ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Müller, Klaus; Koschmieder, Kurt-Dieter; Trombska, Denise; Zapfe, Annelie; Rötzler, Kerstin

Book

Unternehmensnachfolge im Thüringer Handwerk - Eine Analyse im Zeichen des demografischen Wandels

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, No. 78

Provided in Cooperation with:
Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh)

Suggested Citation: Müller, Klaus; Koschmieder, Kurt-Dieter; Trombska, Denise; Zapfe, Annelie; Rötzler, Kerstin (2009) : Unternehmensnachfolge im Thüringer Handwerk - Eine Analyse im Zeichen des demografischen Wandels, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, No. 78, ISBN 978-3-936617-99-3, Mecke Druck und Verlag, Duderstadt

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/191869

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

**Klaus Müller , Kurt-Dieter Koschmieder,
Denise Trombska, Annelie Zapfe,
Kerstin Rötzler**

DHI

Unternehmensnachfolge im Thüringer Handwerk

Eine Analyse im Zeichen des demografischen Wandels

78

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien

**Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand
und Handwerk an der Universität Göttingen**

i/f/h

Klaus Müller, Kurt-Dieter Koschmieder,
Denise Trombska, Annelie Zapfe, Kerstin Rötzler

Unternehmensnachfolge im Thüringer Handwerk
Eine Analyse im Zeichen des demografischen Wandels

GÖTTINGER HANDWERKSWIRTSCHAFTLICHE STUDIEN

Herausgegeben von Prof. Dr. Kilian Bizer

BAND 78

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2009

Unternehmensnachfolge im Thüringer Handwerk
Eine Analyse im Zeichen des demografischen Wandels

von

Klaus Müller, Kurt-Dieter Koschmieder,
Denise Trombska, Annelie Zapfe, Kerstin Rötzler

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2009

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

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

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

http://dnb.ddb.de

abrufbar.

ISBN 978-3-936617-99-3

Alle Rechte vorbehalten

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

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

eMail: verlag@meckedruck.de
Internet: www.meckedruck.de/ifh

Gesamtherstellung: Mecke Druck und Verlag ● 37115 Duderstadt

Vorwort

Die Nachfolgeproblematik mittelständischer Unternehmer wird derzeit wieder intensiv diskutiert, insbesondere vor dem Hintergrund des absehbaren demografischen Wandels, der auch Auswirkungen auf die Unternehmerpopulation mit sich bringt. Es besteht die Gefahr, dass erfolgreiche Unternehmen keinen Nachfolger finden und daher stillgelegt werden müssen. Der Generationswechsel bietet aber auch Chancen, in dem er zu einer kontinuierlichen Erneuerung von Wirtschaftsstrukturen beiträgt. Insbesondere im Zeichen der fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft können auf diese Weise mannigfaltige Anpassungsprozesse befördert werden.

Das Handwerk ist seit vielen Jahren nicht mehr Gegenstand einer systematischen Untersuchung der Generationsproblematik gewesen. Die vorliegende Publikation schließt diese Lücke, was umso notwendiger ist, als die Nachfolgefrage bei handwerklichen Betrieben besondere gesellschafts- und regionalspezifische Aspekte aufweist. Sie wird in vielen Fällen zu einer Existenzfrage.

Die Autoren haben ein Modell zum Übergabeprozess entwickelt, in dem sowohl aus übergabeseitiger als auch aus übernahmeseitiger Sicht die wichtigsten Probleme in den vier Phasen, der Sensibilisierungsphase, der Vorbereitungsphase, der Entscheidungsphase und der Stabilisierungsphase aufgezeigt und analysiert werden. Darauf aufbauend erarbeiteten die Autoren ein Prognosemodell, in dem die anstehenden Existenzgründungen, Übergaben und Übernahmen im Handwerk bis 2020 vorhergesagt werden. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass die Nachfolgeproblematik zwar auch ein quantitatives, vielmehr jedoch ein qualitatives Problem darstellt. Für das Thüringer Handwerk wird es in Zukunft noch schwieriger sein, gut ausgebildeten Unternehmernachwuchs zu finden. Dieser muss in der Lage sein, einen Handwerksbetrieb erfolgreich durch die konjunkturellen Höhen und Tiefen zu führen und dabei die strukturellen Veränderungen auf den Märkten in die Unternehmensstrategie einzubeziehen.

Die Untersuchung wurde durch Mittel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie ermöglicht. Ein Beirat – bestehend aus Vertretern des Bundes, des Thüringer Wirtschaftsministeriums, den Hauptgeschäftsführern der Thüringer Handwerkskammern sowie weiteren Sachverständigen – begleitete die Studie.

Allen beteiligten Institutionen und Personen sei an dieser Stelle herzlicher Dank ausgesprochen. Gleichwohl zeichnen selbstverständlich die Autoren verantwortlich für die erzielten Ergebnisse.

Das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen und die Friedrich-Schiller-Universität Jena freuen sich, der interessierten Öffentlichkeit eine Arbeit von hoher Aktualität vorzulegen. Wir hoffen, dass die Studie zu einer weiteren Sensibilisierung der relevanten Entscheidungsträger über die Probleme des Generationswechsels im Handwerk beiträgt, darüber hinaus auch Ausgangspunkt und Anregung für eine aktive Gestaltung und Optimierung des Nachfolgeprozesses im Handwerk bietet.

Göttingen, Jena im Februar 2009

Prof. Dr. Kilian Bizer

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

Prof. Dr. Kurt-Dieter Koschmieder

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Inhaltsübersicht

1.	Einleitung	1
2.	Literaturanalyse	23
3.	Das Handwerk als Teil der Thüringer Wirtschaft	51
4.	Demografischer Wandel in Thüringen	118
5.	Daten zur Gründungsdynamik/Unternehmensnachfolge	136
6.	Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess	199
7.	Unterstützungsleistungen für die Unternehmensnachfolge	228
8.	Prognose zu Existenzgründungen, anstehenden Übernahmen und Übergaben im Handwerk bis 2020 in Thüringen	261
9.	Kurzfassung	296
10.	Handlungsempfehlungen und Handlungsprojekte	327
11.	Anhang	343

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1
   - 1.1 Problemaufriss 1
   - 1.2 Klärung von Begriffen 4
   - 1.3 Besonderheiten des Generationswechsels im Handwerk 9
   - 1.4 Modell des optimalen Übergabeprozesses 15
   - 1.5 Aufbau der Arbeit 19
2. Literaturanalyse 23
   - 2.1 Veröffentlichungen von wissenschaftlichen Instituten 23
   - 2.2 Veröffentlichungen von Handwerksorganisationen 37
   - 2.3 Fazit 44
3. Das Handwerk als Teil der Thüringer Wirtschaft 51
   - 3.1 Grunddaten der Thüringer Wirtschaft 51
     - 3.1.1 Bevölkerung 51
     - 3.1.2 Erwerbstätigkeit und Pendlerverhalten 53
     - 3.1.3 Arbeitslosenquote 60
     - 3.1.4 Bruttoinlandsprodukt und Verfügbares Einkommen 62
   - 3.2 Ermittlung von strukturstarken und strukturschwachen Kreisen 69
     - 3.2.1 Vorbemerkungen 69
     - 3.2.2 Statische Analyse 70
     - 3.2.3 Dynamische Analyse 73
     - 3.2.4 Einordnung der Kreise 76
   - 3.3 Die Bedeutung des Handwerks für die Thüringer Wirtschaft 80
     - 3.3.1 Betriebsbestand und -entwicklung 80
     - 3.3.2 Differenzierung nach Handwerkssektoren 95
     - 3.3.3 Differenzierung nach Handwerkszweigen und –gruppen 97
     - 3.3.4 Differenzierung nach Handwerkskammern und Kreisen 102
     - 3.3.5 Beschäftigte und Umsatz 106
     - 3.3.6 Stellung des Handwerks in der Gesamtwirtschaft 111
4. Demografischer Wandel in Thüringen 118
   - 4.1 Statistische Grundlagen und Annahmen 118
   - 4.2 Bevölkerungsentwicklung Thüringens bis 2020 121

4.3 Veränderung der Altersstruktur 127
4.4 Geschlechterverhältnis 131
4.5 Ausblick bis 2050 132

5. Daten zur Gründungsdynamik/Unternehmensnachfolge 136
5.1 Vorbemerkungen 136
5.2 Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase 137
5.2.1 Altersstruktur der Inhaber von Handwerksbetrieben 137
5.2.2 Beabsichtigtes Ruhestandsalter 145
5.2.3 Planung Beendigung Unternehmertätigkeit 146
5.2.4 Wirtschaftliche Entwicklung der Betriebe in den letzten zwei Jahren 153
5.3 Entscheidungs- und Umsetzungsphase 157
5.3.1 Anteil für Übergaben und Stilllegungen bzw. Übernahmen und Neugründungen 157
5.3.2 Betrachtung aus Sicht der ehemaligen Inhaber 166
5.3.2.1 Strukturdaten 166
5.3.2.2 Dauer Übergabeprozess 173
5.3.2.3 Analyse der Stilllegungen 176
5.3.3 Betrachtung aus Sicht der Existenzgründer 178
5.3.3.1 Strukturdaten 178
5.3.3.2 Gründe für die Selbstständigkeit 188
5.3.3.3 Analyse der Neugründungen 190
5.4. Stabilisierungsphase 191
5.4.1 Allgemeine Beurteilung 191
5.4.2 Entwicklung der Zahl der Beschäftigten 193
5.4.3 Beurteilung aus der Sicht des Altinhabers 197

6. Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess 199
6.1 Notwendigkeit der Unterscheidung zwischen familien-internen und externen Übergabeprozessen 200
6.1.1 Unterschiedliche Gewichtung von sachlichen und emotionalen Entscheidungskriterien 200
6.1.2 Unterschiede im Prozessablauf 204
6.2 Übergabefähigkeit von Handwerksbetrieben 206
6.3 Erfolgskritische Faktoren beim Übergeber 208

6.3.1 Überblick 208
6.3.2 Sensibilisierungsphase 209
6.3.3 Vorbereitungsphase 211
6.3.4 Umsetzungsphase 213
6.3.5 Stabilisierungsphase 216
6.4 Erfolgsrelevante Faktoren beim Nachfolger 218
6.4.1 Überblick 218
6.4.2 Sensibilisierungsphase 219
6.4.3 Vorbereitungsphase 220
6.4.4 Umsetzungsphase 221
6.4.5 Stabilisierungsphase 224
6.5 Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Nachfolge im Handwerk 226
7. Unterstützungsleistungen für die Unternehmensnachfolge 228
7.1 Arten von Unterstützungsleistungen 228
7.2 Zuordnung zu den Phasen des Übergabeprozesses 230
7.3 Nutzung und Beurteilung der Unterstützungsleistungen 231
7.3.1 Informationen 231
7.3.2 Beratung und Coaching 234
7.3.2.1 Inanspruchnahme von Beratungsleistungen 234
7.3.2.2 Beratungsleistungen der Handwerkskammer 236
7.3.2.3 Beratungsleistungen der Steuerberater 238
7.3.2.4 Mediatorenfunktion der Berater 241
7.3.3 Finanzierungsförderung 243
7.3.3.1 Arten der Finanzierungsförderung 243
7.3.3.2 Inanspruchnahme der Finanzierungsförderung durch die Nachfolger/ Gründer 246
7.3.3.3 Begründung der Nutzungsunterschiede 249
7.3.4 Betriebsvermittlung 252
7.3.4.1 Serviceangebote zur Betriebsvermittlung 253
7.3.4.2 Inanspruchnahme und Erfolgsquoten der Betriebsvermittlung 254
7.3.4.3 Problemfelder bei der Betriebsvermittlung 256
7.4 Fazit 257

8. Prognose zu Existenzgründungen, anstehenden Übernahmen und Übergaben im Handwerk bis 2020 in Thüringen 261
8.1 Vorbemerkungen 261
8.2 Bereits vorliegende Prognosemodelle 262
8.3 Erstellung eines Prognosemodells für das Thüringer Handwerk 265
8.4 Existenzgründungen, echte Abgänge bis 2020 270
8.4.1 Existenzgründungen 270
8.4.2 Abgänge 273
8.5 Übergabepotenzial bis 2020 277
8.6 Übernahmepotenzial bis 2020 279
8.7 Ermittlung Nachfolgerdefizit, -überschuss 281
8.8 Differenzierung der Ergebnisse nach verschiedenen Gesichtspunkten 283
8.9 Diskussion der dem Modell zugrunde liegenden Annahmen 287
8.10 Ausblick bis 2050 289
8.11 Vergleich mit der Gesamtwirtschaft 292
9. Kurzfassung 296
9.1 Einleitung 296
9.2 Literaturanalyse 297
9.3 Das Handwerk als Teil der Thüringer Wirtschaft 299
9.4 Demografischer Wandel in Thüringen 303
9.5 Daten zur Gründungsdynamik/Unternehmensnachfolge 304
9.6 Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess 313
9.7 Unterstützungsleistungen für die Unternehmensnachfolge 318
9.8 Prognosen zu Existenzgründungen, anstehenden Übernahmen und Übergaben im Thüringer Handwerk bis 2020 322
10. Handlungsempfehlungen und Handlungsprojekte 327
10.1 Leitziele und Vorgehen bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen 327
10.2 Ableitung von Handlungsempfehlungen 329
10.2.1 Maßnahmen in der Sensibilisierungsphase 330
10.2.1.1 Inhaber von Handwerksbetrieben 330
10.2.1.2 Potenzielle Nachfolger/Neugründer 331

10.2.2 Maßnahmen in der Vorbereitungsphase 332
10.2.2.1 Inhaber von Handwerksbetrieben 332
10.2.2.2 Zukünftige Nachfolger/Neugründer 333
10.2.3 Maßnahmen in der Umsetzungsphase 334
10.2.3.1 Altinhaber 334
10.2.3.2 Nachfolger/Neugründer 334
10.2.4 Maßnahmen in der Stabilisierungsphase 336
10.2.4.1 Altinhaber 336
10.2.4.2 Nachfolger/Neugründer 336
10.2.5 Zusammenfassende Übersicht zu den Handlungsempfehlungen 336
10.3 Handlungsprojekte 338
11. Anhang 343
A1 Methodik der empirischen Erhebungen 343
A1.1 Durchführung empirischer Erhebungen und Auswertung der Handwerksrollen 343
A1.1.1 Datenquellen über Existenzgründungen und Abgänge aus der Selbstständigkeit im Handwerk 343
A1.1.2 Inhalte der empirischen Erhebungen bei Existenzgründern und ehemaligen Inhabern 345
A1.1.3 Durchführung der Umfragen 347
A1.1.4 Auswertung der empirischen Erhebungen 356
A1.1.5 Auswertung der Handwerksrollen der drei Thüringer Handwerkskammern 357
A1.1.6 Umfrage in den Elektro- und Informations-technischen Handwerken 360
A1.2 Vorgehensweise Methodik der qualitativen Experten-interviews 361
A1.2.1 Entwicklung eines Modells zum optimalen Übergabeprozess 361
A1.2.2 Auswahl der Expertengruppen 362
A1.2.3 Erstellung des Interviewleitfadens 363
A1.2.4 Durchführung und Auswertung der Interviews 365

