994 ein relativ starker Anstieg um 500 (1994) bzw. um ca. 250 Einheiten (1995) zu beobachten (vgl. Tafel 1).

Tafel 1: **Betriebe, Löschungen und Neueintragungen im niedersächsischen Handwerk**

	Betriebsbestand (31.12.)	Löschungen	Neueintragungen
1993	55 291	3 670	3 644
1994	55 786	3 630	4 125
1995	56 043	3 901	4 158

Quelle: Müller, K. (1996), Tafel 3, S. 14 *SfH Göttingen*

In den letzten 15 Jahren wurden jährlich etwa 3 600 bis 4 100 Handwerksbetriebe aus der Handwerksrolle gelöscht. Dies sind 6,3 bis 7 % des Betriebsbestandes. Die Zahl der Neueintragungen schwankte mit einer Bandbreite von 3 100 bis 4 200 etwas stärker. In den letzten Jahren ist tendenziell ein Anstieg der Neueintragungen zu beobachten.

Die Zahl der Löschungen und Eintragungen in der Handwerksrolle wird durch Betriebsumgründungen (vor allem Rechtsformwechsel) verfälscht. Die Eintragungszahlen müssen daher um 10 % nach unten korrigiert werden, um Daten über die echten Löschungen und Eintragungen

(Existenzgründungen) zu erhalten.

*Frauenanteil durch viele Friseurinnen gestiegen*

Heute werden mehr Handwerksbetriebe von Frauen geleitet als früher. Dieses Ergebnis ist jedoch fast ausschließlich auf das Friseurhandwerk zurückzuführen. Betriebe in technischen Berufen werden nach wie vor kaum von Frauen geführt. Bei den Frisuren sind derzeit zwei Drittel der Existenzgründer/innen Frauen.

#### 1.2 Analyse der Löschungen

*2/3 Auflösungen  
1/3 Übergaben*

Die Löschungen lassen sich in ein Drittel Übergaben und zwei Drittel Betriebsauflösungen aufteilen. Die Neueintragungen gliedern sich in ein Drittel Übernahmen und zwei Drittel Neugründungen (vgl. Tafel 2). Die Bedeutung von Übergaben und auch Übernahmen dürfte in den letzten Jahren gesunken sein.

Zwischen der Neueintragungs- und Übernahmequote läßt sich ein Zusammenhang ableiten. Bei einer hohen Neueintragungsquote in der Handwerksrolle, d.h. einem großen Anteil von jährlichen Neueintragungen am gesamten Betriebsbestand, ist der Übernahmenanteil gering, d.h. die Neueintragungen gehen meist auf Neugründungen zurück (z.B. Elektroinstallateure). Gibt es dagegen nur relativ wenig Neueintragungen, kann man von einem hohen Anteil der Übernahmen ausgehen. In diesen Zweigen erscheint ein Anreiz zur Neugründung relativ gering (z.B. Bäcker).

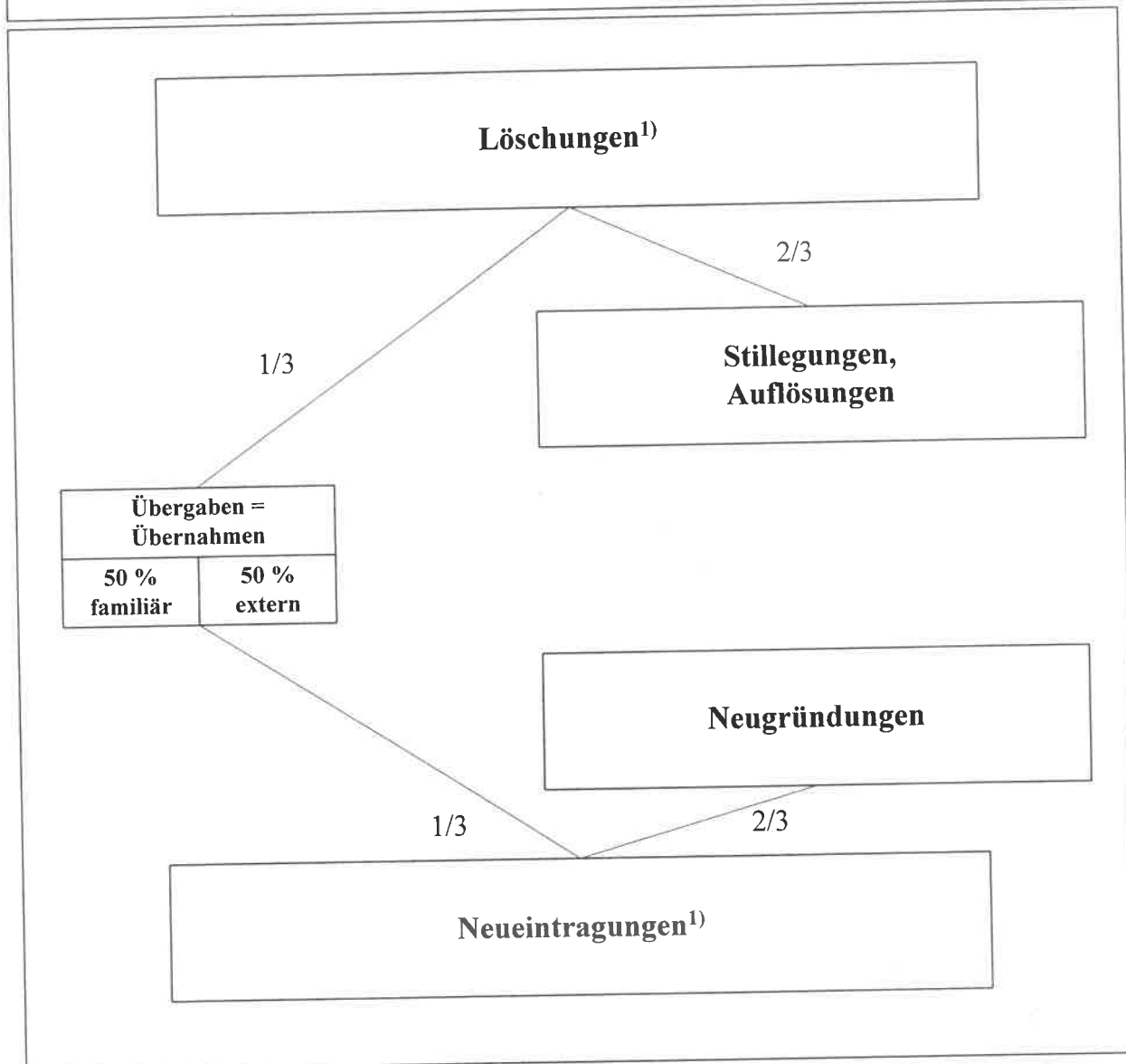
*Familiäre Übergaben rückläufig*

Etwa die Hälfte der Übergaben erfolgt innerhalb der Familie, wobei nach den vorliegenden Untersuchungen dieser Anteil in den letzten Jahren gefallen ist. Der Grund hierfür liegt vor allem darin, daß die Kinder einen anderen Berufsweg eingeschlagen haben und deshalb für die Nachfolge nicht in Betracht kommen. Hierbei spielt die hohe Arbeitsbelastung als Selbständiger eine große Rolle.

*Nur jede sechste Übergabe an ehemaligen Mitarbeiter*

Nur etwa jede sechste Betriebsübergabe erfolgt an ehemalige Mitarbeiter. Lt. Umfrage haben diese jedoch häufig kein großes Interesse an einer Selbständigkeit, sind nach Ansicht des Betriebsinhabers nicht genügend qualifiziert und weisen zu wenig Kapital auf. Die restlichen Betriebe werden an außenstehende Personen übergeben.

Tafel 2: Ablauf des Generationswechsels im Handwerk



¹) echte Löschungen bzw. echte Neueintragungen

SfH Göttingen

*Viele Auflösungen, weil kein Nachfolger*

Fast 40 % der aufgelösten Handwerksbetriebe sollten nach Wunsch des Altinhabers weitergeführt werden, fanden jedoch keinen Nachfolger. Dieser Wunsch beruhte aber offensichtlich nicht in allen Fällen auf einer realistischen Grundlage vor allem deshalb, weil es sich hierbei in der Regel um Kleinbetriebe handelte und der Betrieb nicht übergabefähig war. Die Nachfolgefrage wurde auch dadurch erschwert, weil der Altinhaber häufig nicht in Erwägung zog, den Betrieb an einen Außenstehenden zu übergeben.

### 1.3 Analyse der Neueintragungen

*Meisterprüfung wichtigste Eintragungsvoraussetzung*

Von den Existenzgründern im Handwerk machen sich etwa 70 % aufgrund einer Meisterprüfung und 30 % aufgrund einer anderen Eintragungsvoraussetzung (vor allem Ingenieur-Prüfung), einer Ausnahmegewilligung oder mit Hilfe eines angestellten Meisters selbständig. Statistisch gesehen kommen in den letzten Jahren im Handwerk auf 100 bestandene Meisterprüfungen etwa 84 Existenzgründungen.

Die Zahl der bestandenen Meisterprüfungen im Handwerk ist in Niedersachsen in den letzten Jahren um ca. 25 % auf 4 453 (1994) gestiegen. Dieses Ergebnis liegt etwa im Bundestrend.

*Jeder zweite Meister macht sich selbständig*

Aufgrund der vorhandenen Umfragen dürfte sich knapp die Hälfte der Jungmeister später im Handwerk selbständig machen. Bei den Gründen für einen Verzicht auf eine berufliche Selbständigkeit wurden vor allem finanzielle Probleme genannt. Danach folgen die unregelmäßige bzw. zu lange Arbeitszeit und das unternehmerische Risiko. Dies weist darauf hin, daß viele unselbständige Handwerksmeister grundsätzlich an einer Existenzgründung interessiert sind, aber nicht die notwendigen finanziellen Mittel hierfür aufbringen können.

*Vielen Meistern fehlt das Geld*

*3 Jahre zwischen Meisterprüfung und Selbständigkeit*

Der Zeitraum zwischen Meisterprüfung und Existenzgründung beträgt im Durchschnitt etwa 3 Jahre. Ein knappes Viertel der Existenzgründer macht sich in einem Zeitraum von weniger als einem Jahr selbständig. Etwa ein Zehntel der Existenzgründungen wird erst 15 Jahre und später nach Ablegung der Meisterprüfung vorgenommen. Das durchschnittliche Alter bei der Existenzgründung liegt mit 35 Jahren heute im Durchschnitt etwa ein bis zwei Jahre später als in der Vergangenheit.

*Übernahme nicht immer möglich*

Von denjenigen Handwerkern, die einen Betrieb neu gegründet haben - dies waren, wie oben erwähnt, zwei Drittel aller Existenzgründer - wollte ein knappes Viertel ursprünglich einen Betrieb übernehmen, hat jedoch aus verschiedenen Gründen keinen geeigneten gefunden. Eine große Rolle spielten dabei die oftmals zu hohen finanziellen Forderungen der Altinhaber, teilweise auch die schlechte wirtschaftliche Lage der in Frage kommenden Übernahmebetriebe.