A2 Tabellen 368
Tabellen zu Kap. 3 368
Tabellen zu Kap. 4 382
Tabellen zu Kap. 5 387
Tabellen zu Kap. 7 413
Tabellen zu Kap. 8 416
A3 Fragebögen 418
A4 Interviewleitfaden 424
A5 Mitglieder des Projektbeirats 429
A6 Literaturverzeichnis 430

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Klärung von Begriffen zum Generationswechsel im Handwerk: Abgänge 7

Abb. 1.2: Klärung von Begriffen zum Generationswechsel im Handwerk: Zugänge 8

Abb. 1.3: Formen der Unternehmensgründung 9

Abb. 1.4: Modell eines optimalen Übergabeprozesses 18

Abb. 3.1: Entwicklung der Bevölkerung von 2002 bis 2007 53

Abb. 3.2: Entwicklung der Erwerbstätigen von 2002 bis 2007 55

Abb. 3.3: Verhältnis von Einpendlern zu Erwerbstätigen in den Kreisfreien Städten und Landkreisen des Freistaates Thüringen in 2002 und 2006 57

Abb. 3.4: Auspendler aus den Kreisfreien Städten und Landkreisen des Freistaates Thüringen in 2002 und 2006 59

Abb. 3.5: Arbeitslosenquote in den Kreisfreien Städten und Landkreisen des Freistaates Thüringen in 2002 und 2007 61

Abb. 3.6: Entwicklung der Arbeitslosenquote von 2002 bis 2007 62

Abb. 3.7: Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes von 2002 bis 2007 64

Abb. 3.8: Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes je Erwerbstätigen von 2002 bis 2007 66

Abb. 3.9: Entwicklung des Verfügbaren Einkommens der privaten Haushalte je Einwohner von 2002 bis 2006 68

Abb. 3.10: Regionaler Performancezustand im Freistaat Thüringen 73

Abb. 3.11: Regionale Performanceentwicklung im Freistaat Thüringen 76

Abb. 3.12: Strukturstarke und strukturschwache Regionen im Freistaat Thüringen 79

Abb. 3.13: Betriebsentwicklung im Handwerk Thüringen, Neue Bundesländer und Deutschland 84

Abb. 3.14: Betriebsdichte im Handwerk nach Bundesländern per 31.12.2007 85

Abb. 3.15: Stundenverrechnungssätze in den Elektrohandwerken für private Aufträge 2008 87

Abb. 3.16: Zugangsraten Handwerk Thüringen, Neue Bundesländer, Deutschland 91

Abb. 3.17:	Abgangsraten Handwerk Thüringen, Neue Bundesländer, Deutschland	92
Abb. 3.18:	Zugangsintensität im Handwerk nach Bundesländern 2007	94
Abb. 3.19:	Zusammensetzung des Handwerks nach A-, B1- und B2-Handwerken	95
Abb. 3.20:	Betriebsdichte nach Handwerkssektoren	97
Abb. 3.21:	Veränderung Zahl Betriebe nach Handwerksgruppen von 2000 bis 2007	100
Abb. 3.22:	Betriebsentwicklung Handwerke Thüringen nach Handwerkskammerbezirken (2000 = 100)	104
Abb. 3.23:	Betriebsdichte nach Kreisen 2007	105
Abb. 3.24:	Veränderungsraten Zahl der Gründungen in Thüringen: Handwerk und Gesamtwirtschaft	115
Abb. 4.1:	Landkarte Thüringens mit der Bevölkerungsentwicklung 2020 zu 2006 nach Kreisen	123
Abb. 4.2:	Veränderung der Altersstruktur nach ausgewählten Altersgruppen	128
Abb. 4.3:	Erwerbspersonenprognose Thüringen bis 2020	130
Abb. 4.4:	Altersaufbau der Bevölkerung 2005 und 2050	134
Abb. 5.1	Altersstruktur Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen	139
Abb. 5.2:	Bevölkerung (20 bis 65 Jahre) und Inhaber von Handwerks-betrieben nach Altersgruppen	140
Abb. 5.3:	Anteil der Betriebe mit Inhabern, die älter als 50 Jahre sind, nach Handwerkssektoren	141
Abb. 5.4:	Anteil der Betriebe mit Inhabern, die älter als 50 Jahre sind, nach ausgewählten Handwerkszweigen	142
Abb. 5.5:	Altersstruktur Inhaber von Handwerksbetrieben Thüringen nach Handwerkskammern (31.12.2007)	143
Abb. 5.6:	Beabsichtigtes Ruhestandsalter der Inhaber von Handwerks-betrieben – Thüringen	145
Abb. 5.7:	Planung Beendigung Unternehmertätigkeit	147
Abb. 5.8:	Gründe für Beendigung der Unternehmertätigkeit	150
Abb. 5.9:	Nachfolgeplanung der Inhaber von Handwerksbetrieben – Thüringen	152
Abb. 5.10:	Entwicklung Mitarbeiterzahl seit 2005	154

Abb. 5.11:	Entwicklung Umsatz seit 2005	156
Abb. 5.12:	Art der Existenzgründung	160
Abb. 5.13:	Übernahmequoten im Handwerk 1994	162
Abb. 5.14:	Übergabequoten nach Handwerkssektoren 2007	162
Abb. 5.15:	Altinhaber des übernommenen Betriebes	164
Abb. 5.16:	Zahl Beschäftigte bei Übergabe, Stilllegung	167
Abb. 5.17:	Altersstruktur der ehemaligen Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen 2007	169
Abb. 5.18:	Dauer der Leitung eines Betriebes	172
Abb. 5.19:	Dauer des Übergabeprozesses	174
Abb. 5.20:	Vorherige Tätigkeit Nachfolger	175
Abb. 5.21:	Ursprüngliche Suche nach einem Nachfolger	177
Abb. 5.22:	Existenzgründer im Thüringer Handwerk nach Geschlecht	179
Abb. 5.23:	Existenzgründer im Thüringer Handwerk nach Zahl der Beschäftigten	180
Abb. 5.24:	Existenzgründer im Thüringer Handwerk nach Qualifikation	182
Abb. 5.25:	Altersstruktur der Gründer im Thüringer Handwerk 2007	186
Abb. 5.26:	Dauer zwischen Meisterprüfung und Gründung	187
Abb. 5.27:	Gründe für die Selbstständigkeit	189
Abb. 5.28:	Motive zur Neugründung – nur Neugründer	190
Abb. 5.29:	Beurteilung der Entwicklung der Unternehmen	192
Abb. 5.30:	Beschäftigtenentwicklung der Gründer	194
Abb. 5.31:	Veränderung Beschäftigtenzahl seit Gründung	196
Abb. 5.32:	Zufriedenheit mit dem Nachfolger	198
Abb. 6.1:	Emotionale und sachliche Ebene in Abhängigkeit von der Herkunft des Nachfolgers	201
Abb. 6.2:	Unterschiede im Ablauf des Übergabeprozesses im Vergleich von familieninternen und externen Nachfolgern	205
Abb. 6.3:	Probleme bei der Übernahme aus Sicht der Gründer	224
Abb. 7.1:	Gruppierung von Unterstützungsleistungen im Übergabeprozess	229
Abb. 7.2:	Phasenspezifische Anforderungen an Unterstützungsangebote	231

Abb. 7.3	Nutzung von Informationsquellen der Altinhaber unterteilt nach Übergabe/Verkauf und Stilllegung	232
Abb. 7.4:	Nutzung der Informationsquellen durch Übernehmer und Neugründer	233
Abb. 7.5:	Inanspruchnahme von und Zufriedenheit mit Beratungsangeboten aus Sicht der Gründer	234
Abb. 7.6:	Inanspruchnahme von und Zufriedenheit mit Beratungsangeboten aus Sicht der Altinhaber	235
Abb. 7.7:	Betriebsspezifische Beratung der Handwerkskammer im Übergabeprozess	237
Abb. 7.8:	Beratungsleistungen der Steuerberater	239
Abb. 7.9:	Moderations- und Mediationsfunktion der Berater	242
Abb. 7.10:	Finanzierungsbedarf und Förderformen	244
Abb. 7.11:	Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen im Vergleich Nachfolger und Neugründer	247
Abb. 7.12:	Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme von Förderleistungen	248
Abb. 7.13:	Begründung für die Nicht-Inanspruchnahme von Förderleistungen	249
Abb. 7.14:	Bekanntheit von Förderleistungen unter den Nachfolgern/ Gründern	251
Abb. 8.1:	Prognosemodell Existenzgründungen, Übernahmen bis 2020	267
Abb. 8.2:	Prognosemodell Abgänge aus der Handwerksrolle, Übergaben bis 2020	269
Abb. 8.3:	Vorgehensweise Prognose Nachfolgedefizit, -überschuss	270
Abb. 8.4:	Altersspezifische Gründungsquoten im Thüringer Handwerk	272
Abb. 8.5:	Prognose Existenzgründungen und echte Abgänge im Thüringer Handwerk bis 2020	275
Abb. 8.6:	Prognose Entwicklung Betriebsbestand im Thüringer Handwerk bis 2020	277
Abb. 8.7:	Entwicklung Zahl der übergabefähigen Betriebe im Thüringer Handwerk bis 2020	278
Abb. 8.8:	Entwicklung Zahl der Übernehmer im Thüringer Handwerk bis 2020	280
Abb. 8.9	Nachfolgedefizit, -überschuss im Thüringer Handwerk bis 2020	281
Abb. 8.10:	Übernahme- und Übergabepotenzial im Thüringer Handwerk bis 2020	282

Abb. 8.11: Entwicklung Zahl der Existenzgründungen im Thüringer Handwerk 2008 nach 2020 nach Handwerkssektoren 284

Abb. 8.12: Entwicklung Zahl der Existenzgründungen im Thüringer Handwerk 2008 nach 2020 nach ausgewählten Handwerkszweigen 286

Abb. 8.13 Entwicklung der Bevölkerung in Thüringen nach Altersgruppen bis 2050 290

Abb. 8.14: Entwicklung der Bevölkerung in Thüringen nach Altersgruppen bis 2050 291

Abb. 9.1: Typologisierung der Altinhaber im Thüringer Handwerk 307

Abb. 9.2: Typologisierung der Altinhaber im Thüringer Handwerk – nur zulassungspflichtige Handwerke 308

Abb. 9.3: Typologisierung der Existenzgründer im Thüringer Handwerk 310

Abb. 9.4: Typologisierung der Existenzgründer im Thüringer Handwerk – nur zulassungspflichtige Handwerke 311

Abb. 10.1: Vorgehensweise bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen und Handlungsprojekten 328

Abb. 10.2: Verankerung der Handlungsprojekte in einer möglichen Organisationsstruktur 342

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1: Besonderheiten des Generationswechsels im Handwerk im Vergleich zur mittelständischen Industrie 13

Tab. 2.1: Literatursynopse 48

Tab. 3.1: Ergebnisse der statischen und dynamischen Analyse 77

Tab. 3.2: Matrix zur Analyse strukturstarker und strukturschwacher Regionen Thüringens 78

Tab. 3.3: Handwerke 1993 - 2007 in Thüringen, den neuen Bundesländern und in Deutschland 82

Tab. 3.4: Handwerk gesamt: Betriebsbestand, Zugänge u. Abgänge hüringen, Neue Bundesländer, Deutschland 89

Tab. 3.5: Betriebsbestand, Zugänge u. Abgänge nach ausgewählten Gewerbezweigen in Thüringen 2000 und 2007 98

Tab. 3.6: Betriebsbestand im Handwerk nach ausgewählten Gewerken 102

Tab. 3.7: Handwerkskammern in Thüringen: Handwerk gesamt: Betriebsbestand, Zugänge u. Abgänge 103

Tab. 3.8:	Daten zu Beschäftigten und Umsatz im Handwerk 1994 und 2007	108
Tab. 3.9:	Anteil der Handwerksbetriebe an allen Betrieben 2005	112
Tab. 3.10:	Anteil der Existenzgründungen im Handwerk an allen Existenzgründungen 2000 und 2007	114
Tab. 3.11:	Anteil der Beschäftigten (in 1.000) im Handwerk an allen Beschäftigten 1999 und 2006	117
Tab. 4.1:	Prognose der Bevölkerungsentwicklung 2006 bis 2020 nach Kreisen	122
Tab. 4.2:	Anzahl der Lebendgeborenen in Thüringen 1981 bis 2020	125
Tab. 4.3:	Entwicklung der Sterbefälle in Thüringen 1990 bis 2020	125
Tab. 4.4:	Entwicklung Sterbefallüberschuss in Thüringen 1990 bis 2020	125
Tab. 4.5:	Entwicklung der Wanderungen (Wanderungsverluste) in Thüringen	127
Tab. 4.6:	Frauenanteil nach Altersgruppen 2007 bis 2020	132
Tab. 4.7:	Entwicklung des Anteils bestimmter Bevölkerungsgruppen an der Gesamtbevölkerung von 2005 bis 2050	133
Tab. 5.1:	Vergleich Altersstruktur Inhaber von Handwerksbetrieben Thüringen und Handwerkskammer Düsseldorf	144
Tab. 5.2:	Gründe für eine plötzliche Beendigung	148
Tab. 5.3:	Qualifikation der Gründer im Thüringer Handwerk 2007	184
Tab. 6.1:	Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess für den Übergeber	209
Tab. 6.2:	Erfolgsrelevante Faktoren beim Nachfolger	218
Tab. 7.1:	Vermittlungen über die Betriebsbörsen der HWK Ostthüringen	254
Tab. 7.2:	Vermittlungen über die Betriebsbörse der Handwerkskammer Erfurt	255
Tab. 8.1:	Prognosen zur Veränderung des Gründungsgeschehens und der Abgänge aus der Selbstständigkeit	264
Tab. 8.2:	Vergleich Vorhersagen Entwicklung Zahl der Existenzgründungen	293
Tab. 8.3:	Vergleich Anteil der übergabefähigen Betriebe	294
Tab. 10.1:	Herausforderungen zur Optimierung des Übergabeprozesses	329
Tab. 10.2:	Übersicht der Handlungsempfehlungen	337
Tab. 10.3:	Ableitung von Handlungsprojekten	338