## 2. Prognose von Übergaben und Übernahmen

### 2.1 Zukünftiges Übergabepotential

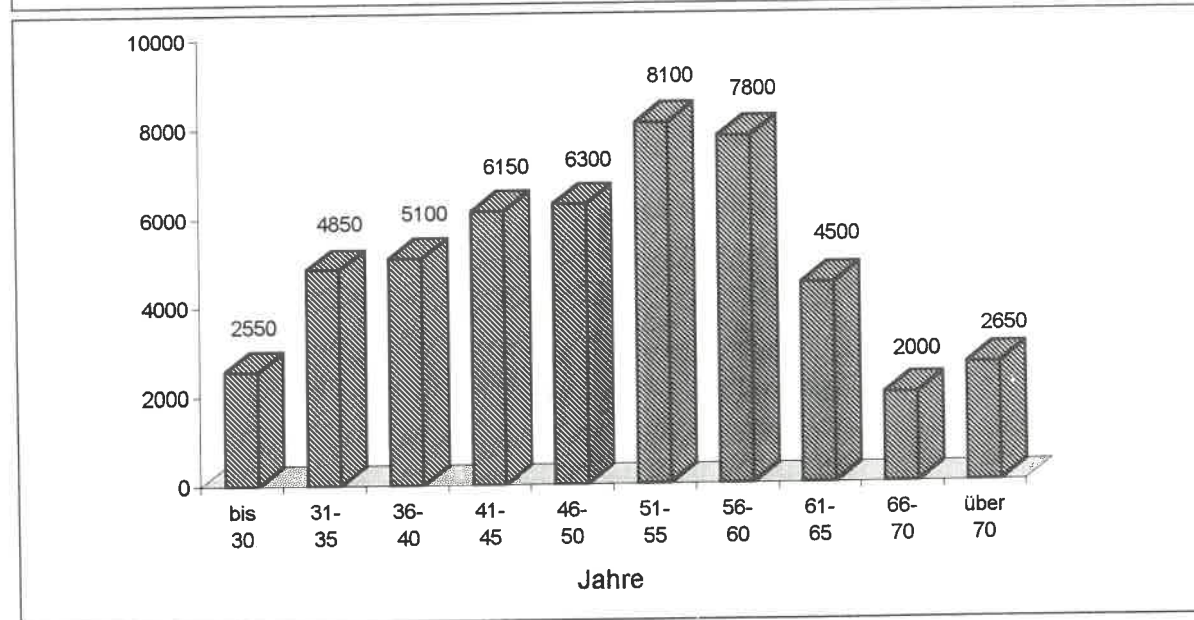
*Faktoren des Übergabepotentials*

Das zukünftige Übergabepotential hängt von der Altersstruktur der handwerklichen Betriebsinhaber, dem Übergabe- bzw. Löschungsalter des Inhabers und der Übergabefähigkeit der Handwerksbetriebe ab.

*Betriebsinhaber relativ alt*

Die Hälfte der Betriebsinhaber im niedersächsischen Handwerk ist älter als 50 Jahre, und ein Drittel hat das 56. Lebensjahr vollendet (vgl. Tafel 3). Über 30 % der Inhaber sind zwischen 50 und 60 Jahre alt. Die Altersstruktur ist in den letzten Jahren erheblich schlechter geworden. Hierfür sind vor allem demographische Gründe (geburtensstarke 30er Jahre) verantwortlich.

Tafel 3: **Alter der Betriebsinhaber im niedersächsischen Handwerk (Ende 1994)**



SfH Göttingen

Quelle: Müller, K. (1996), Tafel 23, S. 59

*Ruhestand oft früher als geplant*

Das Durchschnittsalter der Inhaber bei Löschung ihrer Betriebe aus der Handwerksrolle beträgt lediglich 55 Jahre, da viele Handwerksmeister ihren Betrieb aus wirtschaftlichen Gründen in einem noch relativ jungen Alter aufgeben müssen. Aber auch das Alter der Inhaber, deren Betriebe einen Nachfolger finden, liegt mit 61 Jahren im frühen Ruhestandsalter. Viele Handwerksmeister beabsichtigen eigentlich, ihren Betrieb erst später zu übergeben, sind aber aus gesundheitlichen Gründen zu einer früheren Regelung der Nachfolge gezwungen.

*Viele Betriebe nicht übergabefähig*

Die Übergabefähigkeit eines Handwerksbetriebes läßt sich letztlich nur betriebsindividuell entscheiden. Eine wichtige Rolle spielen hierbei die Umsatzentwicklung der letzten Jahre, die Betriebsgröße, die Branche und das Alter des Betriebsinhabers. Die Übergabefähigkeit ist vor allem dann relativ gering, wenn die Umsatzentwicklung negativ war, wenn der Betrieb keine oder nur ein bzw. zwei Beschäftigte aufweist, wenn seine Handwerksbranche zu den Kontraktionshandwerken zählt und wenn der Betriebsinhaber das 70. Lebensjahr überschritten hat. Bis zu zwei Drittel der Betriebe sind nicht übergabefähig.

*Zukünftig Anstieg der Löschungen und Übergaben erwartet*

In den nächsten 10 Jahren dürften in Niedersachsen etwa 36 400 Handwerksbetriebe aus der Handwerksrolle gelöscht werden. Dies bedeutet einen Anstieg der Löschungen um etwa 13 %, wobei dieser Anstieg vor allem ab dem Jahr 2000 stärker ins Gewicht fallen dürfte. Von den gelöschten Betrieben dürften ca. 16 500 übergabefähig sein.

### 2.2 Zukünftiges Übernahmepotential

*Berechnung des Übergabepotentials aufgrund einer Prognose der Meisterprüfungen*

Die Prognose des Übernahmepotentials erfolgt unter der Annahme, daß die Selbständigkeits- und die Übernahmekquote, der Zeitraum zwischen Meisterprüfung und Selbständigkeit sowie der Anteil der Existenzgründungen aufgrund anderer Eintragungsvoraussetzungen zukünftig konstant bleiben. Sie stützt sich vor allem auf eine Vorhersage der zukünftigen Jungmeister. Diese Prognose der Meisterprüfungen muß den Bevölkerungs- und den Berufswahl-effekt berücksichtigen. Ersterer sagt aus, wie sich die Zahl der Personen in der Altersgruppe, in der im Durchschnitt die Weiterprüfung abgelegt wird, verändert. Der Berufswahl-



effekt beinhaltet hingegen den Anteil der Personen einer Altersgruppe, die eine Meisterprüfung im Handwerk bestehen.

*Meisterprüfung mit 29 Jahren*

Durchschnittlich wird die Meisterprüfung im Alter zwischen 29 und 30 Jahren erfolgreich abgelegt. Deshalb wird diese Altersgruppe zur Berechnung des Bevölkerungs- und des Berufswahleffektes herangezogen. Zu beachten ist jedoch, daß viele Meisterprüflinge jünger sind. Das Durchschnittsalter wird durch einige Personen angehoben, die ihren Meistertitel erst relativ spät erwerben.

*Zahl der Meisterprüfungen in der Vergangenheit aufgrund der Bevölkerungszunahme gestiegen*

In den Jahren seit 1988 ist der Berufswahleffekt zwar negativ, d.h. weniger Personen eines Jahrgangs legen erfolgreich eine Meisterprüfung ab. Durch den stark positiven Bevölkerungseffekt wurde diese Abnahme jedoch einige Jahre überkompensiert, so daß bis 1992 eine jährliche Zunahme der Meisterprüfungen (und auch der Existenzgründungen) im Handwerk zu beobachten war (vgl. Tafel 4). Seitdem fällt die Zahl der Meisterprüfungen, da die positiven Wirkungen des Bevölkerungseffektes nachließen und durch den nach wie vor negativen Berufswahleffekt überkompensiert wurden.

**Tafel 4: Der Einfluß von Bevölkerungs- und Berufswahleffekt auf die Zahl der (bestandenen) Meisterprüfungen**

Zeitraum	Bevölkerungseffekt <sup>1)</sup>	Berufswahleffekt <sup>2)</sup>	Ergebnis: Zahl der Meisterprüfungen
1975 - 1979	positiv	negativ	fällt bis 1977, steigt dann langsam
1979 - 1988	positiv	positiv	steigt
1988 - 1995	positiv	negativ	steigt bis 1992, fällt dann
1995 - 2002 (Prognose)	negativ	negativ	fällt stark

Quelle: Müller, K. (1996), S. 266

SfH Göttingen

1) Zahl der Personen in der Altersgruppe (29 - 30 Jahre), in dem im Durchschnitt die Meisterprüfung abgelegt wird.

2) Anteil der Personen in der Altersgruppe (29 - 30 Jahre), die eine Meisterprüfung im Handwerk bestehen.

*Zahl der Meisterprüfungen wird stark fallen*

In den nächsten zehn Jahren ist der Bevölkerungseffekt stark negativ, d.h. die Zahl der 29 bis 30jährigen dürfte sich um knapp 40 % reduzieren. Da der Berufswahleffekt ebenfalls negativ ausfällt - dies läßt sich aus der stark gefallen Zahl der Gesellenprüfungen ableiten - ist eine erhebliche Abnahme der Zahl der Jungmeister zu erwarten.

*Rückgang der Existenzgründungen erwartet*

Insgesamt kann in Niedersachsen in den nächsten zehn Jahren mit etwa 29 000 Existenzgründungen im Handwerk gerechnet werden. Dies ist ein spürbarer Rückgang gegenüber den letzten zehn Jahren (ca. 33 500), der vor allem ab dem Jahr 2000 auftreten dürfte. Unter den Existenzgründungen dürften etwa 9 500 bis 14 000 Übernahmen sein.

### 2.3 Prognose des Nachfolgedefizites

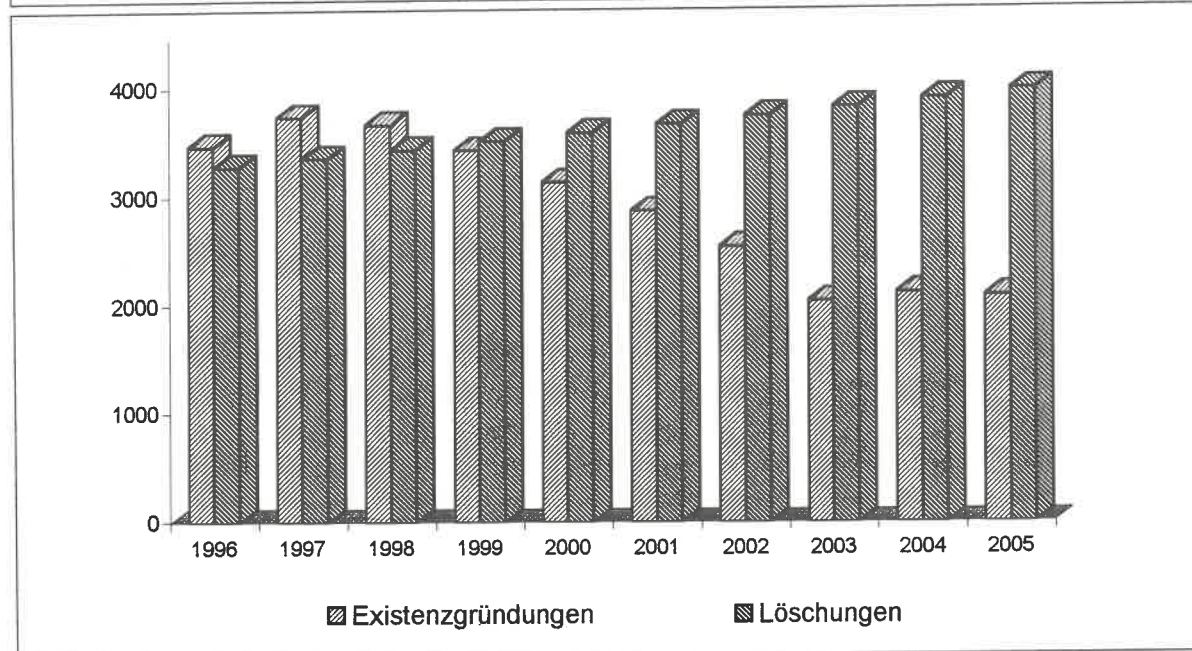
*Zukünftig mehr Löschungen als Existenzgründungen*

Unterstellt man eine lineare Erhöhung der Löschungen, lassen sich die prognostizierten Löschungen und Existenzgründungen für das niedersächsische Handwerk für die nächsten 10 Jahre graphisch darstellen (vgl. Tafel 5). Das Defizit dürfte ab dem Jahr 2001 stärker ins Gewicht fallen. Wird davon ausgegangen, daß die gegenwärtigen Übergabe- und Übernahmekosten konstant bleiben, folgt daraus ein entsprechendes Nachfolgedefizit.