Tabellen im Anhang

Tab. A1.1:	Versand und Rücklauf Umfrage "Existenzgründer"	349
Tab. A1.2:	Versand und Rücklauf Umfrage "Existenzgründer" nach dem Handwerkssektor	349
Tab. A1.3:	Versand und Rücklauf Umfrage "Existenzgründer" nach Handwerksgruppen	350
Tab. A1.4:	Auswertung der Telefoninterviews mit ehemaligen Inhabern im Kammerbezirk Südthüringen	353
Tab. A1.5	Versand und Rücklauf Umfrage "Ehemalige Inhaber"	354
Tab. A1.6:	Versand und Rücklauf Umfrage "ehemalige Inhaber" nach dem Handwerkssektor	354
Tab. A1.7:	Versand und Rücklauf Umfrage "ehemalige Inhaber" nach Handwerksgruppen	355
Tab. A1.8:	Unternehmensbestand, Zugänge und Abgänge nach ausgewählten Gewerbezweigen 2007 in Thüringen	356
Tab. A1.9:	Ausgewählte Expertengruppen	362
Tab. A1.10:	Liste der durchgeführten Interviews	366
Tab. A1.11:	Vorgehensweise bei der Strukturierung der Expertenaussagen	367
Tab. A3.1	Statische Analyse zur Ermittlung von strukturstarken und -schwachen Kreisen Thüringens	368
Tab. A3.2:	Dynamische Analyse zur Ermittlung von strukturstarken und -schwachen Kreisen Thüringens	369
Tab. A3.3:	Deskriptive Statistik zur statistischen und dynamischen Analyse	370
Tab. A3.4:	Stundenverrechnungssätze und Stundenlöhne in den Elektrohandwerken	370
Tab. A3.5:	Handwerke 1993 - 2007 in Thüringen, den neuen Bundesländern und in Deutschland	371
Tab. A3.6	Zulassungspflichtige Handwerke: Betriebsbestand, Zugänge und Abgänge	372
Tab. A3.7:	Zulassungsfreie Handwerke: Betriebsbestand, Zugänge und Abgänge	373
Tab. A3.8:	Handwerksähnliche Gewerbe: Betriebsbestand, Zugänge und Abgänge	374
Tab. A3.9:	Handwerk nach Bundesländern per 31.12.2007	375

Tab. A3.10: Veränderung Zahl der Betriebe und Handwerksgruppen nach Handwerkssektoren von 2000 bis 2007 376
Tab. A3.11: Betriebsbestand im Handwerk in Thüringen nach Kreisen 377
Tab. A3.12: Handwerke insgesamt: Betriebsbestand, Zugänge und Abgänge nach Kreisen 2007 378
Tab. A3.13: Handwerk nach Bundesländern 2007 379
Tab. A3.14: Handwerk nach Bundesländern 1994 380
Tab. A3.15: Entwicklung der Zahl der Gründungen in Handwerk und Gesamtwirtschaft: Thüringen und Deutschland 2000 bis 2007 381
Tab. A4.1: Bevölkerung nach Bundesländern 2007 bis 2020 382
Tab. A4.2: Natürliche und räumliche Bevölkerungsbewegung 2007 bis 2020 nach Kreisen 383
Tab. A4.3: Bevölkerungsentwicklung Thüringen nach Altersgruppen 384
Tab. A4.4: Durchschnittsalter nach Kreisen 2006 und 2020 385
Tab. A4.5: Wanderungssaldo in Thüringen nach Geschlecht 386
Tab. A5.1: Altersstruktur Inhaber nach ausgewählten Gewerbezweigen Thüringen 387
Tab. A5.2: Beabsichtigtes Ruhestandsalter der Inhaber von Handwerksbetrieben – Deutschland 388
Tab. A5.3: Planung der Beendigung der Unternehmertätigkeit nach verschiedenen Kriterien 389
Tab. A5.4: Warum haben Sie Ihre Unternehmertätigkeit beendet? 390
Tab. A5.5: Nachfolgeplanung der Inhaber von Handwerksbetrieben – Deutschland 391
Tab. A5.6: Entwicklung der Mitarbeiterzahl seit 2005 nach verschiedenen Kriterien 392
Tab. A5.7: Entwicklung des Umsatzes seit 2005 nach verschiedenen Kriterien 393
Tab. A5.8: Löschungsstatistik der Thüringer Handwerkskammern 2007 394
Tab. A5.9: Art der Existenzgründung nach verschiedenen Kriterien 395
Tab. A5.10: Altinhaber des übernommenen Betriebes nach der Betriebsgröße 396
Tab. A5.11: Geschlecht der ehemaligen Inhaber nach verschiedenen Kriterien 396
Tab. A5.12: Zahl der Beschäftigten bei Übergabe, Stilllegung 397
Tab. A5.13: Zahl Gesellschafter nach verschiedenen Kriterien 398

Tab. A5.14: Altersstruktur der ehemaligen Inhaber von Handwerksbetrieben nach ausgewählten Gewerken 2007 399

Tab. A5.15: Altersstruktur der ehemaligen Inhaber von Handwerksbetrieben nach verschiedenen Kriterien 2007 400

Tab. A5.16: Dauer der Leitung der Betriebe 401

Tab. A5.17: Ursprüngliche Suche nach einem Nachfolger nach verschiedenen Kriterien (nur ehemalige Inhaber von stillgelegten Betrieben) 402

Tab. A5.18: Geschlecht der Gründer nach verschiedenen Kriterien 403

Tab. A5.19: Zahl der Beschäftigten (incl. Inhaber) bei Gründung nach verschiedenen Kriterien 404

Tab. A5.20: Zahl der Gesellschafter bei Gründung nach verschiedenen Kriterien 405

Tab. A5.21: Qualifikation der Gründer nach verschiedenen Kriterien 406

Tab. A5.22: Altersstruktur Gründer im Thüringer Handwerk 2007 407

Tab. A5.23: Alter Gründer im Thüringer Handwerk nach verschiedenen Kriterien 408

Tab. A5.24: Gründe Selbstständigkeit nach verschiedenen Kriterien 409

Tab. A5.25: Gründe für Neugründung nach verschiedenen Kriterien 410

Tab. A5.26: Beurteilung Entwicklung Unternehmen nach verschiedenen Kriterien 411

Tab. A5.27: Veränderung der Beschäftigtenzahl seit Gründung nach verschiedenen Merkmalen 412

Tab. A7.1: Für Handwerksbetriebe relevante Förderprogramme 413

Tab. A8.1: Prognose Existenzgründungen im Thüringer Handwerk nach Altersgruppen bis 2020 416

Tab. A8.2: Abgangsrate im Thüringer Handwerk nach Altersgruppen 2007 416

Tab. A8.3: Prognose der Zahl der echten Abgänge bis 2020 im Thüringer Handwerk 417

1. Einleitung

1.1 Problemaufriss

Die Fragen, die mit dem demografischen Wandel einhergehen, werden seit einigen Jahren in aller Breite diskutiert. Damit ist auch in das allgemeine Bewusstsein gelangt, dass sich die Gesellschaft in den nächsten Jahren aufgrund des demografischen Wandels massiv verändern wird. Dabei fokussiert sich die öffentliche Diskussion insbesondere auf einige Aspekte wie die Veränderung des Arbeitskräfteangebotes, die Bevölkerungsentwicklung und auf verschiedene Szenarien der Kaufkraftentwicklung, wobei insbesondere auf die Veränderung von Nachfragepotenzialen bei bestimmten Altersgruppen (bspw. Generation 60plus) hingewiesen wird.

Bislang wurde jedoch kaum untersucht, welche Auswirkungen durch den demografischen Wandel auf den **Generationswechsel** zukommen.[1] Dieses Thema dürfte aus zwei Gründen in der Zukunft eine ausgesprochene Brisanz aufweisen. Zum einen verlieren durch die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung diejenigen Bevölkerungsgruppen an Gewicht, die als besonders gründungsfreudig gelten. Dies sind in erster Linie Personen zwischen 30 und 39 Jahren. In jüngeren und in älteren Jahren nimmt das Interesse an einer Selbstständigkeit dagegen wieder ab. Zum anderen kommt ein vergleichsweise großer Teil der Betriebsinhaber in das Ruhestandsalter und steht vor der Frage, ob der Betrieb an einen Nachfolger übergeben werden kann oder ob er stillgelegt werden muss.

Angesichts dieser unterschiedlichen Entwicklungslinien ist zu befürchten, dass ein Teil der eigentlich übergabefähigen Betriebe aus dem Markt ausscheiden muss. Mit diesen vermeidbaren Liquidationen können erhebliche volkswirtschaftliche Verluste einhergehen, die meist hätten vermieden werden können, wenn die Nachfolgefrage planmäßig eingeleitet und optimal umgesetzt worden wäre.

In den **neuen Bundesländern** dürfte diese Situation noch eine größere Brisanz aufweisen, da sich in den nächsten Jahren die Auswirkungen des Geburtenrückgangs nach der Wende 1989 massiv bemerkbar machen wird. Der

---

[1] Eine Ausnahme bilden Berlemann, M. u.a. (2007) und Freund, W. (2004) sowie weitere Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn).

Bevölkerungsrückgang dürfte daher stärker als im Westen Deutschlands ausfallen. Dadurch wird auch die Zahl der Personen im gründungsrelevanten Alter zukünftig vergleichsweise stark zurückgehen. Folglich öffnet sich die Schere zwischen Gründern und Betriebsinhabern, die in das Ruhestandsalter kommen, in den neuen Ländern noch stärker als in den alten Ländern.

Während, wie oben bereits erwähnt, für den Bereich des gesamten Mittelstandes Fragen des Generationswechsels schon gelegentlich analysiert worden sind,[2] war das **Handwerk** als ein sehr wichtiger Teil der mittelständischen Wirtschaft in den letzten Jahren explizit kein Gegenstand einer umfangreichen empirischen Untersuchung. Hier liegt deshalb eine Forschungslücke vor, weil die Existenzbedingungen und die Wettbewerbssituation des Handwerks durch die vor wenigen Jahren erfolgte Novellierung der Handwerksordnung massiv verändert worden sind und in diesem Wirtschaftsbereich ein erheblicher Anpassungsbedarf vorhanden ist.

Bislang sind für das Handwerk nur zwei große Untersuchungen zum Themenkomplex "Generationswechsel" durchgeführt worden. Hier ist zum einen eine Studie des ifh Göttingen (damals noch Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen) von Mitte der 90er Jahre zu erwähnen, die im Auftrag des niedersächsischen Wirtschaftsministeriums stattfand. Diese fußt unter anderem auf zwei größeren Erhebungen bei knapp 1.600 "gelöschten" Betrieben und bei Existenzgründern (jeweils etwa 4.000 Betriebe des Jahres 1994), wobei insgesamt rund 1.600 Antworten in die Analyse einbezogen werden konnten. Zum anderen fand im Jahr 2002 eine empirische Erhebung durch den Zentralverband des Deutschen Handwerks statt,[3] an der sich über 12.000 Betriebe aus 30 Handwerkskammern beteiligten. Im Gegensatz zu der ifh-Studie wurden hier jedoch sämtliche Betriebe und nicht nur Altinhaber und Existenzgründer befragt. Später gab es von den einzelnen Handwerkskammern kleinere Umfragen, die sich entweder ebenfalls an alle Betriebsinhaber oder an ältere Betriebsinhaber wendeten.[4] Zur Unterstützung des Nachfolgeprozesses haben zudem eine Reihe von Hand-

---

[2] Vgl. hierzu bspw. die verschiedenen Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn), vgl. Freund, W. (2004), S. 57-88 oder die Präsentation auf der Homepage des Institutes: http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Wallau-12-06-2008.pdf, abgerufen am 2.7.2008.

[3] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2002).

[4] Vgl. bspw. Handwerkskammer Rheinhessen (2008).

werkskammern Leitfäden entwickelt, spezielle Veranstaltungen durchgeführt oder Fachartikel in der Presse veröffentlicht.

Um diese Lücke zu schließen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie den Auftrag zu einer Studie an das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh Göttingen) in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena (FSU Jena) vergeben. In dieser Studie sollten aufbauend auf der besonderen spezifischen Situation des Handwerks statistische Daten zur Gründungsdynamik und zur Unternehmensnachfolge ermittelt sowie die Probleme beim Generationswechsel beschrieben werden. Das Untersuchungsgebiet beschränkt sich - exemplarisch für eines der fünf neuen Länder - auf den Freistaat Thüringen, weil sich hier – wie oben bereits erwähnt - die Probleme in den nächsten Jahren sehr viel massiver als in den alten Ländern stellen dürften.

Der Zeithorizont für die Analyse erstreckt sich bis zum Jahr 2020. Dieser Zeithorizont wurde gewählt, weil aufgrund der Ungewissheit über die Entwicklung der wirtschaftlichen und gesellschaftlich-sozialen Rahmenbedingungen weiterreichende Vorhersagen kaum sinnvoll sind. Vor allem wird nach diesem Zeitpunkt die Unsicherheit über die demografische Entwicklung massiv steigen.[5] Trotzdem werden Perspektiven bis 2050 kurz angedeutet.

Im Einzelnen sind in dieser Studie folgende Fragen zu beantworten, wobei der Fokus auf dem Handwerk im Freistaat Thüringen liegt. Soweit wie möglich werden Vergleiche zu der Gesamtwirtschaft bzw. zu der Situation in den neuen Bundesländern herangezogen:

- Welche Entwicklung zeichnete sich für das Handwerk in Thüringen in den letzten Jahren sowohl in regionaler als auch in sektoraler Hinsicht ab? Wie steht das Handwerk damit im Vergleich zur Gesamtwirtschaft dar?
- Welche Probleme zeigen sich beim Übergabeprozess sowohl bei der Sensibilisierung der Altinhaber, der Planung des Übergabeprozesses, der Übergabephase als auch bei der Stabilisierung des übernommenen Unternehmens? Wie lauten erfolgsrelevante Faktoren, um diese Probleme zu beheben?

---

[5] Vgl. Engel, D. u.a. (2007).