*Bis zu 6 000 Betriebe ohne Nachfolger*

Berücksichtigt man, daß viele Neugründer eigentlich zuerst einen Betrieb übernehmen wollten, könnte sich dieses Defizit verringern. Andererseits war jedoch festgestellt worden, daß viele Altinhaber eigentlich ihren Betrieb übergeben wollten, jedoch keinen Nachfolger gefunden hatten. Insgesamt dürften 2 000 - 6 000 Unternehmer fehlen, so daß viele übergabefähige Betriebe aus Nachfolgemangel schließen müssen. Dies würde einen entsprechenden Verlust an Arbeitsplätzen nach sich ziehen. Das Nachfolgedefizit dürfte vor allem in den ersten Jahren des nächsten Jahrhunderts auftreten und etwa im Jahr 2005 seinen Höhepunkt erreichen.

Tafel 5: **Prognose der Existenzgründungen und Löschungen im niedersächsischen Handwerk bis 2005**



SfH Göttingen

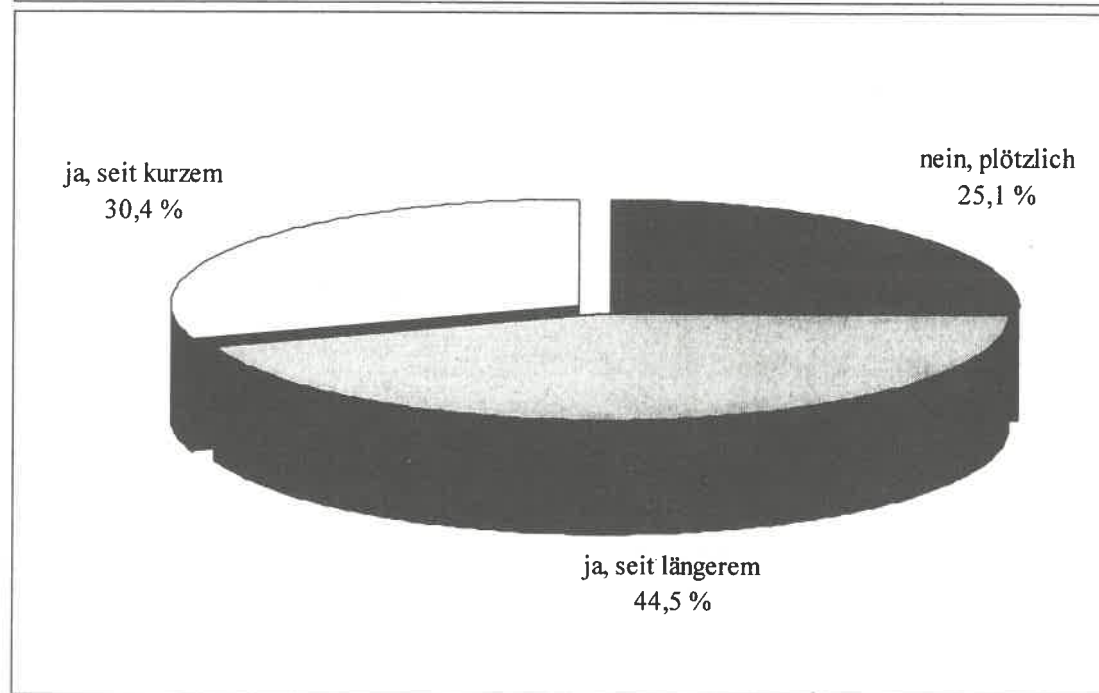
Quelle: Müller, K. (1996), Seite 267

### 3. Probleme des Übergabeprozesses

*Nachfolgeregelung häufig nicht im voraus geplant*

Weniger als 50 % der Handwerksunternehmer planen die Zukunft ihres Betriebes über einen längeren Zeitraum (vgl. Tafel 6). In überraschend vielen Fällen stellte sich die Nachfolgefrage jedoch plötzlich. In jedem siebten Fall waren hierfür gesundheitliche Probleme der Inhaber (Bandscheibenvorfall, Herzinfarkt) verantwortlich. Diese Betriebe mußten häufig aufgelöst werden. Insgesamt wurde die Zukunft des Betriebes dann länger geplant, wenn der Betrieb - insbesondere innerhalb der Familie - übergeben wurde, wenn es sich um einen größeren Betrieb handelte und wenn der Umsatztrend in den letzten Jahren positiv war.

Tafel 6: **Planung der Betriebsübergabe/-aufgabe**  
(Hatten Sie die Übergabe/Aufgabe Ihres Betriebes geplant?)



SfH Göttingen

Quelle: Müller, K. (1996), Tafel 42, S. 97

*Übergabeform wichtig*

Eine sehr wichtige Entscheidung bei der Nachfolgeregelung ist die Wahl der richtigen Übergabeform. Am häufigsten werden ein Verkauf und eine Verpachtung bzw. eine Kombination dieser beiden Übergabeformen gewählt, während die unentgeltliche Übertragung, die früher am häufigsten vorkam, heute nur noch bei jedem sechsten Übergabefall Anwendung findet. Hierbei handelt es sich häufig um familiäre Übergaben von Kleinstbetrieben.

*Finanzierungs- und Managementprobleme am größten*

Die wichtigsten Probleme von Übergebern und Übernehmern beim Generationswechsel sind in Tafel 7 aufgelistet. Bei den Übergebern stehen dabei Fragen der Finanzierung und der steuerlichen Behandlung an erster Stelle. Bei den Übernehmern dominierten eindeutig Finanzierungsfragen und Managementprobleme.

Tafel 7: Die wichtigsten Probleme der Übergeber und der Übernehmer im Handwerk

	Übergeber	Übernehmer
<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altersversorgung häufig nicht ausreichend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzierung des Kaufpreises</li> <li>Finanzierung notwendiger Investitionen, z.B. in Gebäude, Ladeneinrichtung oder Warenlager</li> </ul>
<b>steuerliche Aspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bei großen Betrieben Belastung durch Erbschafts- bzw. Schenkungssteuer</li> <li>Verunsicherung durch ständige Veränderungen in der Gesetzgebung und der Rechtsprechung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bei großen Betrieben Belastung durch Erbschafts- bzw. Schenkungssteuer</li> </ul>
<b>technische Auflagen/Probleme</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwierigkeiten bei Um- und Ausbauten falls falscher Standort</li> </ul>
<b>Grundstück und Gebäude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mangelnde Trennung von Betriebs- und Privaträumen</li> </ul>	
<b>Personalprobleme/ Personalübernahme</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verpflichtung zur Übernahme aller Mitarbeiter (§ 613a BGB)</li> <li>Akzeptanz von Mitarbeitern (insbesondere wenn Übernehmer von außen kommt)</li> </ul>

Fortsetzung Tafel 7

	Übergeber	Übernehmer
<b>Miet-/Pachthöhe; Verkaufspreis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertermittlung oft schwierig</li> <li>hoher Kauf- oder Pachtpreis oft nicht erzielbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertermittlung oft schwierig</li> <li>von Altinhaber häufig zu hoher Kauf- oder Pachtpreis verlangt</li> </ul>
<b>Umsatz-, Betriebskostenprobleme</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Neustrukturierung des Betriebes, bedingt durch Investitionsstau, notwendig</li> <li>Defizite in der Management-Ausbildung des Übernehmers</li> </ul>
<b>Akzeptanz durch Kunden</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzeptanz durch Kunden bei kleinen Betrieben und bei externen Übernehmern</li> </ul>
<b>Sonstige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konflikte mit dem Nachfolger</li> <li>Gerechte Verteilung des Erbes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konflikte mit dem Altinhaber, Erbstreitigkeiten</li> <li>umfangreiche Anmeldeformalitäten</li> <li>Meisterprüfung noch nicht abgelegt</li> </ul>

SfH Göttingen

## 4. Externe Hilfen zum Generationswechsel

### 4.1 Hilfen der Handwerksorganisationen

*Breites Angebot der Handwerksorganisationen*

Die Handwerksorganisationen bieten vielfältige Aktivitäten zur Unterstützung von Betriebsübergaben und -übernahmen an. In erster Linie sind in diesem Zusammenhang die Betriebsbörsen zu nennen; aber auch die Veröffentlichungen von Angeboten und Nachfragen in der Handwerkspresse,

die Erstellung von Gutachten und die Durchführung von Übergabe- bzw. Existenzgründungsseminaren spielen eine wichtige Rolle. Einen großen Stellenwert hat auch die Betriebsberatung, in der auf die besonderen Probleme von Übergebern und Übernehmern eingegangen werden kann.

*Betriebsbörsen bei Handwerkskammern*

Sämtliche sieben niedersächsischen Handwerkskammern betreiben eine Betriebsbörse. Die anderen Handwerksorganisationen verweisen, wenn sie diesbezügliche Angebote oder Nachfragen bekommen, meist auf die zuständige Kammer. Von den Landesinnungsverbänden gaben nur wenige an, daß sie Angebote und Nachfragen vermitteln. Die fachlichen Berufsbildungsstätten im Handwerk stellen vor allem ihr schwarzes Brett zur Verfügung, um Angebote für Betriebsübernahmen zu veröffentlichen.

*Viele Vermittlungen über Handwerksorganisationen*

Die Zahl der Vermittlungen über die Betriebsbörsen der niedersächsischen Handwerkskammern liegt bei 60 - 100 pro Jahr. Damit kommen hierdurch immerhin etwa 20 - 30 % aller Übergaben an Außenstehende zustande. Zusätzlich sind die Handwerksorganisationen bei vielen Vermittlungen auf lokaler und regionaler Ebene durch informelle Aktivitäten, die z.B. über den Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft oder einen Obermeister laufen, beteiligt. Die Inanspruchnahme der Betriebsbörsen ist in den letzten Jahren tendenziell zurückgegangen; dies gilt insbesondere für die Zahl der Angebote. Heute besteht in den meisten Branchen ein Nachfrageüberhang.