- Welche Unterstützungsleistungen werden zur Erleichterung des Übergabeprozesses angeboten? Wie werden diese von den Betrieben angenommen und beurteilt und welche Verbesserungsmöglichkeiten können aus dieser Analyse gezogen werden? Dabei soll auch auf die Möglichkeiten einer Betriebsvermittlung eingegangen werden. Diese ist für diejenigen Fälle wichtig, in denen eine familiäre oder eine betriebliche Nachfolge nicht möglich ist.
- Welche Vorhersagen können vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zu Existenzgründungen, Übernahmen, anstehenden Abgängen aus der Selbstständigkeit und Übergaben für das Handwerk in Thüringen bis zum Jahr 2020 getroffen werden?
- Welche Handlungsempfehlungen zur Sensibilisierung der Altinhaber, zur rechtzeitigen Planung der Nachfolge, zur besseren Gestaltung des Übergabeprozesses und zur Stabilisierung der übernommenen Betriebe bzw. Existenzgründungen können aufgezeigt werden?

Insgesamt betritt die Studie in vieler Hinsicht Neuland. Zum ersten Mal werden hier gesellschaftlich wichtige Themenfelder wie der demografische Wandel, das Handwerk, der Generationswechsel und der Freistaat Thüringen (exemplarisch für die neuen Bundesländer) zu einem höchst aktuellen Themenkomplex zusammengefasst. Diese Studie hat damit Pilotcharakter für eines der wichtigsten Themenfelder innerhalb des bevorstehenden demografischen Wandels.

1.2 Klärung von Begriffen

Untersuchungsobjekt dieser Studie ist das **Handwerk**.[6] Dieses ist gesetzlich geregelt durch die Handwerksordnung von 1953, die seitdem mehrfach geändert worden ist, zuletzt zum 01. Januar 2004. Ein wichtiges Element dieser Handwerksordnung ist die Pflicht zur Eintragung in die Handwerksrolle.

[6] In dieser Studie wird zum Handwerk auch das handwerksähnliche Gewerbe gezählt. Der Grund hierfür liegt daran, dass es ebenfalls in der Handwerksordnung definiert wird. Außerdem wird im allgemeinen Sprachgebrauch seit einigen Jahren (insbesondere seit der Novellierung der Handwerksordnung 2004) das handwerksähnliche Gewerbe (häufig unter dem Begriff B2-Handwerke) unter den Begriff "Handwerk" subsumiert.

Diese besteht dann, wenn ein Betrieb[7] nach §§ 1(2) bzw. 18(2) Handwerksordnung (HwO) handwerksmäßig oder nach §18(3) HwO handwerksähnlich betrieben wird und zu einem der insgesamt 151 Gewerke gehört, die in den Anlagen A, B1 und B2 dieses Gesetzes aufgeführt sind (vgl. Abschnitt 1.3).[8]

Ein weiteres wichtiges Merkmal des deutschen Handwerks ist die Pflichtmitgliedschaft in einer der 54 Handwerkskammern. Dies bringt u.a. den Vorteil mit sich, dass sich die Zahl der Handwerksbetriebe durch die Eintragung in die Handwerksrolle bzw. in das Verzeichnis der Inhaber eines Betriebes eines zulassungsfreien Handwerks oder eines handwerksähnlichen Gewerbes genau erfassen lässt.

Bei der Betrachtung des Generationswechsels spielen verschiedene Begriffe eine Rolle, deren Inhalt geklärt werden muss, damit bei der Argumentation keine Missverständnisse auftreten. Dies ist auch insofern wichtig, da sich in der Literatur keine einvernehmliche Begriffsverwendung findet.

Insbesondere können die Begriffe **"Generationswechsel"** bzw. **"Unternehmensnachfolge"** unterschiedlich verwendet werden, teilweise in einer sehr engen, teilweise auch in einer sehr weiten Auslegung. Darunter versteht man entweder

- nur Betriebsübergaben innerhalb einer Familie,
- die Übergabe eines Betriebes von einem Angehörigen der älteren an einen Existenzgründer der jüngeren Generation, [9]
- die Übergabe eines Betriebes generell an einen Existenzgründer oder

---

7 Im Rahmen dieser Studie werden die Begriffe "Betrieb" und "Unternehmen" synonym verwendet.

8 Daneben gibt es innerhalb der Anlage A noch die Handwerksberufe mit einfachen Tätigkeiten. Deren Bedeutung ist jedoch äußerst gering. So gehörten in Thüringen nach Angaben der Handwerkskammern zum 31.12.2007 nur 12 Betriebe zu dieser Gruppe. Deshalb finden sie in dieser Studie keine weitere Beachtung.

9 Aus der Analyse der Handwerksrolleneintragungen und -löschungen wurden dagegen einige Fälle identifiziert, in denen der Übernehmer älter als der Übergeber war. Dies sind vor allem Fälle, bei denen der Übergeber aus persönlichen Gründen den Betrieb nicht mehr weiterführen wollte und deshalb einen Nachfolger suchte.

- die Erneuerung des handwerklichen Betriebsbestandes insgesamt (in dieser Definition sind Neugründungen und Stilllegungen von Betrieben enthalten).

Der Inhalt des Begriffes Generationswechsel würde eigentlich der zweiten Definition am ehesten entsprechen. Da jedoch eine Abgrenzung zu der dritten Definition nicht einwandfrei möglich ist, wird dieser Untersuchung primär letztere Definition zugrunde gelegt.

Bei der **Übergabe** eines Betriebes muss auch berücksichtigt werden, dass diese in einigen Fällen nicht in einem Akt vollzogen wird, sondern etappenweise erfolgt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Vater als Alleininhaber eines Handwerksbetriebes eine GmbH gründet, seinen Sohn als zweiten Gesellschafter aufnimmt und ihm auch eine teilweise Verantwortung für den Betrieb überträgt. Diese Fälle wurden in der vorliegenden Untersuchung als Übernahme gezählt. Wird die schrittweise Übergabe dann abgeschlossen, indem beispielsweise der Vater aus der GmbH ausscheidet, wird dieser Vorgang der Rubrik "Umgründung" (bzw. Rechtsformwechsel) zugeordnet, um Doppelzählungen von Betriebsübergaben zu vermeiden.

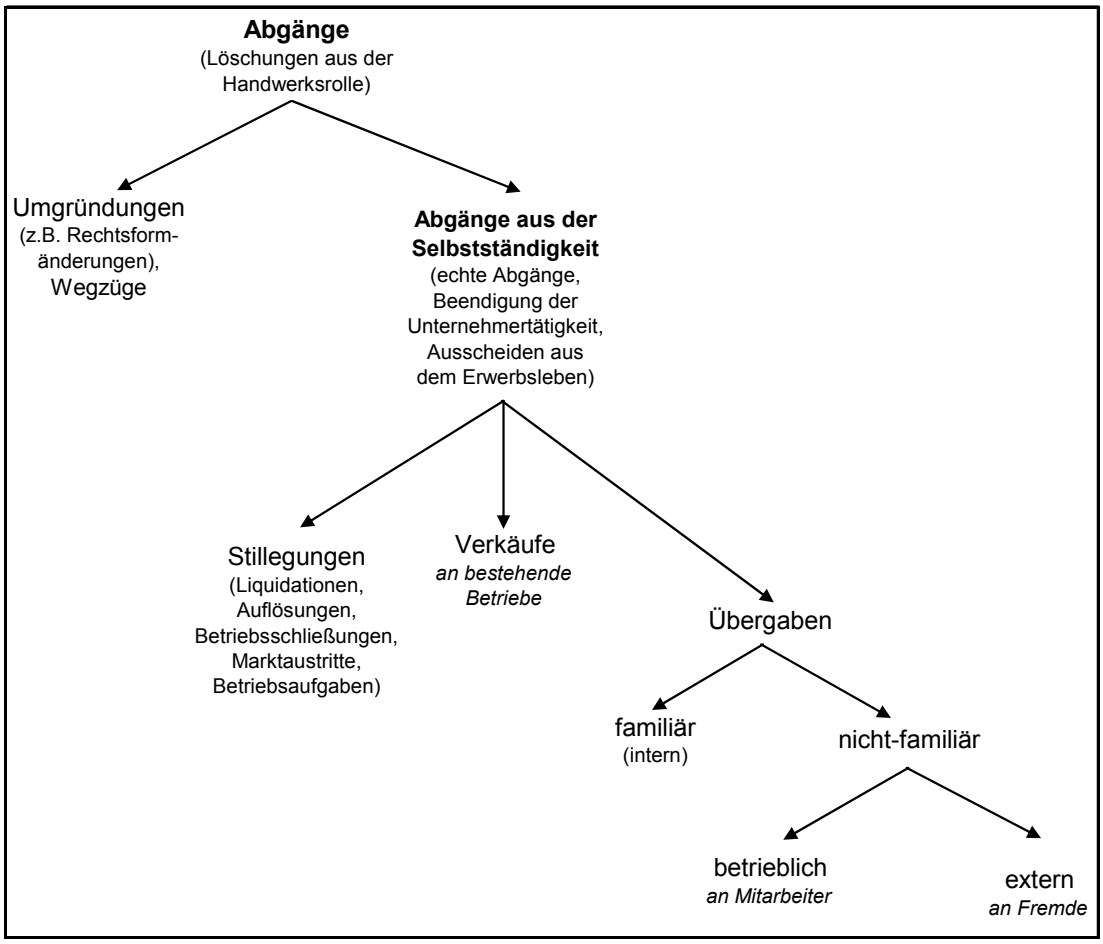
Darüber hinaus müssen die Begriffe "Abgang aus der Selbstständigkeit" bzw. "Beendigung einer Unternehmertätigkeit durch den Inhaber eines Handwerksbetriebes" geklärt werden (vgl. Abbildung 1.1). Hierbei handelt es sich um die **Abgänge** aus der Handwerksrolle (bzw. um Gewerbeabmeldungen) bereinigt um die Umgründungen bzw. die Wegzüge aus einem Handwerkskammerbezirk (s. Abschnitt A1.1.5 im Anhang).[10] Dieser "Altinhaber" hat grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten: Er kann den Betrieb stilllegen,[11] ihn an einen bereits bestehenden Betrieb verkaufen oder ihn an einen Nachfolger übergeben. Dieser kommt entweder aus der Familie (familiäre oder interne Nachfolge), ist als Mitarbeiter im eigenen Betrieb tätig (betriebliche Nachfolge) oder es handelt sich um eine externe Person (externe Nachfolge). Letztere muss vorher nicht bekannt sein.

---

[10] Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn benutzt hierfür den Begriff "Liquidationen", vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2008) http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Wallau-Guenterberg-19-20-05-2008.pdf, abgerufen am 2.7.2008.

[11] Hierfür werden synonym auch die Begriffe "Liquidationen", "Auflösungen", "Betriebsschließungen", "Marktaustritte" oder "Betriebsaufgaben" verwendet.

Abb. 1.1: **Klärung von Begriffen zum Generationswechsel im Handwerk: Abgänge**



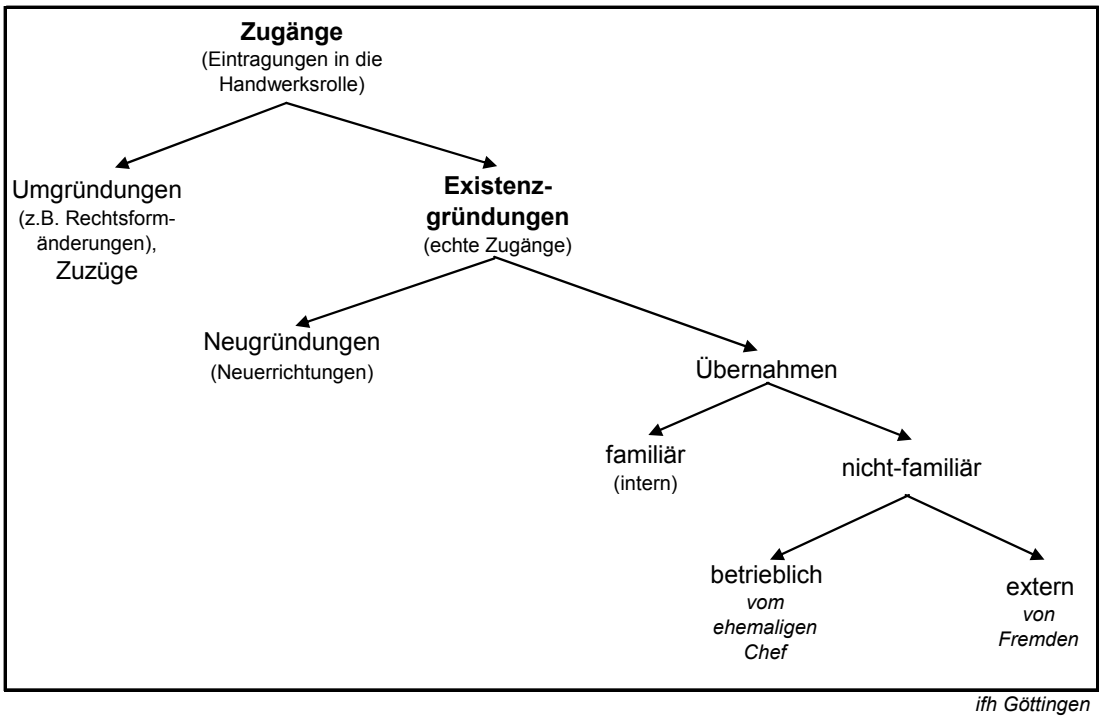
ifh Göttingen

(Klammer): Begriff wird synonym verwendet
Kursiv: Erklärung des Begriffs

Unter einer Existenzgründung, d.h. einen **Zugang** in die Handwerksrolle bzw. eine Gewerbeanmeldung bereinigt um die Umgründungen bzw. Zuzüge, werden alle Eintragungsfälle von Personen verstanden, die sich selbstständig machen, sei es, indem sie einen Betrieb neu gründen oder sei es, dass sie einen bereits bestehenden Betrieb übernehmen.[12] Bei den Übernahmen lassen sich wieder familiäre, betriebliche und externe Übernahmen unterscheiden (vgl. Abbildung 1.2).

[12] Hier besteht ein Unterschied zur Begriffsdefinition des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung Essen (RWI Essen), das unter einer Existenzgründung nur eine Neugründung versteht, vgl. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (2004), S. 164.

Abb. 1.2: **Klärung von Begriffen zum Generationswechsel im Handwerk: Zugänge**



(Klammer): Begriff wird synonym verwendet
Kursiv: Erklärung des Begriffs

Der Begriff "Existenzgründung"[13] wird im Folgenden noch einmal aus einer anderen Sichtweise dargestellt, indem zwischen objektbezogenen und personenbezogenen Gründungsformen unterschieden wird (vgl. Abbildung 1.3).

[13] Eine gute Übersicht über die Begriffsproblematik findet sich bei Struck, J. (1998), S.19-33.