*Verbesserung der Effektivität der Betriebsbörsen*

Die Effektivität der Betriebsbörsen kann jedoch noch verbessert werden, wobei folgende Aspekte diskutiert werden sollten:

- Der Bekanntheitsgrad ist noch steigerungsfähig.
- Große Handwerksbetriebe werden meist nicht über die Betriebsbörse vermittelt.
- Die Übergeber haben teilweise Bedenken, ob die Vertraulichkeit hundertprozentig gewahrt wird.
- Die Informationen über die Übergabebetriebe und Übernahmeinteressenten sind teilweise unvollständig; dies erschwert die Vermittlung.
- Die in der Börse enthaltenen Angebote und Nachfragen sind nicht immer aktuell.

Ein Abbau der aufgeführten Probleme verlangt einen hohen Personalaufwand bei den Handwerkskammern. Daher stellt sich die Frage, inwieweit dieser Aufwand gerechtfertigt ist. Gegenwärtig ist die Zahl der Vermittlungen an Außenstehende relativ gering. In einigen Jahren, wenn viele Handwerksmeister ihren Betrieb übergeben wollen, wird sich dies jedoch ändern.

*Beratungsangebot häufig kritisiert*

Die Existenzgründer haben eher ein Beratungsangebot in Anspruch genommen als die Altinhaber. Erste Ansprechpartner waren hier die Steuerberater. Gut jeder zweite Existenzgründer wendete sich an die Handwerkskammer. Insgesamt wurde relativ viel Kritik an den Beratungsleistungen geübt. Auch wenn diese in vielen Fällen sicher nicht gerechtfertigt ist (insbesondere, weil die Erwartungshaltung der Ratsuchenden häufig unrealistisch ist), sollten die Beratungsstellen die kritischen Kommentare prüfen und überlegen, wie sie ihr Image bei den Existenzgründern verbessern können.

Erstaunlich viele Altinhaber haben bei der Regelung ihrer Nachfolgefrage keine Beratung in Anspruch genommen. Dies waren vor allem jüngere oder relativ alte Betriebsinhaber, die ihren Betrieb (häufig ohne längere Vorbereitung) auflösten. Von den verschiedenen Beratungsangeboten waren Steuerberater am meisten gefragt. An die Handwerkskammer wendeten sich vor allem Inhaber aus mittelgroßen Handwerksbetrieben.

## 4.2 Öffentliche Finanzierungshilfen

*30 % der Existenzgründungen mit öffentlichen Finanzierungshilfen*

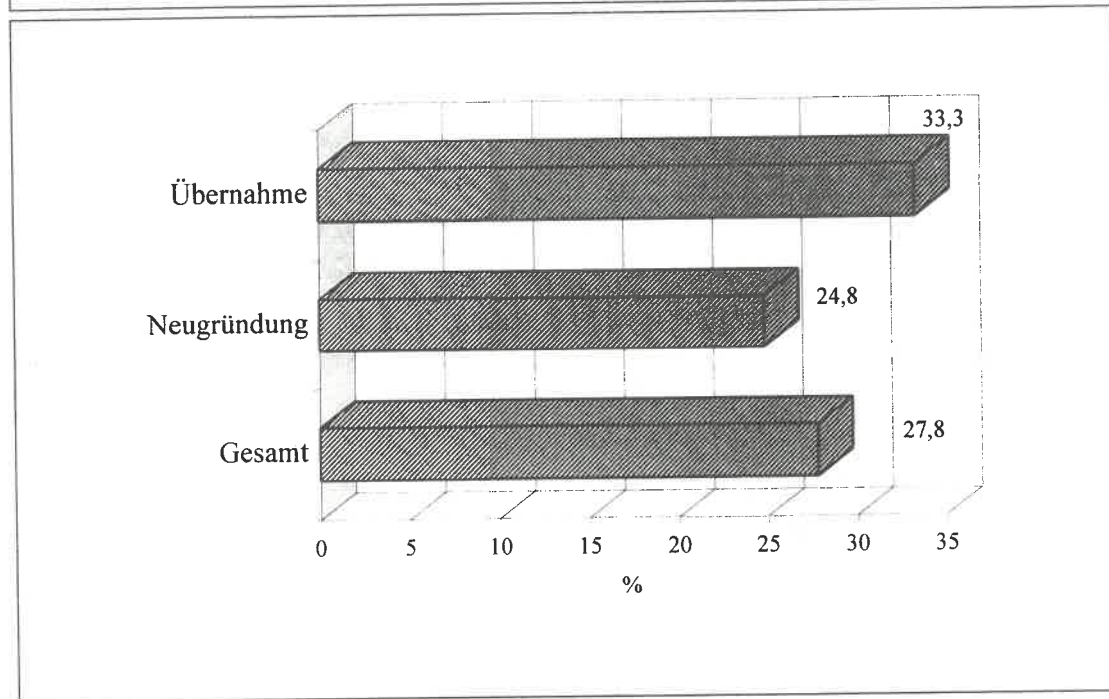
Knapp 30 % der handwerklichen Existenzgründer in Niedersachsen haben öffentliche Fördermittel in Anspruch genommen (vgl. Tafel 8). Dies waren eher größere als kleinere Betriebe und auch eher Übernehmer als Neugründer. Bei den Übernahmen wurden öffentliche Finanzierungshilfen vor allem bei Übertragungen an bislang Fremde nachgefragt.

*Am häufigsten: ERP-Existenzgründungs- und EKH-Programm*

Von den Existenzgründern wurde am häufigsten das ERP-Existenzgründungsprogramm (EKH-Programm) vor dem Eigenkapitalhilfeprogramm in Anspruch genommen, wobei letzteres Programm von den Übernehmern seltener genutzt wurde, was sicherlich damit zusammenhängt, daß hier keine Zinsverbilligung gewährt wird. Bedenkt man, daß Über-

nahmen größere Arbeitsplatzeffekte als Neugründungen aufweisen, mehr Startkapital benötigen und auch eine höhere Insolvenzquote aufweisen, erscheint diese Diskriminierung nicht gerechtfertigt.

Tafel 8: **Inanspruchnahme von öffentlichen Finanzierungshilfen**  
(Haben Sie öffentliche Finanzierungshilfen bei der Gründung/Übernahme in Anspruch genommen?) (%)



Quelle: Müller, K. (1996), Tafel 59, S. 164

SfH Göttingen

*Im Handwerk geringere Ausfallquote*

Die Ausfallquote im EKH-Programm ist im Handwerk geringer als in anderen Wirtschaftsbereichen. Dies dürfte auf die insgesamt bessere Qualifikation der handwerklichen Existenzgründer zurückzuführen sein. In Niedersachsen sind weniger mit diesem Programm geförderte Betriebe gescheitert als im gesamten früheren Bundesgebiet.

*Kaum Existenzgründungsförderung in Niedersachsen*

Eine Existenzgründungsförderung mit Landesmitteln existiert in Niedersachsen kaum noch, seitdem eine Verknüpfung mit einem ERP-Darlehen nicht mehr möglich ist. Das Angebot, die Rückzahlung des Landesdarlehens um 5 000 DM zu vermindern, wird wegen der schwierigen Voraussetzungen praktisch nicht wahrgenommen. Nach dem Abbau der Existenzgründungsförderung des Landes haben niedersächsische Handwerksbetriebe häufiger EKH- und ERP-Darlehen in Anspruch genommen.

*Frauenförderung vor allem für Friseurinnen*

Im Rahmen des Frauenförderungsprogramms des Landes Niedersachsen wird jährlich etwa 60 bis 90 Existenzgründerinnen ein günstiges Darlehen gewährt. Hiervon profitieren vor allem Friseurinnen. Andere Berufe kommen hierfür kaum in Frage, da der maximale Förderbetrag auf 50 000 DM begrenzt ist und eine Existenzgründung in den meisten anderen Branchen erheblich mehr Kapital erfordert.

*NBB-Bürgschaften*

Durch eine Bürgschaft der NBB werden in Niedersachsen jährlich etwa 35 bis 60 handwerkliche Existenzgründer abgesichert; dabei ist diese Zahl in den letzten Jahren gestiegen. Im Vergleich zu anderen Bundesländern spielen Bürgschaften in Niedersachsen aber nur eine relativ geringe Rolle.

*Überbrückungsgeld*

Etwa 300 handwerkliche Existenzgründer nahmen ein Überbrückungsgeld vom Arbeitsamt in Anspruch. Es ist zu vermuten, daß es sich hierbei um viele (Schmalspur)-Existenzgründer handelte.

*Öffentliche Finanzierungshilfen oft nicht benötigt*

Von den Existenzgründern, die keine öffentlichen Finanzhilfen nachgefragt haben, gab die Hälfte an, daß diese zwar bekannt gewesen seien, sie aber nicht benötigt wurden. Der Rest kreuzte an, daß die Konditionen dieser Hilfen entweder nicht attraktiv genug gewesen seien, vom Kreditinstitut nicht empfohlen worden oder nicht bekannt gewesen seien. In diesen Fällen hätten die Existenzgründer durch eine öffentliche Förderung bessere Gründungsvoraussetzungen gehabt.

*... häufig kritisiert*

Die öffentlichen Finanzierungshilfen wurden häufig negativ beurteilt. Die wichtigsten Gründe hierfür sind im folgenden aufgelistet:

*Probleme bei öffentlichen Finanzierungshilfen*

- Öffentliche Finanzierungshilfen sind nur für große Investitionsvorhaben geeignet.
- Übernahmen werden gegenüber Neugründungen im Eigenkapitalhilfeprogramm insofern schlechter gestellt, als sie keine Zinsverbilligung bekommen.
- Viele Existenzgründer bemängeln die unübersichtlichen und z.T. verwirrenden Informationen über die öffentlichen Finanzierungshilfen, den hohen mit der Beantragung verbundenen Verwaltungsaufwand und die lange Bearbeitungszeit.

- Die Hausbanken sind oftmals sehr zurückhaltend bei der Empfehlung von öffentlichen Finanzierungshilfen (insbesondere bei kleinen Summen). Sie vermitteln oft lieber ihre eigenen Darlehen.
- Die Bearbeitungszeit ist zu lang.

Einige Kommentare der Existenzgründer entsprechen sicherlich nicht der Realität; dennoch sollte es zu denken geben, daß bei den Jungunternehmern häufig ein negatives Bild über die öffentlichen Förderungsmöglichkeiten vorhanden ist.

### 5. Wirtschaftliche Auswirkungen des Generationswechsels

*Neue Arbeitsplätze durch Existenzgründungen*

Die Übernahmebetriebe waren mit durchschnittlich 8,9 Beschäftigten größer als die Neugründungen mit 2,3. Beide erhöhten in den ersten Monaten nach der Gründung die Zahl ihrer Arbeitsplätze nicht unbeträchtlich, wobei der Anstieg bei den Neugründungen, absolut gesehen, geringfügig höher ausfiel. Insgesamt konnten die Existenzgründer ihre Beschäftigtenzahl um 33 % steigern (vgl. Tafel 9).

*Geförderte Existenzgründer erfolgreicher*

Diejenigen Existenzgründungen, die eine öffentliche Förderung in Anspruch genommen hatten, waren mit durchschnittlich 6,4 Beschäftigte etwas größer als die nicht-geförderten Betriebe (4,2 Beschäftigte); sie erhöhten auch die Zahl ihrer Beschäftigten sowohl absolut als auch relativ gesehen stärker.

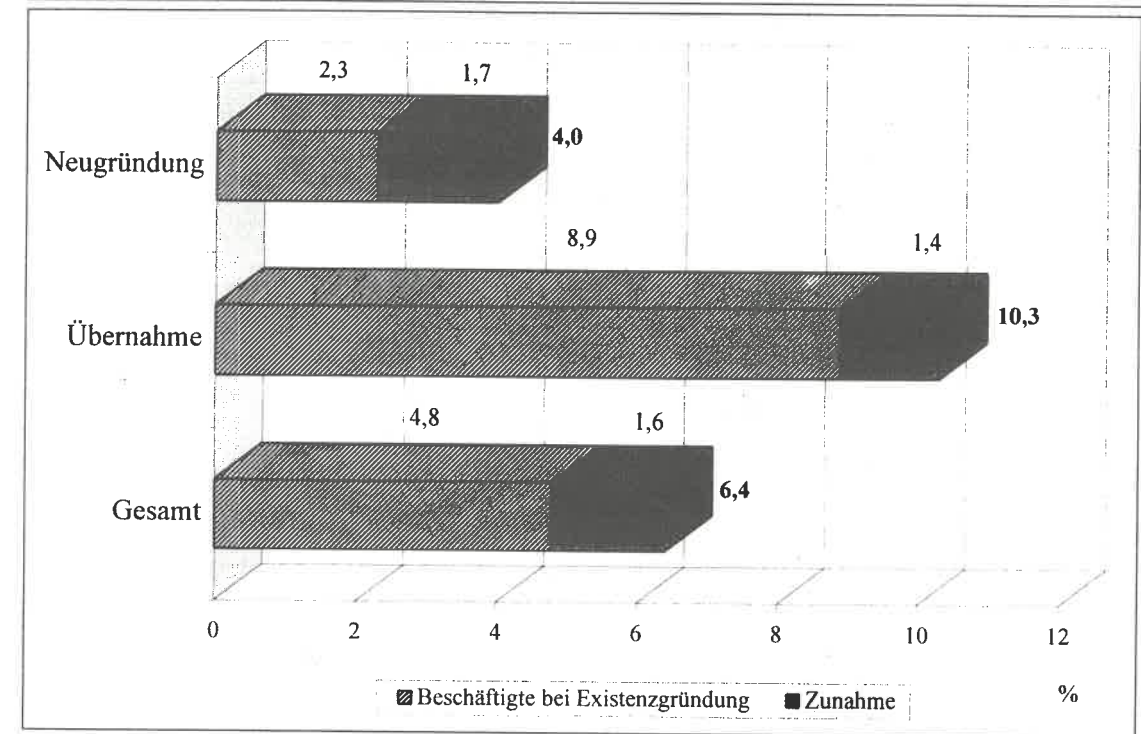
*Steigender Umsatz*

Etwa 44 % der Übernehmer meldeten eine steigende, nur ca. 5 % eine rückläufige Umsatzentwicklung. Angesichts der derzeitigen schwachen Konjunkturlage ist dies ein gutes Ergebnis.

*Selbständigkeit richtig*

Die Existenzgründer waren mit ihren Schritt in die Selbständigkeit überwiegend zufrieden. Etwa 80 % bejahten eine entsprechende Frage, einige waren sich unsicher, und nur jeder achtzehnte antwortete hier mit "nein". Dabei gab es bei der Beantwortung dieser Frage zwischen Neugrüdern und Übernehmern keinen größeren Unterschied.

Tafel 9: **Beschäftigtenentwicklung seit der Übernahme/Neugründung**  
(Wieviele Mitarbeiter/innen (einschl. Inhaber) hatte Ihr Betrieb zur Zeit der Gründung/Übernahme und heute?) (absolut)



Quelle: Müller, K. (1996), Tafel 74, S. 198

SfH Göttingen

### 6. Zusammenfassung

*Nachfolgedefizit prognostiziert*

Das zentrale Ergebnis der vorliegenden Untersuchung lautet, daß in den nächsten 10 Jahren, insbesondere ab dem Jahr 2000, ein erheblicher Bedarf an Nachfolgern von Handwerksbetrieben auf das niedersächsische Handwerk zukommt. Es besteht die Gefahr, daß in diesem Zeitraum 2 600 bis 6 000 Handwerksbetriebe wegen Nachfolgemangel schließen müssen. Diese Situation gewinnt dadurch an Schärfe, daß beim Übergabeprozess viele Probleme auftauchen, die durch Hilfen der Handwerksorganisationen und durch öffentliche Fördermittel derzeit nur teilweise reduziert werden. Dies betrifft insbesondere die Finanzierung von Übernahmen.

*Durch Nachfolgedefizit droht Verlust von Arbeitsplätzen*

Wenn es nicht gelingt, für alle übergabefähigen Handwerksbetriebe einen Nachfolger zu finden, würde dies Anfang des nächsten Jahrhunderts einen Verlust von bis zu 70 000 Arbeitsplätzen im Handwerk zur Folge haben. Dies hätte u.a. zur Konsequenz, daß die räumliche Dichte der Handwerksbetriebe abnimmt, was zu Versorgungsdefiziten in bestimmten Regionen führen kann. Die Stilllegung der vielen Handwerksbetriebe brächte zudem einen volkswirtschaftlichen Substanzverlust mit sich.

*Schon heute Maßnahmen notwendig*

Um diesem drohenden Nachfolgedefizit vorzubeugen, sollten bereits heute verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Dies betrifft vor allem das Übernahmepotential, das durch eine Förderung der Bereitschaft zur Selbständigkeit bzw. zur Übernahme von bestehenden Betrieben erhöht werden muß. Da die Voraussetzung zur Existenzgründung im Handwerk in einer Meister- oder einer vergleichbaren Prüfung liegt, muß gleichzeitig überlegt werden, wie die Zahl der Handwerksmeister erhöht oder wie die Absolventen von Fachhochschulen vermehrt für das Handwerk gewonnen werden können. Es hat sich gezeigt, daß heute die Finanzierung das größte Problem für den Existenzgründer darstellt. Daher sind auch Fragen der finanziellen Förderung von Übernahmen zu erörtern. Die Schwierigkeiten im Übergabeprozess gehen zudem häufig auf Managementprobleme der Übernehmer zurück. Dadurch werden die Erfolgsaussichten von Übernahmen eingeschränkt. Deshalb ist zu überlegen, wie die Gründungsqualität und Gründungsfestigung erhöht werden kann.

Die Maßnahmen dürfen aber nicht nur bei den Übernehmern ansetzen, auch die Altinhaber müssen sich rechtzeitig der Nachfolgefrage stellen. Hierzu können Aktivitäten der Handwerksorganisationen erheblich beitragen. Zuletzt müssen Übergeber und Übernehmer zusammengebracht werden. Hierzu sind die Betriebsbörsen der Handwerkskammern ein geeigneter Weg. Es muß jedoch überlegt werden, wie die Effizienz dieser Börsen noch verbessert werden kann.

Zu diesen Fragen sind vom begleitenden Ad-hoc-Arbeitskreis Handlungsempfehlungen erarbeitet worden. Diese finden sich in Teil II dieses Arbeitsheftes.

## Teil II: Handlungsempfehlungen

Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung wurden vom begleitenden Ad-hoc-Arbeitskreis Handlungsempfehlungen diskutiert und verabschiedet. Die Empfehlungen<sup>1</sup> lassen sich in folgende fünf Bereiche gliedern:

1. Förderung der Bereitschaft zur Selbständigkeit im Handwerk,
2. Finanzielle Förderung von Übernahmen,
3. Erhöhung der Erfolgsaussichten von Übernahmen,
4. Vorbereitung der Übergeber auf den Generationswechsel,
5. Betriebsvermittlung.

### 1 Förderung der Bereitschaft zur Selbständigkeit im Handwerk

Dieser Bereich wird in folgende drei Untergruppen untergliedert:

- stärkeres Interesse der Handwerksmeister an einer Selbständigkeit bzw. einer Übernahme,
- Erhöhung der Zahl der Handwerksmeister,
- besserer Zugang der Absolventen von Fachhochschulen zum Handwerk.

#### a) *Stärkeres Interesse der Handwerksmeister an einer Selbständigkeit bzw. einer Übernahme*

Nach der Untersuchung des Seminars für Handwerkswesen machen sich weniger als 50 % der Jungmeister selbständig. Um das Nachfolgedefizit zu reduzieren, muß versucht werden, die Selbständigkeitsbereitschaft zu erhöhen und gleichzeitig ein Interesse an Übernahmen zu wecken. Zu beachten ist allerdings: Nicht jeder Jungmeister ist als Unternehmer geeignet. Es kommt auf die Qualität und nicht auf die Quantität an.

<sup>1</sup> Einige Empfehlungen wurden mit einem (\*) versehen. Diese Vorschläge wurden bereits im Ganzheitlichen Mittelstandskonzept der Niedersächsischen Landesregierung, das in Zusammenarbeit mit der Vereinigung der Handwerkskammern Niedersachsen, der Unternehmensverbände Handwerk Niedersachsen e.V., der Unternehmerverbände Einzelhandel Niedersachsen, des Landesverbandes der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels im Land Niedersachsen e.V. und des Landesverbandes der Freien Berufe erstellt wurde, erwähnt.

### **Vorschläge**

#### *(1.1) Imagekampagne des Landes (\*)*

Die Imagekampagne (Verbesserung des Unternehmerbildes in den Schulen) wird bereits durchgeführt: Anzeigen sind geschaltet worden.

#### *(1.2) Ergänzung Meisterausbildung*

In der Meisterausbildung kommen Lehrinhalte über Fragen der Selbständigkeit und Betriebsübernahme meist zu kurz. Es müßte grob vermittelt werden, was bei einer Selbständigkeit bzw. Übernahme zu beachten ist. Die hierfür notwendigen Stunden könnten durch eine Kürzung des Buchführungsunterrichtes gewonnen werden. Die angehenden Jungmeister müssen vor allem wissen, wo sie eine ausführliche Beratung und gutes Informationsmaterial bekommen können (siehe auch Vorschlag 3.1).

#### *(1.3) Informationsveranstaltungen in Meisterschulen*

Die Handwerkskammer sollte regelmäßig in Meisterschulen über Möglichkeiten der Selbständigkeit, die Funktion von Betriebsbörsen, Probleme von Übernahmen etc. informieren. Die Dozenten der Meisterkurse haben dabei eine Multiplikatorenfunktion.

#### *(1.4) Informationsmaterial für Jungmeister*

Überreichung von geeignetem Informationsmaterial (evtl. Broschüre, z.B. „Wie mache ich mich selbständig“?) oder eines Beratungsscheckheftes während der Meisterfeier (siehe auch Vorschläge 2.6 und 5.2).

#### *(1.5) Bildung von Jungmeister-Erfa-Gruppen (\*)*

Nach der Meisterprüfung dürfen die Jungmeister den Kontakt zu den Handwerksorganisationen nicht verlieren. Daher sollten in Kammern oder Kreishandwerkerschaften - möglichst in Zusammenarbeit mit dem Junghandwerk - Erfa-Gruppen eingerichtet werden, denen auch bereits selbständige Handwerksmeister angehören sollten. Hier kann auch über Möglichkeiten und Probleme einer Unternehmensgründung und -übernahme diskutiert werden (siehe auch Vorschlag 3.4).