Abb. 1.3: **Formen der Unternehmensgründung**

Gründungsformen		Objektbezogene Formen	
		Originäre Gründung	**Derivative Gründung**
Personenbezogene Formen	**Selbstständige Gründung** **(Existenzgründung)**	**Unternehmens-gründung** (Neugründung/ Neuerrichtung)	**Betriebsübernahme**
	Unselbstständige Gründung	Betriebsstätten-gründung	Umgründung

Quelle: Szyperski, N. und Kirschbaum, G. (1981), S. 24ff.

1.3 Besonderheiten des Generationswechsels im Handwerk

Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht der Generationswechsel in einem bestimmten Wirtschaftsbereich, dem Handwerk. Dieser weist einige Besonderheiten auf, die eine gesonderte Betrachtungsweise gerechtfertigt erscheinen lassen. Die Besonderheiten gehen zurück auf:

- Inhalt der Handwerksordnung (legale Definition),
- idealtypische Charakteristika des Handwerks (funktionale Definition).

Die Existenzbedingungen des Handwerks sind durch ein besonderes Gesetz, die Handwerksordnung, geregelt. Ein zentraler Teil dieses Gesetzes sagt aus, dass eine Reihe von Handwerkszweigen, nämlich 41, nur betrieben werden können, wenn die Inhaber selbst oder über die Einstellung eines Betriebsleiters bestimmte Qualifikationen nachweisen (Zulassungspflicht). In der Regel ist dies die Meisterprüfung. Diese Berufe werden im Folgenden zulassungspflichtige Handwerke oder A-Handwerke[14] genannt. Daneben gibt es aber noch eine größere Anzahl von Handwerkszweigen, zu deren Ausübung

[14] Nach der Anlage A der Handwerksordnung, in der diese Berufe aufgeführt sind.

keinerlei Qualifikationen notwendig sind. Dies sind die 53 zulassungsfreien Handwerke, die bis zur Novellierung der Handwerksordnung zum 01. Januar 2004 ebenfalls der Zulassungspflicht unterlagen (zulassungsfreie Handwerke oder B1-Handwerke), und das handwerksähnliche Gewerbe mit seinen 57 Zweigen, das seit je her zulassungsfrei betrieben werden kann (auch B2-Handwerke genannt).

Durch die Novellierung der Handwerksordnung wurde aber auch die Ausübung eines zulassungspflichtigen (A-)Handwerks erleichtert. Außer für Personen mit Meisterbrief ist eine Ausübung unter bestimmten Voraussetzungen auch für Ingenieure, Hochschulabsolventen, staatlich geprüfte Techniker etc. möglich. Daneben wurde durch die Novellierung eine sogenannte "Altgesellen-Regelung" eingeführt, wonach sich erfahrene Gesellen nach sechs Jahren, davon vier in leitender Position, selbstständig machen können.[15]

Wird nur allein die Zahl der Handwerkszweige betrachtet, könnte man meinen, dass die zulassungspflichtigen Handwerkszweige eine Minderheit darstellen. Dies ist jedoch nicht der Fall, da es sich hierbei in der Regel um die zahlenmäßig größeren Handwerkszweige handelt. So gehören heute trotz eines Existenzgründungsbooms in den zulassungsfreien Handwerken nach der Novellierung der Handwerksordnung immer noch knapp 63 % aller Handwerksbetriebe zu den zulassungspflichtigen Handwerken.[16] 17,3 % sind den zulassungsfreien Handwerken zuzuordnen und knapp 20 % dem handwerksähnlichen Gewerbe. Sieht man sich allerdings nur die Gründungen an, relativiert sich diese Größenordnung. Aber bei dieser Betrachtung gehören noch 40 % der Gründer zu den zulassungspflichtigen Handwerken; die zulassungsfreien Handwerke folgen aber mit knapp 37 % kurz danach (Zahlen für 2007).

Was bedeutet nun die Zulassungspflicht und die damit verbundene relativ hohe Qualifikation der Gründer für einen großen Teil der Handwerksbetriebe in Hinblick auf den Generationswechsel? Vieles deutet darauf hin, dass die zulassungspflichtigen Betriebe eine höhere Bestandsfestigkeit aufweisen als

---

15 Vgl. Müller, K. (2006), S. 37.

16 Zum 31.12.2007, ermittelt vom Deutschen Handwerkskammertag.

die übrigen Betriebe.[17] Insbesondere ein Zusammenhang zwischen Qualifikation (Humankapital) und Gründungserfolg ist wiederholt nachgewiesen worden.[18] Befürworter dieser Regulierung im Rahmen der Handwerksordnung argumentieren zudem, dass durch die ex-ante Selektion im Vorfeld der Gründung nur qualifizierte Gründer auf den Markt kommen. Daher weist die ex-post Selektion am Markt eine geringere Bedeutung auf und die Überlebensrate ist höher. Die Gegner der Handwerksordnung weisen dagegen darauf hin, dass eine überdurchschnittliche Bestandsfertigkeit ein Indiz für einen fehlenden Wettbewerb auf Märkten, die weitgehend von der Konkurrenz geschützt sind, ist.[19] Neuere wissenschaftliche Erkenntnisse darüber, welche dieser Meinungen zutrifft, liegen derzeit leider nicht vor.

Unabhängig davon, welche Argumentation als plausibel erachtet wird, deutet eine größere Bestandsfestigkeit in dem größten Teil der Handwerksbetriebe, die zusammengeht mit einer relativ hohen durchschnittlichen Beschäftigtenzahl, auf eine höhere Übernahmequote hin. Denn mit der Überlebensrate und mit der Betriebsgröße sind zwei wichtige Faktoren angesprochen, die für die Übergabefähigkeit eines Betriebes von erheblicher Bedeutung sind.

Die Besonderheiten des Generationswechsels im Handwerk lassen sich weiter aus der funktionalen Definition des Handwerks ableiten. Hierbei wird versucht, das Handwerk anhand bestimmter idealtypischer Wesensmerkmale, wie bspw. Einzelfertigung, Dominanz von Handarbeit, lokal begrenzte Absatzmärkte oder geringe Betriebsgröße, zu charakterisieren.[20] Anhand dieser Merkmale lässt sich das Handwerk allerdings nicht eindeutig abgrenzen. Mit zunehmender Dynamik des Industrialisierungsprozesses werden die Grenzen zu anderen Wirtschaftsbereichen, wie der Industrie oder dem Handel, immer mehr verwischt, indem einige handwerkstypische Merkmale heute gleichfalls für mittelständische Industriebetriebe gelten (z.B. Aufhebung der Arbeitsteilung in der Produktion), während für einige Handwerksbetriebe ih-

---

17 Vgl. Müller, K. und Heyden, M. (1999), S. 166ff; Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (2004), S. 165 und die dort angegebene Literatur.

18 Vgl. z.B. KfW-Bankengruppe (2006), S. 69ff; Moog, P. (2004), S. 115; Schmidt, A.G. und Kraus, M. (2001), S. 221.

19 Vgl. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (2004), S. 146.

20 Eine Aufstellung der wichtigsten Wesensmerkmale findet sich bspw. bei Mecke, I. (1999), S. 9ff. oder beim RWI Essen (2004), S. 20.

rerseits heute einige Merkmale (z.B. eng begrenzter Absatzraum) nicht mehr zutreffen.

Trotz dieser Vorbehalte wird im Folgenden auf drei Wesensmerkmale, die für den Generationswechsel von Bedeutung sind, näher eingegangen, weil sich mit ihrer Hilfe Besonderheiten des Generationswechsels im Handwerk bspw. im Gegensatz zur mittelständischen Industrie verdeutlichen lassen (vgl. Tabelle 1.1):

- geringe Betriebsgröße,
- Eigentum und Geschäftsführung in einer Person,
- Unternehmen mit einer Betriebsstätte.

Als erstes ist die geringe Betriebsgröße im Handwerk zu erwähnen. Daraus folgt u.a., dass im Gegensatz zur Industrie Betriebe oft nicht übergabefähig sind und daher stillgelegt werden. Wie später zu zeigen sein wird, ist dies bei etwa 80 % der Abgänge aus der Selbstständigkeit der Fall. Eine Liquidation von mittelständischen Industriebetrieben findet dagegen nur in Ausnahmefällen statt. Bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten wird hier mit allen Mitteln versucht, den Verlust an Arbeitsplätzen zu verhindern.

Der notwendige Strukturwandel erfolgt im Handwerk somit zu einem großen Teil über Schließungen und Neugründungen von Betrieben, während in der Industrie der Strukturwandel vor allem über die Neustrukturierung der bestehenden Betriebe vonstatten geht.

Tab. 1.1: **Besonderheiten des Generationswechsels im Handwerk im Vergleich zur mittelständischen Industrie**

	Handwerk		mittelständische Industrie	
Merkmal	**Ausprägung**	**Auswirkungen**	**Ausprägung**	**Auswirkungen**
Unternehmensgröße	*klein*	Nicht übergabefähige Unternehmen werden stillgelegt. Der Strukturwandel findet zu einem großen Teil über Schließungen und Neugründungen statt.	*mittel*	Unternehmen werden in der Regel nicht stillgelegt. Der Strukturwandel findet zu einem großen Teil über die Neustrukturierung von bestehenden Unternehmen statt.
Personalität	*Eigentum und Geschäfts-führung in einer Person*	Bei Nachfolgermangel innerhalb der eigenen Familie wird kein fremder Geschäftsführer eingestellt, sondern das Unternehmen an einen fremden Existenzgründer verkauft (oder verpachtet).	*Eigentum und Geschäfts-führung häufig getrennt*	Bei Nachfolgermangel innerhalb der Familie wird ein fremder Geschäftsführer eingestellt. Damit findet eine Trennung von Kapital und Geschäftsführung statt.
Zahl der Betriebsstätten	*eine Betriebsstätte*	Bei Nachfolgermangel findet kein Verkauf des Handwerksunter-nehmens an ein bereits bestehendes Unternehmen statt (Ausnahme: z.B. Filialisierung im Bäckerhandwerk).	*mehrere Betriebsstätten*	Übernahmen durch ein anderes Unternehmen, welches das übernommene Unternehmen als Zweigniederlassung weiterführt, sind häufig.

ifh Göttingen

Beim typischen Handwerksbetrieb handelt es sich fast ausschließlich um Familienunternehmen. Dieses Unternehmen wird in der Regel sehr stark durch eine Person, die sowohl Eigentümer als auch Geschäftsführer ist, geprägt. Daher erweist es sich nicht als sinnvoll, bei Fehlen eines Nachfolgers einen fremden Geschäftsführer einzustellen. Der Grund hierfür liegt vor allem darin, dass der Handwerksbetrieb in kurzer Zeit durch die Person des angestellten Geschäftsführers geprägt wäre. Damit würde für diesen der Gedanke einer eigenen Existenzgründung nahe liegen. Aus diesem Kriterium folgt zweitens, dass der Betrieb in der Regel nur einem Eigentümer gehört.[21]. Allerdings sind in der letzten Zeit im Handwerk vermehrt gemeinsame Existenzgründungen von mehreren Personen zu beobachten (Teamgründungen). Wie in Kapitel 5 gezeigt wird, spielt jedoch dieser Aspekt im Thüringer Handwerk nur eine untergeordnete Rolle.

In der mittelständischen Industrie bieten sich dagegen mehrere Varianten, wenn ein Nachfolger fehlt. In der Regel wird ein fremder Geschäftsführer eingestellt, und das Eigentum des Unternehmens wird in die Hände einer Kapitalgesellschaft, der die Familienmitglieder als Gesellschafter angehören, einer Familienstiftung oder einer kleinen AG gelegt. Aber auch hier besteht die Möglichkeit, dass das Eigentum des Betriebes entweder durch ein Management Buy-Out (MBO) oder durch ein Management Buy-In (MBI) an im Unternehmen angestellte Manager oder an Unternehmensexterne übertragen wird.[22]

Aus dem Wesensmerkmal der Ein-Betriebsstättenunternehmung folgt, dass ein Handwerksbetrieb in der Regel keine Zweigniederlassung oder Filiale besitzt.[23] In den letzten Jahren ist dieses Merkmal insbesondere in einigen Handwerkszweigen (Bäcker, Augenoptiker, Friseure) relativiert worden. Insgesamt dürften der Filialisierung aber wegen der oben erwähnten Personalität eines Handwerksbetriebes enge Grenzen gesetzt sein. Aus diesem Grund kommen Verkäufe von Handwerksbetrieben an bereits bestehende Unternehmen relativ selten vor. Leider lassen sich die existierenden Fälle aus den

---

21 Es sei denn, es erfolgt ein etappenweiser Generationswechsel.

22 Ein MBO ist letztlich nichts anderes als die Übernahme eines Handwerksbetriebes durch einen Mitarbeiter und ein MBI die Übernahme durch eine externe Person.

23 Auch durch die Handwerksordnung sind der Filialisierung in den A-Handwerken enge Grenzen gesetzt, weil in der Regel jede Zweigniederlassung von einer Person mit Großem Befähigungsnachweis geleitet werden muss.

Informationen, welche die Handwerksrolle bietet, nicht identifizieren. In der Umfrage bei den ehemaligen Inhabern konnten zwar wenige Verkäufe an andere Unternehmen ermittelt werden; insgesamt war die Zahl der Antworten jedoch zu gering, um diese Besonderheit genauer untersuchen zu können.

In der mittelständischen Industrie haben dagegen Übernahmen durch ein anderes Unternehmen eine größere Bedeutung. Für diese Übernahmen sprechen oft strategische Gründe, wie bspw. Erlangung eines Synergieeffektes, bessere Bearbeitung eines neuen Absatzmarktes oder eine Produktion mit geringeren Lohnkosten.

1.4 Modell des optimalen Übergabeprozesses

Als Strukturierungshilfe für die Experteninterviews zur Untersuchung des Ablaufs und der Problemfelder des Übergabeprozesses wurde ein Modell des "optimalen Übergabeprozesses" entwickelt. Das Modell orientiert sich am prozessualen Charakter einer Unternehmensübergabe und unterscheidet dabei mehrere Prozessphasen. Sachbereiche und Aufgaben je Prozessphase werden jeweils für den Übergeber, Übernehmer und die dazu gehörigen Unterstützungsleistungen erläutert.

Als direkte **Beteiligte** am Übergabeprozess agieren der Übergebende und der Nachfolger eines Handwerkbetriebes, wobei sich für die jeweilige Gruppe innerhalb der verschiedenen Prozessphasen unterschiedliche **Inhalte und Arbeitsschwerpunkte** ergeben. Während sich die geschäftlichen Aktivitäten des Übergebers bezogen auf das zu übergebende Unternehmen im Laufe des Übergabeprozesses reduzieren und spätestens in der Stabilisierungsphase komplett beendet werden, bauen sich diese für den Nachfolger spiegelbildlich auf, bis dieser spätestens am Ende der Stabilisierungsphase die Managementaufgaben vollständig eigenständig übernommen hat.