Allerdings besteht das Problem, daß viele Jungmeister keinen Kontakt zur Handwerkskammer haben, da sie auf einer Meisterschule in einem anderen Kammerbezirk ihre Prüfung abgelegt haben.

#### *(1.6) Informationsaustausch Existenzgründung*

Mindestens einmal jährlich sollten sich Institutionen, die mit Existenzgründern zu tun haben, wie Betriebsberatungsstellen der Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften, Handwerksjunioren, Kreditinstitute, Wirtschaftsförderungsgesellschaft

ten, Steuerberater etc., auf regionaler Ebene treffen, um Probleme (z.B. Beantragungspraxis öffentlicher Gelder, Zugang zu Gewerbeflächen, Notwendigkeit von Gewerbeparks, behördliche Vorschriften, Abstimmung des Beratungsangebotes) zu diskutieren und Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Es könnten auch gemeinsame Werbeaktionen für Existenzgründer durchgeführt werden.

#### *(1.7) Veranstaltung von Existenzgründertagen*

Die Informationen von angehenden Existenzgründern über Beratungs- und Fördermöglichkeiten sind immer noch zu gering oder verwirrend (Informationsdschungel). Dies wurde auch in der Untersuchung des Seminars für Handwerkswesen deutlich. Deshalb sollten auf lokaler bzw. regionaler Ebene regelmäßig Existenzgründertage eingerichtet werden, auf denen in Zusammenarbeit mit einer Tageszeitung potentielle Selbständige von Experten (Einbeziehung von Senior-Experten!) informiert und beraten werden. Auch Telefonaktionen dürften wegen der Möglichkeit, anonym zu bleiben, auf großes Interesse stoßen.

#### **b) Erhöhung der Zahl der Handwerksmeister**

Die Untersuchung des Seminars für Handwerkswesen hat gezeigt, daß die Zahl der Meisterprüfungen im Handwerk zukünftig stark zurückgehen wird. Gründe hierfür liegen vor allem in der demographischen Entwicklung (Rückgang der Zahl der Jugendlichen im Meisteralter) und in der Beobachtung, daß immer weniger Jugendliche eines Jahrganges die Meisterprüfung im Handwerk absolvieren. Deshalb dürfte Anfang des nächsten Jahrhunderts ein Nachfolgeloch im Handwerk entstehen. Damit möglichst wenig übergabefähige Handwerksbetriebe aus Nachfolgemangel schließen müssen, muß schnellstens versucht werden, die Zahl der Meister im Handwerk zu erhöhen.

### **Vorschläge**

#### *(1.8) Aktivierung von Meisterpotentialen*

Hierbei sollte besonderer Augenmerk auf vier Gruppen gelegt werden

- Arbeitslose Manager, Ingenieure

Infolge des Stellenabbaus der Industrie in den letzten Jahren sind viele qualifizierte Manager arbeitslos geworden. Es gibt Beispiele dafür, daß von diesem Personenkreis sehr qualifizierte Existenzgründungen im Handwerk erfolgt sind. Dies gilt es (evtl. in Kooperation mit Technologiezentren) zu fördern.

- Frauen

Der relativ geringe Frauenanteil an den Existenzgründerinnen hat nach der Untersuchung des Seminars für Handwerkswesen nicht den Grund, daß Frauen nach der Meisterprüfung weniger bereit sind, sich selbständig zu machen (die Selbst-



ständigkeitsquote scheint sogar etwas höher als bei den Männern zu liegen), sondern darin, daß weniger Frauen eines Gesellenjahrgangs später die Meisterprüfung ablegen. Bei den Männern tun dies etwa 18 %, bei den Frauen dagegen nur ca. 13 %. Der Grund hierfür dürfte vor allem darin liegen, daß Frauen häufig aufgrund ihrer Familienplanung ihr Berufsleben unterbrechen und danach die Meisterprüfung eine zu große Hürde darstellt. Um diese Hürde zu senken, wäre zu diskutieren, inwieweit Arbeitszeitmodelle nicht den Frauen ermöglichen können, einige Jahre lang Familien- und Berufsleben besser zu verknüpfen, damit die Frauen ihre Berufskennnisse und -fähigkeiten nicht verlieren, sondern weiterentwickeln können. Dieses Thema müßte zwischen den Koordinierungsstellen Frau und Betrieb und den Handwerkskammern weiterentwickelt werden.

- **Ausländische Mitarbeiter**

Diese sind als Mitarbeiter gut integriert, legen aber nur relativ selten die Meisterprüfung ab. Die Selbständigkeitsquote ist daher auch sehr gering. Nach Daten der Handwerkskammer Münster stellen Ausländer zwar 14 % der Beschäftigten, jedoch nur 1,3 % der Meisterprüflinge im Handwerk.

- **Aussiedler aus Osteuropa und Einwanderer**

Deutschland ist de facto ein Einwanderungsland. Dies macht sich insbesondere bei der Zahl der Jugendlichen positiv bemerkbar. Ohne die Aussiedler aus Osteuropa und die Einwanderer aus der übrigen Welt würde die Zahl der Jugendlichen im Alter von 20 bis 30 Jahren zukünftig noch um ca. 100 000 - 200 000 pro Altersjahrgang (früheres Bundesgebiet) stärker sinken. Diese Jugendlichen müssen für eine Karriere im Handwerk interessiert werden.

*(1.9) Erstellung von Unterrichtseinheiten für Allgemeinbildende Schulen zu Fragen der Meisterausbildung, Selbständigkeit und Unternehmensgründung*

Integration in den allgemeinen Lehrplan

*(1.10) Attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Handwerk*

Hierzu gehören bspw. der Abschluß "Betriebswirt des Handwerks" und die Modellprojekte für Abiturienten in Osnabrück und Hildesheim. Weitere Lösungsmöglichkeiten werden in dem parallel am Sfh Göttingen laufenden Projekt über die Nachwuchssituation im Handwerk erarbeitet.

**c) Besserer Zugang der Absolventen von Fachhochschulen zum Handwerk**

Eine Eintragung in die Handwerksrolle ist auch mit einem Fachhochschulabschluß möglich, was bislang mit Ausnahme im Baugewerbe jedoch nur wenig genutzt wurde. Heute macht sich nach einer Untersuchung der Deutschen Ausgleichsbank nur jeder zehnte Hochschulabsolvent selbständig. Niedersachsen ist dabei unterrepräsentiert.

Angesichts fallender Meisterzahlen und vieler arbeitsloser Ingenieure sollte geprüft werden, inwieweit Fachhochschulabsolventen nicht als Führungspersonal im Handwerk eingesetzt werden können. Voraussetzung dafür sind vor allem der Abbau des oft fehlenden Praxisbezugs und die problemlose Integration in den Handwerksbetrieb (Betriebs- und Innovationsassistentenprogramm).

### **Vorschläge**

*(1.11) Kontaktaufnahme der Handwerksorganisationen zu den relevanten Fachhochschulen in Niedersachsen*

Die Handwerksorganisationen sollten erkunden, wie groß die Kooperationsbereitschaft an den Fachhochschulen ist und welches Interesse die Studenten an einer Führungsposition im Handwerk haben. Vielleicht können regelmäßig Informationsveranstaltungen oder Gründertage an den relevanten Fachhochschulen durchgeführt werden.

*(1.12) Einführung von Modellprojekten mit studienbegleitenden Praktika in Handwerksbetrieben*

Da nur in wenigen Fällen vor dem Studium eine Handwerkslehre absolviert wurde, ist der Praxisbezug in der Regel nicht vorhanden. Hier könnten studienbegleitende Praktika in Handwerksbetrieben weiterhelfen. Auch ist an die Einführung eines Nach-Studienganges für arbeitslose Ingenieure zu denken. Hierzu kann die Kooperation mit dem Arbeitsamt gesucht werden.

*(1.13) Einführung von mittelstands- bzw. handwerksbezogenen Lehrinhalten in der Fachhochschulausbildung (Managementtheorie)*

Für eine Selbständigkeit im Handwerk kommen nur Absolventen der Ingenieurwissenschaften in Betracht. Hier fehlt jedoch das ökonomische Grundwissen und der Mittelstandsbezug.

*(1.14) Förderung des Einsatzes von Hochschulabsolventen als Nachwuchskräfte für Innovations- und Führungsaufgaben (\*)*

Im Rahmen des Innovationsassistentenprogramms sollten wieder Mittel bereitgestellt werden. Außerdem sollte das Programm so modifiziert werden, daß künftig auch Hochschulabsolventen kaufmännischer Fachrichtungen in dieses Programm aufgenommen werden. Dabei ist die Beschränkung auf Regionen der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" aufzuheben.

## 2 Finanzielle Förderung von Übernahmen

In vielen Fällen ist eine Existenzgründung wegen der fehlenden Eigenmittel nur mit öffentlichen Finanzierungsmitteln möglich. Dies gilt insbesondere für (nicht-familiäre) Übernahmen, denn diese Betriebe sind in der Regel erheblich größer als Neugründungen, weshalb auch erheblich mehr Kapital benötigt wird. Die finanzielle Förderung erfolgt primär durch verschiedene Programme der Deutschen Ausgleichsbank. Grundsätzlich haben sich diese Fördermittel bewährt und sind positiv zu beurteilen. Einige negative Aspekte lassen sich jedoch feststellen:

- Übernahmen werden im Eigenkapitalhilfeprogramm gegenüber Neugründungen insofern schlechter gestellt, als sie keine Zinsverbilligung bekommen.
- Das Eigenkapital von Existenzgründern reicht oft nicht aus, um die Finanzierungshilfen in Anspruch zu nehmen.
- Der Informationsstand über die Finanzierungshilfen wird von vielen Existenzgründern als schlecht oder unübersichtlich empfunden.
- Die Hausbanken sind oftmals sehr zurückhaltend bei der Empfehlung von öffentlichen Finanzierungshilfen.
- Die Zinsvorteile der Hilfen gegenüber den Marktzinsen sind derzeit relativ gering.

Größere Handwerksbetriebe können häufig nicht an einen Existenzgründer (sofern dieser nicht aus der eigenen Familie stammt) übergeben werden, da das hierfür notwendige Eigenkapital (unabhängig von einer öffentlichen Förderung) nicht aufzubringen ist. Diese Betriebe werden dann meist an bereits bestehende Unternehmen verkauft (dies ist besonders häufig im Bäckerhandwerk der Fall). Es sind Finanzierungsmodelle zu entwickeln, wie eine Übergabe in diesen Fällen realisiert werden kann.

### Vorschläge

#### (2.1) Einführung einer Ansparförderung für handwerkliche Existenzgründer

Die Untersuchung des SfH hat gezeigt, daß viele Existenzgründungen - dies gilt insbesondere für Übernahmen - am hohen Kapitalbedarf scheitern. Das Existenzgründungssparen soll dazu beitragen, daß der notwendige Eigenkapitalanteil von 15 % leichter erreicht wird. Zu überlegen ist, wie ein möglicher Mitnahmeeffekt möglichst klein gehalten werden kann.

Die Konditionen sollten sich nach dem ausgelaufenen Ansparprogramm des Bundeswirtschaftsministeriums richten, d.h. Gewährung eines Zuschusses von 20 % der Sparleistung (max. 10 000,- DM), wenn der Sparbetrag als Eigenkapital in eine Existenzgründung eingebracht wird.