Übergeber und Nachfolger werden in den einzelnen Phasen des Übergabeprozesses, aber auch phasenübergreifend von **externen** Beratern, insbesondere den Betriebsberatern der Handwerkskammer, von Steuerberatern, Finanzinstitutionen und anderen Unternehmensberatern unterstützt. Vorab-Informationen ergaben, dass Beratungsangebote durch Betriebsberater der Handwerkskammer und Steuerberater bereits zur Verfügung stehen.

Im Ergebnis der Auswertung der Experteninterviews erwies es sich als notwendig, eine Anpassung der Phaseneinteilung des Übergabeprozesses vor-

zunehmen und den ursprünglich in drei Phasen gegliederten Prozess in vier Phasen zu unterteilen. Um die Details in den Anfangsphasen zu erfassen, wurde neben der Sensibilisierungsphase noch eine Vorbereitungsphase unterschieden.

Die Phase der Sensibilisierung:

Die Sensibilisierungsphase umfasst eine große Zeitspanne. Sie sollte schon während der Ausbildung im Handwerksbereich beginnen. Für den Betriebsinhaber als Übergeber ist es die Phase, in der er sich bewusst auf den bevorstehenden Übergabeprozess einstellt, ihn durchdenkt und in seine Lebensplanung integriert.

In die Sensibilisierungsphase sollte bereits eine "Notfallplanung" integriert werden. Für unvorhergesehene Ereignisse, wie plötzliche Krankheit, Unfall oder Tod sollte bereits frühzeitig Vorsorge getroffen werden, um auch im Krisenfall das Fortbestehen des Handwerksbetriebes abzusichern.

Der potenzielle Nachfolger denkt in der Sensibilisierungsphase meistens erstmalig über die eine selbständige Tätigkeit im Handwerk nach. Er hat die Wahl entweder einen bereits existierenden Betrieb zu übernehmen oder seinen eigenen Handwerksbetrieb zu gründen.

Die Vorbereitungsphase:

Die Vorbereitungsphase umfasst alle Aktivitäten von der Entscheidungsvorbereitung bis zur Entscheidungsfindung. In der Vorbereitungsphase erfolgt die Auswahl des Nachfolgers. In dieser Phase sollte durch eine Tragfähigkeitsprüfung geklärt werden, ob der zu übergebende Handwerksbetrieb übergabefähig ist, d.h. ob aus wirtschaftlicher Sicht das Überleben des Betriebes wahrscheinlich ist. Diese Phase endet mit der Übergabeabsicht durch den Übergeber und der erklärten Übernahmeabsicht durch den Nachfolger. Die Übergabe kann dann auf Basis eines gemeinsam erarbeiteten Übergabeplans in Angriff genommen werden.

Die Umsetzungsphase:

In der Umsetzungsphase erfolgt die schrittweise Realisierung des Übergabeplans. Die wichtigsten Aufgaben in dieser Phase sind die Ausarbeitung der erbrechtlichen, gesellschaftsrechtlichen und eigentumsrechtlichen Regelungen und Verträge. Mit deren Unterzeichnung treten die Regelungen in Kraft

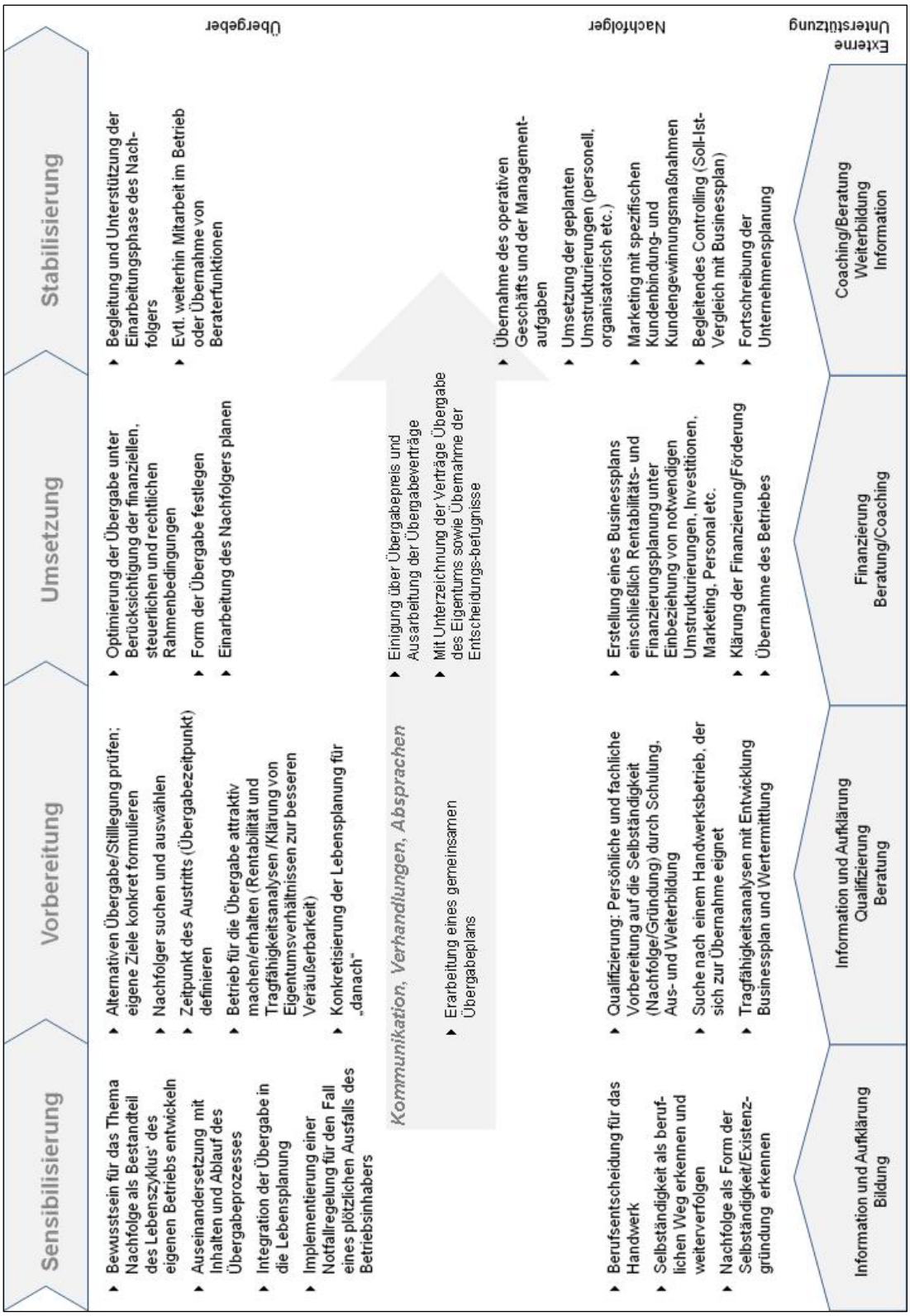
und Eigentums- und Entscheidungsbefugnisse gehen vom Übergeber auf den Übernehmer über.

Die Stabilisierungsphase:

Die Stabilisierungsphase des übernommenen Betriebes ist integrativer und zwingend notwendiger Bestandteil einer erfolgreichen Übernahmestrategie. Es gilt, den bestehenden Kundenstamm über entsprechende Maßnahmen weiterhin an das Unternehmen zu binden und neue Kunden zu gewinnen. Außerdem muss ein Übernahme-Controlling eingeführt und in ein betriebsspezifisches, die Planung und Steuerung des Unternehmens begleitendes, laufendes Controlling überführt werden, um Planabweichungen und Risiken frühzeitig zu identifizieren und rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Inhalt und Ablauf des optimalen Übergabeprozesses sind überblicksartig in Abbildung 1.4 dargestellt.

Abb. 1.4: **Modell eines optimalen Übergabeprozesses**



1.5 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung, in der neben einer Klärung von Begriffen vor allem die Besonderheiten des Generationswechsels im Handwerk aufgezeigt werden und das Modell eines optimalen Übergabeprozesses erläutert wird, wird im nächsten Kapitel eine Analyse der zu dem Thema des Generationswechsels im Handwerk bereits vorliegenden aktuellen Literatur vorgenommen. Da zum Generationswechsel des Handwerks bislang kaum Veröffentlichungen publiziert wurden, wird an dieser Stelle auch die Literatur, die nicht zwischen einzelnen Wirtschaftsbereichen unterscheidet, sondern den gesamten Mittelstand zum Inhalt hat, herangezogen. Neben denjenigen Publikationen, die sich explizit mit dem Thema "Generationswechsel" auseinandersetzen, wird auch auf die Literatur eingegangen, die allgemein Umfang und Entwicklung von Existenzgründungen betrachtet. Hierbei ist zu beachten, dass die meisten Publikationen entweder für das gesamte Bundesgebiet oder für die neuen und alten Bundesländer vorliegen. Gesonderte Ergebnisse für Thüringen sind bis auf zwei Ausnahmen nicht vorhanden.

In Kapitel 3 steht die Situation in Thüringen im Mittelpunkt. Zuerst wird die Entwicklung des Freistaates anhand wichtiger volkswirtschaftlicher Variablen erläutert (z.B. Bevölkerung, Erwerbstätigkeit, Pendlerverhalten, Arbeitslosenquote, Bruttoinlandsprodukt und Verfügbares Einkommen). Die meisten dieser volkswirtschaftlichen Variablen bilden die Grundlage für eine Performanceanalyse zur Einordnung der Thüringer Kreise in strukturstarke und strukturschwache Regionen. Hierzu wurde eigens ein Modell entwickelt, um eine solche Einordnung vornehmen zu können. Vor diesem Hintergrund wird in einem zweiten Schritt auf die gesonderte Situation des Handwerks in diesem Bundesland eingegangen. Dabei steht die Analyse der Betriebszahlen im Vordergrund. Daneben wird auch – soweit Daten vorhanden sind – die Beschäftigten- und Umsatzsituation analysiert. Darauf aufbauend wird abschließend untersucht, welchen Stellenwert das Handwerk in der Gesamtwirtschaft Thüringens aufweist.

Als Grundlage für die Prognose wird in Kapitel 4 der demografische Wandel in Thüringen für die Jahre bis 2020 näher analysiert. Hier wird zum einen auf die voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung eingegangen und zum anderen die Veränderung der Altersstruktur betrachtet. Diese hat erhebliche Auswirkungen auf die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter bzw. die Erwerbspersonen. Auch das Geschlechterverhältnis dürfte sich im Zuge des

demografischen Wandels ändern. Mit einem kurzen Ausblick über die weitere Entwicklung bis 2050 schließt dieses Kapitel.

In Kapitel 5 werden Daten zur Gründungsdynamik und Unternehmensnachfolge vorgestellt. Diese fußen primär auf zwei größeren empirischen Erhebungen einerseits bei ehemaligen Inhabern von Thüringer Handwerksbetrieben, andererseits bei Existenzgründern im Thüringer Handwerk. Hierbei wird nach den verschiedenen Phasen eines Übergabeprozesses unterschieden, wobei die Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase zusammen in einem ersten Abschnitt behandelt werden. In dieser Phase stehen von Seiten der Altinhaber vor allem das beabsichtigte Ruhestandsalter und die Planung der Übergabe oder Stilllegung des Betriebes im Vordergrund. Der größte Abschnitt dieses Kapitels behandelt die (Entscheidungs-) und Umsetzungsphase. Hier werden aktuelle Daten über den Anteil der Übergaben an den echten Abgängen aus der Selbstständigkeit und der Übernahmen an den Existenzgründungen vorgestellt. Außerdem wird die Situation einerseits aus Sicht der ehemaligen Inhaber und zum anderen aus Sicht der Existenzgründer beleuchtet. Durch eine Analyse der Stilllegungen einerseits und der Neugründungen andererseits lässt sich ein Potenzial für Übergaben und Übernahmen berechnen. Abschließend wird in diesem Kapitel auf die Stabilisierungsphase eingegangen. Neben einer allgemeinen Einschätzung des Gründungserfolgs steht an dieser Stelle die Entwicklung der Mitarbeiterzahl seit Gründung im Vordergrund. Dabei wird zwischen Übernahmen und Neugründungen unterschieden.

In Kapitel 6 werden Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess dargestellt. Hier wird zum einen begründet, weshalb eine Unterscheidung zwischen familieninternen und externen Übergabeprozessen von großer Bedeutung ist. Eine Analyse der erfolgskritischen Faktoren wird sowohl beim Übergeber als auch beim Nachfolger nach den vier Phasen - Sensibilisierungsphase, Vorbereitungsphase, Umsetzungsphase und Stabilisierungsphase - unterschieden. Ein kurzer Abschnitt über den Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Nachfolge im Handwerk beschließt dieses Kapitel. Die Ausführungen stützen sich weitestgehend auf die Aussagen einer Reihe von Experteninterviews.

In Kapitel 7 findet eine Analyse der verschiedenen Unterstützungsleistungen für eine Unternehmensnachfolge statt. Dafür werden in einem ersten Schritt die verschiedenen Arten von Unterstützungsleistungen aufgelistet und in ihrer Bedeutung kategorisiert. In einem zweiten Schritt wird untersucht, wie

diese Leistungen von den Betrieben genutzt und beurteilt werden. Hierbei ist zwischen den Kategorien Information, Beratung und Coaching, Finanzierungsförderung und Betriebsvermittlung zu unterscheiden.

Aufbauend auf den vorliegenden Ergebnissen wird in Kapitel 8 eine Prognose über Existenzgründungen und anstehenden Übernahmen und Übergaben im Thüringer Handwerk bis zum Jahr 2020 erstellt. Als Grundlage hierzu wird zuerst die Methodik bereits vorliegender Prognosemodelle diskutiert, bevor ein eigenes Gerüst eines Prognosemodells für das Thüringer Handwerk entwickelt wird. Danach werden die Ergebnisse der Prognose getrennt nach Zahl der Existenzgründungen, echten Abgängen aus den Handwerksrollen und dem Übergabe- bzw. Übernahmepotenzial vorgestellt. Daran schließt sich die Diskussion an, inwieweit ein Nachfolgedefizit oder ein Nachfolgeüberschuss vorhanden ist. Dieses Ergebnis wird nach verschiedenen Gesichtspunkten (z.B. Geschlecht Inhaber, Handwerkssektor, Branche) differenziert. Danach findet eine Diskussion der dem Modell zugrundeliegenden Annahmen statt. Nach einem kurzen Ausblick bis 2050 folgt zum Schluss dieses Kapitels ein Vergleich mit den Ergebnissen für die Gesamtwirtschaft. Daraus können Erkenntnisse über Spezifika des handwerklichen Generationswechsels gewonnen werden.