#### (2.2) Besserer Zugang von Existenzgründern zu Risikokapital (\*)

Insbesondere Existenzgründer mit innovativen Produkten verfügen häufig nicht über ausreichend Sicherheiten, um eine Kreditfinanzierung zu erreichen. Den Kreditinstituten fehlt zur Beurteilung und Bewertung innovativer Produkte und Projekte entsprechendes Know how. Es ist anzustreben, daß Existenzgründern Risikokapital zur Verfügung gestellt wird. Bezüglich der geeigneten Form kann die Bundesratsinitiative des Landes Niedersachsen einen wichtigen Beitrag leisten.

#### (2.3) Bessere Transparenz des Landesdarlehnsprogramms

In den Informationsblättern über die jeweiligen Konditionen des Darlehnsprogramms des Landes Niedersachsen werden bislang keine effektiven Zinssätze angegeben. Damit ist eine Vergleichbarkeit mit anderen Finanzierungsmöglichkeiten erschwert. In Zukunft sollten daher effektive Zinssätze veröffentlicht werden.

#### (2.4) Weiterführung des Frauenförderprogramms

Für viele Existenzgründungen von Frauen, insbesondere Friseurinnen, hat sich das Frauenförderprogramm bewährt. Es sollte daher fortgeführt werden.

#### (2.5) Gleichstellung der Übernahmen mit Neugründungen im EKH-Programm

Da für Übernahmen im Eigenkapitalhilfeprogramm des Bundes derzeit keine Zinsverbilligung gewährt wird, entsteht eine Zinsdifferenz von fast 35 000,- DM (bei einer Investitionsstamme von 500 000 DM) gegenüber Neugründungen. Dieses erscheint nicht gerechtfertigt. Die EKH-Richtlinien, die Ende 1996 auslaufen, sollten verlängert und entsprechend modifiziert werden.

#### (2.6) Unterstützung der Tätigkeit der NBB und der MBG

Zur Unterstützung von Existenzgründungen sind die Norddeutsche Bürgschaftsbank (NBB) und die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) ein außerordentlich wichtiges Instrument. Ihre Bedeutung wird zukünftig noch zunehmen. Zur Sicherung der Existenzfähigkeit der neu zu gründenden Unternehmen muß ihre Arbeit verstärkt unterstützt werden.

#### (2.7) Besseres Informationsmaterial über Fördermöglichkeiten für Existenzgründer

Insbesondere in den Interviews mit den handwerklichen Existenzgründern hat sich gezeigt, daß das Informationsmaterial über öffentliche Finanzierungshilfen trotz der vielfältigsten Broschüren, die auf dem Markt sind, insgesamt unübersichtlich und verwirrend ist. Insbesondere fehlt es an geeigneten Beispielen, die der Existenzgründer auf seine Situation anwenden kann. Allerdings muß darauf hingewiesen werden, daß die Möglichkeiten einer Inanspruchnahme der Finanzierungshilfen nur

im Rahmen eines Beratungsgespräches geklärt werden kann (siehe auch Vorschlag 5.2).

#### *(2.8) Bessere Mitwirkung der Kreditinstitute*

In der Befragung ist von den Existenzgründern eine erhebliche Kritik an der Praxis der Kreditinstitute bei der Bearbeitung von öffentlichen Finanzierungshilfen laut geworden. Deshalb sollten regelmäßige Gespräche der Handwerksorganisationen mit den Kreditinstituten vor Ort gesucht werden, um die Probleme mit der Antragstellung von öffentlichen Finanzierungshilfen zu reduzieren. Die Hausbanken müssen angeregt werden, sich mehr zu engagieren. Dazu ist auch die Unterstützung von Bund und Ländern notwendig.

#### *(2.9) Neuregelung der Erbschaftssteuer*

Durch die Neuregelung der Erbschaftssteuer seit 1994 sind Betriebsübergaben erleichtert worden. Dadurch brauchen die meisten Handwerksbetriebe heute keine Erbschaftsteuer mehr zu zahlen. Durch die zukünftig andere Besteuerung des Grundbesitzes müssen die Freibeträge entsprechend erhöht werden.

#### *(2.10) Befristete Befreiung der Existenzgründer von der Einkommens-, Körperschafts- und Gewerbesteuer*

Die Bundesregierung plant in ihrem Aktionsprogramm für Investitionen und Arbeitsplätze, Existenzgründer im Verarbeitenden Gewerbe und im technologieorientierten produktionsnahen Dienstleistungsbereich drei Jahre lang von der Einkommens-, Körperschafts- und Gewerbesteuer zu befreien. Alternativ wird über eine Verbesserung der Möglichkeit von Steuerstundungen bei Investitionsrücklagen (§ 7 g EStG) nachgedacht.

### **3 Erhöhung der Erfolgsaussichten von Übernahmen**

Nach empirischen Ergebnissen überlebt rund die Hälfte aller Existenzgründer die ersten fünf Jahre nicht, wobei jede vierte bis fünfte Neugründung bereits im ersten Jahr scheitert. Im Handwerk ist die Überlebensrate zwar beträchtlich höher, was hauptsächlich auf die bessere Qualifikation der Existenzgründer durch den Großen Befähigungsnachweis zurückzuführen ist, dennoch bilden auch hier Managementprobleme den größten Risikofaktor für die Unternehmensentwicklung. Es kann daher nicht darauf ankommen, nur die Zahl der Existenzgründungen zu steigern, wichtig ist vielmehr, die Gründungsqualität und die Gründungsfestigung zu erhöhen.

### **Vorschläge**

#### *(3.1) Verbesserung der Qualifikation der Jungmeister*

Die Interviews haben gezeigt, daß Managementdefizite das größte Problem für die Existenzgründer darstellen. Deshalb sollte bei den Kursen zum Betriebswirt des Handwerks ein größeres Schwergewicht auf den Bereich "Selbständigkeit" gelegt werden. Zu beachten ist, daß hierzu praxisnahe Lehrkräfte herangezogen werden. Ebenfalls ist die Meisterausbildung entsprechend zu verändern (siehe auch Vorschlag 1.2).

#### *(3.2) Besseres Angebot an Existenzgründungsseminaren (\*)*

In den persönlichen Interviews wurde deutlich, daß viele Junginhaber ihre Existenzgründung sehr kurzfristig und ohne längere Planung vorgenommen haben. Während der Aufbauphase des Unternehmens fehlt die Zeit, sich intensiver mit Grundlagen der Selbständigkeit zu befassen. Deshalb sollten die Möglichkeiten ausgebaut werden, sich schon vor der Selbständigkeit näher mit dem Thema zu beschäftigen.

#### *(3.3) Abbau behördlicher Hemmnisse zur Existenzgründung (\*)*

Aus vielen schriftlichen Bemerkungen der Existenzgründer in der Erhebung wurde deutlich, daß behördliche Hemmnisse häufig ein großes Problem darstellen. Es sollte überlegt werden, ob diese Hemmnisse abgebaut werden können. Soweit dies nicht möglich ist, sollte der Existenzgründer Hilfen bekommen, damit er diese Hürden besser überwinden kann.

#### *(3.4) Bildung von Erfa-Gruppen für Existenzgründer (\*)*

Bei der Existenzgründung treten viele Probleme auf. Diese können in Erfa-Gruppen von Handwerksjunioren diskutiert werden. Diesen Gruppen, die im Zusammenhang mit dem Junghandwerk organisiert werden können, sollten auch Handwerksmeister angehören, die schon eine Leitungspraxis von einigen Jahren haben. Die Gruppen sollten auch für mitwirkende Lebenspartner von Existenzgründern geöffnet sein (siehe hierzu auch Vorschlag 1.5).

#### *(3.5) Vermittlung von Betriebspaten (Coaching)*

In der Existenzgründungsphase treten für den Junghandwerker die meisten Schwierigkeiten auf. Die Handwerkskammern können sich nicht um jeden Existenzgründer ausgiebig kümmern. Deshalb könnte versucht werden, Altmeister aus dem Handwerk zu reaktivieren oder auch andere Seniorexperten einzuschalten, die als Paten den Gründungswilligen eine Zeitlang begleiten können. Außerdem könnte ein Hot-line-Dienst mit einem Experten für akute Probleme eingerichtet werden.

### (3.6) *Regelmäßige Beratungsangebote* (\*)

Für die Existenzgründer müssen öffentlich geförderte Beratungshilfen weiterhin angeboten werden. Insbesondere in der Anfangsphase sollten sie regelmäßig von einem Berater nach Schwachstellen analysiert werden. So können Fehler frühzeitig korrigiert werden.

### (3.7) *Modifizierung der Pflicht zur Übernahme aller Beschäftigten*

Nach § 613a BGB wird der Nachfolger verpflichtet, alle Mitarbeiter zu übernehmen. Dies ist häufig eine sehr große Belastung, die die Existenzfähigkeit des Betriebes in Frage stellen kann. Die Bundesregierung sollte (auf europäischer Ebene) versuchen, diese Regelung zu modifizieren.

## 4 Vorbereitung der Übergeber auf den Generationswechsel

Handwerker sperren sich oft innerlich dagegen, die Nachfolgefrage anzugehen, sei es, weil die familiäre Situation nicht geklärt ist, sei es, weil sie sich weigern, an den Ruhestand zu denken. Oft können sie sich auch keinen externen Nachfolger vorstellen. Dies hat oft fatale Folgen: In überraschend vielen Fällen tritt die Übergabesituation, meist aus gesundheitlichen Gründen, frühzeitig und auch plötzlich. Steht dann kein Nachfolger bereit, ist die Gefahr groß, daß der Betrieb aufgelöst werden muß. Ist andererseits der optimale Übergabezeitpunkt verpaßt und werden notwendige Investitionen nicht mehr vorgenommen, lohnt sich eine Übergabe später oft nicht mehr, so daß der Betrieb schließen muß. Aus diesen Gründen ist es notwendig, die älteren Betriebsinhaber immer wieder mit der Nachfolgefrage zu konfrontieren. Irgendwann wird sich der Inhaber dem Problem stellen.

### *Vorschläge*

#### (4.1) *Gezieltes Anschreiben an alle Betriebsinhaber über 55 Jahre*

Ziel ist es, alle Inhaber für das Thema zu sensibilisieren und sie aufzufordern, sich der Nachfolgefrage zu stellen. Im Anschreiben sollte ein Faltblatt (Vorschlag 3.2) beigelegt werden.

#### (4.2) *Faltblatt zur Nachfolgefrage*

In der Umfrage des SfH hat sich gezeigt, daß nur relativ wenig Handwerker das Beratungsangebot der Handwerksorganisationen nutzen, wenn die Regelung der Nachfolge konkret wird. U.a. sollte daher ein Faltblatt erstellt werden, das auf das Dienstleistungsangebot der Handwerkskammer zur Übergabefrage hinweist. Hierzu gehören zum Beispiel:

- Spezielle Übergabeberatung,
- Wertermittlung des Betriebes,
- Betriebsbörse,
- kostenloses Inserat im Norddeutschen Handwerk,
- Hinweis auf von der Handwerkskammer empfohlenen ausführlichen Broschüren zur Nachfolgeproblematik (evtl. kann die Handwerkskammer selbst eine derartige Broschüre herausgeben oder prüfen, ob die Übernahme einer solchen Broschüre von einer anderen Handwerksorganisation möglich ist)

(siehe auch Vorschlag 5.1).