In Kapitel 9 folgt eine Kurzfassung der vorangegangenen Kapitel, bevor in Kapitel 10 Handlungsfelder bzw. Handlungsempfehlungen aufgelistet und diskutiert werden. Diese unterscheiden sich wiederum nach verschiedenen Maßnahmen in den einzelnen Phasen, worauf zum Schluss konkrete Handlungsprojekte abgeleitet werden.

Zu erwähnen ist, dass ein Teil des Projektes nicht vom Projektnehmer, dem ifh Göttingen, erstellt wurde, sondern vom Kooperationspartner, der Friedrich-Schiller-Universität Jena (FSU Jena). Hierfür wurde in Abstimmung mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ein Unterauftrag vergeben. Der Teil der Universität Jena betrifft insbesondere die Kapitel über die Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess (Kapitel 6), die Analyse der Unterstützungsinstrumente für den Übergabeprozess (Kapitel 7) sowie in Zusammenarbeit mit dem ifh Göttingen die Handlungsempfehlungen (Kapitel 10). Außerdem wurde Abschnitt 1.4 von der FSU Jena erstellt. Die Universität Jena zeichnet daher für diese Kapitel und die beiden Abschnitte 9.6 und 9.7 verantwortlich.

Bildung Projektbeirat

Zur Begleitung des Projekts wurde ein Projektbeirat ins Leben gerufen. Neben Vertretern des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Arbeit, den Repräsentanten der drei Thüringer Handwerkskammern und den Projektbearbeitern gehörten dem Beirat auch der Präsident des Thüringer Landesamtes für Statistik, Herr Günter Krombholz, und als unabhängige fachkundige Persönlichkeit, Herr Dr. Gunter Kayser, ehemaliger Geschäftsführer des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, an. Die vollständige Liste der Mitglieder des Projektbeirats findet sich im Anhang A5.

Der Beirat tagte im Verlauf des Projektes insgesamt vier Mal, um die Ergebnisse der einzelnen Stufen des Forschungsprojektes zu diskutieren und den weiteren Ablauf festzulegen. Auf der letzten Sitzung am 23. Oktober 2008 wurden die von den Projektbetreibern vorgelegten Handlungsempfehlungen von der Friedrich-Schiller-Universität Jena vorgestellt und mit den Mitgliedern des Beirates ausführlich diskutiert.

2. Literaturanalyse

Das Themengebiet des Generationswechsels hat in jüngster Zeit eine große wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren, doch ist aufgrund der durchgeführten Literaturrecherche im Kontext der vorliegenden Untersuchung zu konstatieren, dass die Zahl der Veröffentlichungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, die sich auf empirisches Basismaterial stützen, relativ gering ist. Bei den meisten durchgeführten Untersuchungen stehen eher betriebswirtschaftliche Fragestellungen im Vordergrund wie z.B. die Frage „Wie plane ich eine Unternehmensnachfolge?“. Auch hat die Literaturanalyse ergeben, dass sich die meisten Veröffentlichungen primär mit Fragen der Existenzgründung beschäftigen. Zum Generationswechsel liegen bislang nur wenige wissenschaftliche Untersuchungen aus volkswirtschaftlicher Sicht vor. Davon beschäftigt sich keine konkret mit der Unternehmensnachfolge im Handwerk allgemein, geschweige denn mit dem Thüringer Handwerk.

Für die vorliegende Studie wurden Veröffentlichungen der letzten elf Jahre analysiert. Auf die im Rahmen der Untersuchung als relevant erachteten Veröffentlichungen wird nachfolgend näher eingegangen. Es ist hierbei eine Unterteilung in **Veröffentlichungen von wissenschaftlichen Instituten** und **Veröffentlichungen von Handwerksorganisationen** vorgenommen worden. Im Anschluss daran folgt im Abschnitt 2.3 ein **Fazit** zu der analysierten Literatur. In diesem Abschnitt ist auch eine Synopse zu der vorgestellten Literatur enthalten.

2.1 Veröffentlichungen von wissenschaftlichen Instituten

Die Studie, erstellt von ifo Dresden und der TU Dresden, von **Berlemann u.a. (ifo Dresden, 2007)**[24], die einleitend im Mittelpunkt der Literaturanalyse steht, bildet auch die Grundlage des Gutachtens des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit für den sächsischen Mittelstandsbericht 2005/2006.[25]

---

[24] Berlemann, M. u.a. (2007): Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand. Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, ifo Dresden Studien, Band 40, München.

[25] Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (2006): Mittelstandsbericht 2005/2006: Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand, Dresden.

Die Autoren schätzen hierin zunächst die Zahl der übergabefähigen mittelständischen Unternehmen, die als übergabefähig eingestuft werden können und machen dies anhand von zwei Kriterien fest: Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 50.000 EURO werden als nicht übergabefähig eingestuft (Kriterium 1). Zudem werden nur Unternehmen als übergabefähig beurteilt, die zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer wirtschaftlichen Verfassung waren, durch die darauf geschlossen werden kann, das diese Unternehmen auch zum Übergabezeitpunkt noch existieren (Kriterium 2).

Für diese Studien wurden Primärerhebungen durchgeführt und Sekundärstatistiken ausgewertet. Mit Blick auf die Primärerhebungen wurden Experten im vierten Quartal 2005 schriftlich befragt. Die Befragung fand in zwei Runden bei 48 Experten statt. Die Experten kamen aus dem öffentlichen und nicht öffentlichen Bereich sowie aus dem sächsischen und nicht sächsischen Mittelstand. Hierzu wurde ein 2-seitiger Fragebogen an diejenigen Betriebe versendet, die in den nächsten 15 Jahren voraussichtlich eine altersbedingte Unternehmensnachfolge vor sich haben. Aus der Grundgesamtheit von 18.142 Unternehmen wurde eine Zufallsstichprobe von 1.000 gezogen, denen ein Fragebogen zugeschickt wurde. Die Rücklaufquote betrug 22,95 %.

Diejenigen, die in den letzten Jahren eine Unternehmensnachfolge erlebt haben, wurden im März und April 2006 befragt. Sie erhielten einen 4-seitigen Fragebogen. Dieser wurde an 752 ehemalige Unternehmensinhaber versendet. Hier beträgt die Rücklaufquote 14,4 %. Zudem fand eine Befragung im Rahmen des monatlich vom ifo deutschlandweit durchgeführten Konjunkturtests statt.

Bezüglich der Sekundarstatistiken wurden zum einen Interviews bei Unternehmen (24) und Experten durchgeführt sowie Internetportale zur Unternehmensnachfolge ausgewertet. Auch wurde sich der Unternehmensdatenbank der Creditreform und der Umsatzsteuerstatistik bedient.

Es konnte ermittelt werden, dass 66.150 der sächsischen mittelständischen Betriebe (111.331) als übergabefähig bezeichnet werden können, also 59,42 %. Diese Unternehmen erzielen einen Umsatz von ca. 30,51 Mrd. Euro und verfügen über 680.000 Beschäftigte.

Auf den sächsischen Mittelstandsbericht wird im Anschluss an die Betrachtung der Studie von Berlemann u.a. näher eingegangen.

Als nächstes wurde prognostiziert, wie viele der übergabefähigen sächsischen mittelständischen Unternehmen bis zum Jahr 2020 voraussichtlich zur Unternehmensnachfolge anstehen. Hier werden zum einen die Zahl der altersbedingten Unternehmensnachfolgen und zum anderen die Zahl unerwarteter Unternehmensnachfolgen prognostiziert. Von Berlemann u.a. werden bis zum Jahr 2020 in Sachsen 19.946 übergabefähige mittelständische Unternehmen erwartet. Dies macht entsprechend 30,2 % an allen übergabefähigen mittelständischen Unternehmen aus. Die Anzahl an Übergaben aus nicht altersbedingten Gründen für Unternehmen aller Altersklassen wird bis zum Jahr 2020 in Sachsen auf 4.705 geschätzt.

Das Schwerpunktthema im **sächsischen Mittelstandsbericht 2005/2006**[26] ist die Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand. Hierbei setzt sich die sächsische Wirtschaftspolitik das Ziel, möglichst gute Rahmenbedingungen zu schaffen, damit übergabefähige Unternehmen erfolgreich an Nachfolger übergeben werden. Für diesen Bericht hat das ifo Institut Dresden in Zusammenarbeit mit der TU Dresden, wie zuvor beschrieben, Primärerhebungen durchgeführt und Sekundärstatistiken ausgewertet.

Zu den bereits aufgeführten Ergebnissen der Studie von Berlemann u.a. soll hier noch einmal als Ergebnis festgehalten werden, dass im Freistaat Sachsen bis zum Jahr 2020 mehr als 25.000 übergabefähige mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 16 Mrd. Euro und ca. 330.000 Arbeitsplätzen zur Übergabe anstehen. Des Weiteren wurde herausgefunden, dass die Altersgruppe der 26- bis 46-Jährigen im betrachteten Zeitraum von 2004 bis 2020 infolge des anstehenden demografischen Wandels überproportional stark schrumpft; hier wird von einem Rückgang von ca. 25 % ausgegangen. Dies ist insofern bedeutsam, da gerade diese Personengruppe aufgrund ihres Alters als Nachfolger vorrangig in Betracht kommt. Die Befragungsergebnisse des ifo Instituts Dresden zeigen, dass etwa jedes fünfte übergabefähige mittelständische Unternehmen, das in Sachsen vor einer altersbedingten Nachfolge steht, aus heutiger Sicht wahrscheinlich stillgelegt wird. Damit verbunden wäre ein Umsatzrückgang von ungefähr einer Milliarde Euro und ein Verlust von etwa 30.000 Arbeitsplätzen. Dieser Fall soll als Untergrenze des Risikos aus ungelösten Unternehmensnachfolgen angesehen werden.

---

[26] Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (2006): Mittelstandsbericht 2005/2006: Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand, Dresden.

Die Befragungen im sächsischen Mittelstand haben ergeben, dass ein Viertel aller 64-jährigen Mittelständler noch keine Vorkehrungen für die Nachfolge getroffen haben. Auch haben sich in der Gruppe der 60- bis 64-Jährigen 60 % noch nicht mit der Nachfolgeproblematik konkret beschäftigt. Was eine unerwartete Unternehmensnachfolge betrifft, so gaben nur ca. 50 % der inhabergeführten sächsischen Unternehmen an, über eine Notfallplanung zu verfügen.

Ragnitz u.a. (ifo Dresden, 2007)[27] zeigen in einer Studie, an der unter der Federführung des Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH*)*, das ifo Dresden und die TU Dresden beteiligt sind, dass der Einfluss der Demografie auf das Gründungsgeschehen nicht überbewertet werden darf. Sie schätzen in ihrer Studie künftige Gründungszahlen für Ostdeutschland, wobei sie auf ermittelte Gründungsquoten aus dem Mikrozensus zurückgreifen. Hierbei wird unterstellt, dass die demografische Entwicklung die altersspezifischen Gründungsquoten unbeeinflusst lässt, wodurch sich ein Wandel im Gründungsgeschehen allein aus der Veränderung der Größe gründungsrelevanter Alterskohorten ergibt, welche in der Bevölkerungsprognose abgebildet wird.

Sie rechnen hoch, dass sich die Zahl der Gründungen in Ostdeutschland bis zum Jahr 2020 um über 25 % verringern wird. Im gleichen Zeitraum wird in den alten Bundesländern die Abnahme der Gründungszahlen ca. 6 % betragen. Ragnitz u.a. prognostizieren auch bis ins Jahr 2050 die Zahl der neuen Selbstständigen für die neuen und alten Bundesländer, doch weisen sie daraufhin, dass diese Prognose mit erheblicher Unsicherheit behaftet ist. Über diesen Zeitraum wird sich die Zahl der Neugründungen in Ostdeutschland um 40 % reduzieren; in Westdeutschland tritt eine Schrumpfung von 20 % ein.

Werden die demografischen Einzeleffekte – Bevölkerungseffekt und Alterungseffekt – separat betrachtet, so ist festzuhalten: Der überwiegende Teil des Rückgangs der Gründungszahlen bis zum Jahr 2020 wird durch die Bevölkerungsschrumpfung in Ostdeutschland verursacht. Allein dadurch geht die Zahl der Gründungen um 17 % zurück. Durch die Alterung hingegen, genauer durch die Verschiebungen in der Altersstruktur, sinken die Gründungszahlen um 8 %.

---

[27] Ragnitz, J. u.a. (2007): Die demographische Entwicklung in Ostdeutschland. ifo Dresden Studien, Band 41, München.

Ragnitz u.a. haben zudem die prozentualen Veränderungen des Niveaus der Neugründungen gegenüber dem Basisjahr 2002 hochgerechnet. Aufgrund der günstigen demografischen Entwicklung sind für Berlin (2010: -6 %, 2020: -14 %) von allen neuen Bundesländern die geringsten Rückgänge bezüglich der Neugründungen ermittelt worden. Das Land Brandenburg (2010: -10 %, 2020: -32 %) schneidet bis zum Jahr 2020 am schlechtesten ab. Hier führt die Alterung laut Bevölkerungsprognose zu einem besonders deutlichen Rückgang der gründungsintensiven jüngeren Altersgruppen. Auch zeigen sich Unterschiede in der Geschwindigkeit der Effekte. Während Sachsen-Anhalt (2010: -15 %, 2020: -27 %) und Mecklenburg-Vorpommern (2010: -13 %, 2020: -30 %) schon bis zum Jahr 2010 mit einem erheblichen Rückgang der Gründerzahlen zu rechnen haben, setzt diese Entwicklung in Thüringen (2010: -5 %, 2020: -28 %) und Sachsen (2010: -8 %, 2020: -28 %) laut der Studie erst später ein.

Die langfristige Entwicklung des Potenzials an Selbstständigen in Deutschland vor dem Hintergrund des demografischen Wandels prognostiziert **Mandy Kriese (ifo Dresden, 2006)**[28] in ihrem vom ifo Dresden veröffentlichten Artikel. Dabei wird das Potenzial an Selbstständigen ausschließlich vor dem Hintergrund der angebotsseitigen Folgen des demografischen Wandels vom Jahr 2003 zum Jahr 2050 geschätzt. Sie greift für ihre Schätzungen auf den Mikrozensus zurück.