#### (4.3) *Gezieltes Ansprechen der Nachfolgefrage bei der allgemeinen Betriebsberatung*

Bei jeder Beratung eines älteren Inhabers sollte dieses Thema kurz angeschnitten werden. Das Ziel sollte dabei sein, mögliche Blockaden des Altinhabers langsam zu lösen.

#### (4.4) *Regelmäßiges Angebot an Übergabeseminaren*

Diese müssen qualitativ hochwertig sein, das Ambiente muß stimmen.

#### (4.5) *Vorträge, Diskussionsrunden, Podiumsveranstaltungen etc.*

Das Interesse der Handwerker an derartigen Veranstaltungen besteht, sofern das Podium kompetent besetzt ist. Das Thema kann auch auf Innungsversammlungen, Obermeistertagungen, Vollversammlungen etc. eingebracht werden.

## 5 Betriebsvermittlung

Die Betriebsbörsen der Handwerkskammern stellen ein wichtiges Instrument zur Vermittlung von Handwerksbetrieben dar, sie sind an der Vermittlung von Betrieben an Außenstehende zu einem erheblichen Teil beteiligt. Die Effektivität der Börsen kann noch verbessert werden, da die Betriebsbörsen noch zu wenig bekannt sind. Auch mangelt es häufig sowohl an der Qualität der Informationen über die in der Börse enthaltenen Betriebe und Übernahmeinteressenten als auch an der Übergabefähigkeit vieler angebotenen Betriebe und der Eignung der Nachfrager.

Gegenwärtig erfolgt die Vermittlung von Betrieben überwiegend durch informelle Kontakte. Wenn in den nächsten Jahren die Zahl der zu übergebenen Betriebe bei gleichzeitig zurückgehenden familiären Übergaben zunimmt, wird den Betriebsbörsen eine größere Bedeutung zukommen.

### *Vorschläge*

#### *(5.1) Erstellung eines Faltblattes für Übergeber*

Ziel dieses Faltblattes ist die Bekanntmachung der Betriebsbörse, Erklärung ihrer Funktionsweise der Betriebsbörse und Ausräumen von Zweifeln an ihrer Diskretion. Das Faltblatt kann bei allen Beratungsgesprächen Betriebsinhabern, die älter als 50 Jahre sind, übergeben werden und gleichzeitig bei Vollversammlungen, Innungsversammlungen etc. ausliegen (siehe auch Vorschlag 4.2).

#### *(5.2) Erstellung eines Faltblattes für Nachfrager*

Bei den Interviews hat sich gezeigt, daß die Existenz der Betriebsbörsen insbesondere bei den möglichen Existenzgründern zu wenig bekannt ist. Deshalb sollte ein kurzes Faltblatt erstellt werden, das in Meisterschulen, bei den Handwerksorganisationen, Arbeitsamt, Wirtschaftsförderungsgesellschaft etc. ausliegen kann. Im Faltblatt sollte auf die verschiedenen Möglichkeiten der Betriebsvermittlung eingegangen werden. Dies sind neben der Betriebsbörse vor allem Zeitungsinserte, Gespräche mit Steuerberater, Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft etc. (siehe auch Vorschlag 2.6).

#### *(5.3) Überarbeitung der Formulare und Erstellung eines einheitlichen Formulars für die niedersächsischen Handwerkskammern zur Erfassung der Angebote und Nachfragen*

Von der Qualität der Formulare hängt es auch ab, wie gut die Informationen über die Angebote und Nachfragen in der Betriebsbörse sind. Detaillierte Informationen sind für einen Vermittlungserfolg äußerst wichtig. Mit einem einheitlichen Formular können Angebote und Nachfragen zwischen den einzelnen Betriebsbörsen besser ausgetauscht werden.

#### *(5.4) Überprüfung der Angaben von Anbietern und Nachfragern*

Falsche oder unzureichende Angaben in den Formularen reduzieren den Vermittlungserfolg. Die Adressen von nicht übergabefähigen Betrieben sollten nicht weitergegeben werden. Erhalten Übergabebetriebe beispielsweise Nachfragen von völlig ungeeigneten Interessenten, verlieren sie einerseits das Interesse an der Betriebsbörse, andererseits wirft dies auch ein schlechtes Licht auf die Handwerkskammer.

#### *(5.5) Regelmäßige Überprüfung der in der Börse enthaltenen Angebote und Nachfragen*

Um die Qualität von Angeboten und Nachfragen zu erhöhen, müssen diese regelmäßig angeschrieben werden, damit nicht mehr aktuelle Vermittlungswünsche aussortiert werden können.

#### *(5.6) Vernetzung der Betriebsbörsen der niedersächsischen Handwerkskammern*

Einige Nachfrager sind mobil. Sie interessieren sich auch für Angebote aus anderen Kammerbezirken. Daher sollten die Betriebsbörsen durch ein gemeinsames EDV-Programm (ACCESS) vernetzt werden. Hierzu könnte ein Pilotprojekt gestartet werden, das auf bereits vorhandenen Erfahrungen der Handwerkskammer Osnabrück aufbauen könnte.

Die landesweiten Angebote könnten auch anderen Institutionen zur Verfügung gestellt werden (z.B. Wirtschaftsförderungsämter, BBE, Arbeitsamt), um die Vermittlungsquote zu erhöhen. Im Norddeutschen Handwerk sollte eine Sonderrubrik eingerichtet werden, wo alle Angebote und die Nachfragen der mobilen Interessenten veröffentlicht werden.

## VERÖFFENTLICHUNGSVERZEICHNIS

(seit 1990)

### Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte

- Heft 20: **Implikationen des EG-Binnenmarktes für das deutsche Handwerk**, von Gustav Kucera und Wolfgang König, Göttingen 1990, 26 Seiten
- Heft 21: **Struktur des Handwerks in der DDR**, von Wolfgang König und Klaus Müller, Göttingen 1990, 39 Seiten. *Vergriffen*
- Heft 22: **Probleme und Erwartungen im DDR-Handwerk - Ergebnisbericht einer Befragung auf der Hannover-Messe Industrie '90** - von Ullrich Kornhardt und Klaus Müller, Göttingen 1990, 62 Seiten. *Vergriffen*
- Heft 23: **Mobilisierung des handwerklichen Exportpotentials in Niedersachsen**, von Wolfgang König, Klaus Müller, Jörg Sauer, Göttingen 1990, 42 Seiten
- Heft 24: **Exportverhalten handwerklicher Unternehmen**, von Jörg Dieter Sauer, Göttingen 1991, 36 Seiten
- Heft 25: **Kooperationen zwischen west- und ostdeutschen Bauhandwerkern**, von Klaus Müller, Göttingen 1991, 36 Seiten
- Heft 26: **Die Elektrohandwerke in den neuen Bundesländern - Strukturmerkmale und wirtschaftliche Lage** -, von Klaus Müller, Göttingen 1992, 69 Seiten
- Heft 27: **Auf der Suche nach neuen Konzepten der Kleinunternehmensentwicklung in Entwicklungsländern - Ergebnisse einer Expertenkonferenz** -, von Heiko Fähnel, Jörg Hartmann, Wolfgang König, Ralf Meier, Göttingen 1993, 32 Seiten
- Heft 28: **Handwerkspolitik für den EG-Binnenmarkt - Aktivitäten der Handwerksorganisationen zur Vorbereitung ihrer Betriebe auf den EG-Binnenmarkt** -, von Klaus Müller, Göttingen 1993, 48 Seiten. *Vergriffen*
- Heft 29: **Handwerksgenossenschaften im Übergang zur Marktwirtschaft - Ergebnisse der PGH-Umstrukturierung in den neuen Bundesländern** -, von Klaus Müller und Hildegard Sander, Göttingen 1994, 47 Seiten
- Heft 30: **Einflüsse des EG-Binnenmarktes auf das deutsche Handwerk**, von Klaus Müller und Reinhard Reck, Göttingen 1994, 33 Seiten
- Heft 31: **Empirische Untersuchung von grenzüberschreitenden Kooperationen im Handwerk**, von Wolfgang König und Klaus Müller, Göttingen 1994, 23 Seiten
- Heft 32: **Handwerk und Regionalentwicklung im Transformationsprozeß**, von Ullrich Kornhardt und Annette Rudolph, Göttingen 1994, 52 Seiten
- Heft 33: **Handwerksbetriebe im Generationswechsel: Übergaben und Übernahmen im niedersächsischen Handwerk bis 2005**, von Klaus Müller, Göttingen 1996, 74 Seiten. *Vergriffen*

## **Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien**

- Band 43: **Der Europäische Binnenmarkt als Herausforderung für das deutsche Handwerk** von Wolfgang König und Klaus Müller. Göttingen 1990, 96 Seiten, DM 24,50
- Band 44: **Das Exportverhalten von Handwerksbetrieben - Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen in Niedersachsen** - von Jörg Dieter Sauer. Göttingen 1990, 351 Seiten, DM 54,-
- Band 45: **Entwicklungen und Perspektiven des Handwerks in Mecklenburg-Vorpommern**, von Ullrich Kornhardt und Annette Rudolph, Göttingen 1994, 344 Seiten, DM 59,-
- Band 46: **Handwerksgenossenschaften im Systemwandel - zur Transformation der Produktionsgenossenschaften des Handwerks in den neuen Bundesländern** -, von Hildegard Sander, Göttingen 1994, 302 Seiten, DM 55,-
- Band 47: **Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf das niedersächsische Handwerk**, von Reinhard Reck, Göttingen 1994, 353 Seiten, DM 59,-
- Band 48: **Grenzüberschreitende Handwerkskooperationen - Fallstudien im Kontext des Europäischen Binnenmarktes** -, von Wolfgang König, Klaus Müller und Angela Lüttgens, Göttingen 1994, 158 Seiten, DM 32,50

## **Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaft**

**Ökonomie und Ökologie im Handwerk**, Göttingen 1991, 209 Seiten, DM 43,-

**Auslandskooperationen im Handwerk**, Göttingen 1991, 228 S., DM 44,-

**Wirtschaftliche Lage und Entwicklungsperspektiven des Handwerks in den neuen Bundesländern**, Göttingen 1993, 238 S., DM 48,-

**Auslandsmärkte für deutsche Handwerksunternehmen**, Göttingen 1993, 246 S., DM 49,-

**Standort Deutschland - Handwerksrelevante Aspekte und Standortprobleme des Handwerks** -, Göttingen 1996, 204 S., DM 46,-

**Perspektiven des deutschen Handwerks im Zeichen der Öffnung östlicher Nachbarstaaten**, Göttingen 1995, 190 S., DM 44,-

## **Bibliographie des Handwerks und Gewerbes**

(erscheint jährlich seit 1967)

letzter Band:

Jahresverzeichnis der Neuerscheinungen 1994  
Bearbeiter: Mitarbeiter des Seminars für Handwerkswesen  
Göttingen 1995, 75 Seiten, DM 18,90

*Bezug der Veröffentlichungen:*

*Arbeitshefte: Seminar für Handwerkswesen, Postfach 3744, 37073 Göttingen,  
Fon: 0551/39 48 82, Fax.: 0551/39 95 53 gegen 5,- DM in Briefmarken*

*Studien, Kontaktstudien, Bibliographie: Verlag Otto Schwartz & Co., Annastraße 7,  
37075 Göttingen, Fon: 0551/3 10 51,  
Fax: 37 28 12*