Nach ihren Prognosen wird die Zahl der Zugänge in die Selbstständigkeit im Jahr 2050 ca. 58.000 betragen, was einem Rückgang, bezogen auf das Jahr 2003, von 25,7 % entspricht.

Im Jahr 2050 soll die Zahl der Abgänge aus der Selbstständigkeit in Deutschland bei ca. 66.000 liegen. Diese steigen somit um fast 20 % gegenüber dem Jahr 2003.

1,3 Millionen Selbstständige mit Beschäftigten prognostiziert Kriese für das Jahr 2050. Da im Jahr 2003 diese Zahl noch bei 1,8 Millionen lag, bedeutet dies ein Rückgang von 28,7 % gegenüber dem Basisjahr. Jedoch soll sich die Zahl der Selbstständigen erst ab dem Jahr 2012 reduzieren.

---

[28] Kriese, M. (2006): Selbstständigkeit und demographischer Wandel, ifo Dresden berichtet, 3/2006, S. 35-41.

Als nächstes wird eine Studie des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung näher betrachtet. **Trettin u.a. (RWI Essen, 2007)**[29] diskutieren hierin Anforderungen und Potenziale der Gründungsförderung in Deutschland vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Zum einen wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt. Diese und eine Nachfassaktion erfolgten bei Wirtschaftskammern und kommunalen Fördereinrichtungen in den Jahren 2005 und 2006. Hierzu wurden 80 Industrie- und Handelskammern, 54 Handwerkskammern, 12 Rationalisierungs- und Innovationszentren der Deutschen Wirtschaft e.V. und 103 Einrichtungen städtischer Wirtschaftsförderung postalisch befragt. Es werden also 249 Fragebögen versendet, von denen 130 Fragebögen zurückgesendet werden. Die Nettostichprobe beträgt 129 Fragebögen oder 51,8 % der verschickten Fragebögen. Zum anderen werden für diese Untersuchung 18 persönliche Interviews und ein Telefoninterview bei Einrichtungen zur Gründungsförderung anhand eines strukturierten Gesprächsleitfadens durchgeführt.

Bei der Untersuchung wurde herausgefunden, dass das Hauptmotiv für das Interesse an einer selbstständigen Tätigkeit die mangelnden Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt sind.

Mit Blick auf die Gruppe der gründungsinteressierten Personen in den Altersgruppen "45 bis 54 Jahre" und "ab dem 55. Lebensjahr" kann festgehalten werden, dass diese beiden Gruppen in den vergangenen fünf Jahren erheblich an Gewicht gewonnen haben, was sich nach Einschätzung der befragten Experten in den kommenden Jahren fortsetzt. Hinzu kommt, dass Gründer ab dem 50. Lebensjahr im Vergleich zu Jüngeren insgesamt über wertvolle Potenziale verfügen, die einen unternehmerischen Erfolg wahrscheinlicher werden lassen. Zu diesen wertvollen Potenzialen zählen u.a. die Lebenserfahrung, fachliche Kenntnisse und Branchenkenntnisse sowie die Einbindung in diverse Berufs-, Branchen- und soziale Netzwerke.

Die Untersuchung ergab, dass ein erhöhter Bedarf an spezifischen Beratungsleistungen besteht. Die Mehrheit der befragten Einrichtungen sieht zurzeit keinen Grund, die Beratungs- und Fördersysteme bzw. die Entwicklung

---

[29] Trettin, L. u.a. (2007): Alterung der Gesellschaft: Neue Herausforderungen für die Gründungsförderung in Deutschland? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei Wirtschaftskammern und kommunalen Einrichtungen 2005 bis 2006, RWI: Materialien, Band 34, Essen.

von Förderinitiativen, welche speziell ältere Gründungsinteressierte ansprechen sollen, grundlegend zu ändern. Sie plädieren dafür, die bestehenden Strukturen der Gründungsförderung und -beratung in ihrer Gesamtheit auf die Bedürfnisse und spezifischen Potenziale der stark wachsenden Zielgruppe einzustellen. Dies sollen insbesondere Berater sein, die durch ihre eigene Lebenserfahrung mit Gründungsinteressierten zum einen intensiv und zum anderen "auf Augenhöhe" kommunizieren können.

Trettin u.a. prognostizieren in ihrer Untersuchung die Veränderung der Gründungszahlen aufgrund der Alterung und des Bevölkerungsrückganges vom Jahr 2004 zum Jahr 2020. Einerseits argumentieren sie, dass die Alterung in erster Linie eine Verschiebung des Gründungspotenzials in Richtung gründungsschwacher Geburtenjahrgänge zur Folge haben wird. Die Veränderung des Arbeitsangebotes führt in dem betrachteten Zeitraum zu einer Reduktion der Gründungszahl um ca. 4,2 %. Sie nehmen dazu an, dass die Bevölkerungsentwicklung im Hinblick auf Alterung und Niveau ohne Anpassungsreaktionen verläuft. Zudem gehen sie davon aus, dass die zugrunde gelegte altersspezifische Gründungsrate über die Zeit konstant bleibt. Darüber hinaus sagen sie voraus, dass im Zuge der Veränderung der Güternachfrage aufgrund der Bevölkerungsalterung der zukünftige Arbeitskräftebedarf abnimmt. Durch den geringeren Arbeitskräftebedarf wird die Zahl der Gründungen im Jahr 2020 um 2,5 % niedriger ausfallen als im Jahr 2004. Diese beiden Impulse sind gleichgerichtet und daher nicht additiv zu betrachten.

In einer weiteren RWI Essen-Studie prognostizieren **Engel u.a. (RWI Essen, 2007)**[30] die Richtung und Größe der Effekte des demografischen Wandels auf das zukünftige Gründungsgeschehen. Die im Kontext der vorliegenden Untersuchung relevanten Aussagen sind zudem in Kapitel 2 des **MittelstandsMonitors 2008** der KfW Bankengruppe (**Engel u.a. (2008)**[31]) enthalten. Engel u.a. prognostizieren das Gründungsgeschehen im deutschen Unternehmenssektor bei alternder Bevölkerung vom Jahr 2004 bis zum Jahr 2020. Die Prognose wird für zwei Wirkungskanäle durchgeführt, wobei ihre

---

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

31 Engel, D. u.a. (2008): Unternehmensfluktuation: Aktuelle Entwicklungen und Effekte einer alternden Bevölkerung, in: KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.), Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. MittelstandsMonitor 2008 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 37-101.

Voraussagen auf Daten des ZEW-Gründungspanels, der Gründungsstatistik des IfM Bonn und des KfW-Gründungsmonitors basieren.

Erstens bedingt die Alterung der Bevölkerung auf der Arbeitsangebotsseite einen höheren Anteil älterer Erwerbstätiger. Unter der Annahme, dass sich die derzeit geringe Übergangswahrscheinlichkeit von älteren Personen in die Selbstständigkeit auch in der Zukunft zeigt, resultiert aus der Alterung des Erwerbspersonenpotenzials ceteris paribus eine Abnahme der Zahl der Gründungen.

Der zweite Wirkungskanal betont die Veränderungen auf der Seite der inländischen Güternachfrage aufgrund der Alterung der Konsumenten. Durch den höheren Anteil älterer Konsumenten nimmt einerseits die inländische Güternachfrage ab, da bei älteren Personen im Vergleich zu Jüngeren weniger Konsumausgaben zu verzeichnen sind. Andererseits impliziert die Alterung der Konsumenten eine andere Komposition der Güternachfrage. Beispielsweise nimmt die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen im Alter zu, was auch mit positiven Impulsen für das Gründungsgeschehen einhergehen kann, da das Gewicht gründungsintensiver Dienstleistungsbranchen zunimmt.

Engel u.a. sehen, über alle Altersgruppen hinweg, die Gründungszahl im Jahr 2020 ca. 3 % niedriger ausfallen als im Ausgangsjahr 2004, sofern die Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2020 leicht über dem Niveau von 2004 liegt. Unter der Annahme, dass die Erwerbspersonenzahl konstant ist, prognostizieren sie einen Rückgang der Gründungszahl im deutschen Unternehmenssektor aufgrund der Alterung der Erwerbspersonen von 4,2 %.

Wird nun die Alterung der Konsumenten zwischen dem Jahr 2004 und dem Jahr 2020 bei konstanter Bevölkerungszahl betrachtet, führt dies bei Engel u.a. zu einem Rückgang der Gründungen um ca. 2,5 %. Sie steigen hingegen um 0,6 %, wenn die Alterung der Konsumenten in dem betrachteten Zeitraum bei einem Anstieg der Bevölkerungszahl angenommen wird.

Werden die Effekte der Alterung – Erwerbspersonen und Konsumenten – und der Bevölkerung – konstant bis zum Jahr 2020 – zusammen betrachtet, dürfte es zu einem Rückgang der Gründungszahlen bis zum Jahr 2020 von 4,2 % kommen. Wird hingegen die Bevölkerung bis zum Jahr 2020 geringfügig zunehmen, so ist nach Engel u.a. ein Netto-Rückgang von 2,4 % zu erwarten.

Schlömer u.a. (2008)[32] untersuchen im Themengebiet der Unternehmensnachfolge im MittelstandsMonitor 2008 konkret die Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase. Als empirische Grundlage dient zum einen die von **Freund und Kayser (IfM Bonn, 2007**)[33] durchgeführte Onlinebefragung bei vorwiegend mittleren bis größeren Unternehmen sämtlicher Wirtschaftsbereiche im Freistaat Bayern, bei der Nachfolger zu ihren Erwartungen bei der Übernahme des Unternehmens befragt wurden.[34] Zum anderen greifen die Autoren auf die Markus-Datenbank der Creditreform zurück. Auf deren Basis wird die wirtschaftliche Entwicklung anhand von Umsatzzahlen von Unternehmen vor und nach der Übergabe analysiert.

Schlömer u.a. schätzen, dass im Zeitraum vom Jahr 2005 bis zum Jahr 2009 jedes sechste Familienunternehmen in Deutschland von der Regelung der Nachfolge betroffen ist.

Mit Blick auf die Erwartungen der Nachfolger bei der Übernahme des Unternehmens konnte festgestellt werden, dass die Nachfolger den Schwierigkeitsgrad und die Komplexität des Generationswechsels vor der Übernahme relativ gut eingeschätzt haben. Wenn auch nicht im großen Ausmaß zeigte sich dennoch in einigen Punkten, dass die tatsächlichen Erfahrungen im Nachfolgeprozess von den Erwartungen abwichen. Die Nachfolger zeigten sich positiv überrascht von der großen unternehmensinternen Unterstützung, welche sie durch die Mitarbeiter der übernommenen Unternehmen erhielten. Bezüglich der Höhe des Kapitalbedarfs war dieser größer, als die Nachfolger erwartet hatten. Zudem gab die Mehrzahl der Nachfolger an, dass nach der Übernahme des Unternehmens zunächst ein Investitionsstau aufgelöst und das Unternehmen umstrukturiert werden musste.

---

[32] Schlömer, N. u.a. (2008): Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase, in: KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.), Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. MittelstandsMonitor 2008 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 153-178.

[33] Freund, W. und Kayser, G. (2007): Unternehmensnachfolge in Bayern. Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, IfM-Materialien, Band 173, Bonn.

[34] Auf diese Studie wird im Anschluss der Betrachtung der Analyse von Schlömer u.a. (2008) näher eingegangen.

Bei der Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung anhand von Umsatzzahlen von Unternehmen in der Vor- und Nachübergabephase konnte herausgefunden werden, dass der Erfolg eines Generationswechsels anscheinend sehr stark von der Betriebsgröße abhängt. Diese Schlussfolgerung wurde gezogen, da mittlere Unternehmen im Generationswechsel sowohl in der Vor-Übergabephase als auch nach dem Wechsel einen stärkeren Umsatzanstieg erzielen als übergebene Unternehmen aus der unteren Betriebsgrößenklasse. Zudem wurde festgestellt, dass die Umsatzentwicklung der untersuchten Betriebsübergaben von der Gesamtbranche abweicht. Unternehmensfortführungen mit 10 bis 49 Beschäftigten schneiden innerhalb des Betrachtungszeitraumes deutlich besser als die Gesamtbranche ab; bei den kleineren Betriebsübergaben stellt sich dieses Ergebnis genau umgekehrt dar.

Wie zuvor erwähnt, ist die von **Freund und Kayser (IfM Bonn, 2007**)[35] durchgeführte Onlinebefragung zur Unternehmensnachfolge in Bayern ein Teil der empirischen Grundlage der Analyse der Unternehmensnachfolge im Mittelstand von Schlömer u.a.. Die Onlinebefragung wurde bei vorwiegend mittleren bis größeren Unternehmen sämtlicher Wirtschaftsbereiche durchgeführt. Hierzu wurden 10.000 Fragebögen versandt. Nach einem Erinnerungsschreiben und einer Nachfassaktion konnten 934 Fragebögen zu Auswertungszwecken genutzt werden, was einer Rücklaufquote von 9,3 % entspricht. Zudem fanden mündliche Interviews bei Senioren, Junioren, Experten und Multiplikatoren der Wirtschaft statt.

Die Untersuchung hat ergeben, dass sich für das Thema "Generationswechsel" alle Unternehmen interessieren. In zwei Drittel aller Fälle findet ein altersbedingter, planmäßiger Generationswechsel statt bzw. in einem Drittel aller Fälle tritt die Nachfolge unerwartet ein. Zudem wurde herausgefunden, dass bei weniger als der Hälfte (47 %) der Unternehmen diese von Familienmitgliedern weitergeführt werden.

Mit Blick auf die grundlegenden Aspekte der Nachfolge wie beispielsweise eine Notfallplanung kann festgehalten werden, dass 49 % der Unternehmen über eine Stellvertreterregelung verfügen. 18 % haben keinerlei Vorkehrun-

---

[35] Freund, W. und Kayser, G. (2007): Unternehmensnachfolge in Bayern. Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, IfM-Materialien, Band 173, Bonn.

gen getroffen. Fällt ein Unternehmer unerwartet aus, so kommt zu 45 % der Ehepartner als unerwartet benötigter Nachfolger in Betracht. 43 % der Unternehmen geben an, dass für die Weiterführung bei einem plötzlichen Ausfall des Unternehmers zunächst kein Familienmitglied vorgesehen ist.

Bei Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren erfolgreich übertragen wurden, fand die Nachfolge zu 53,3 % familienintern statt. 8,5 % gaben an, dass an einen Mitarbeiter übertragen wurde; 8,6 % an einen Externen. 13,5 % der Unternehmer haben ihren Betrieb verkauft und 16,1 % stillgelegt.

Die Unternehmen, die den Generationswechsel abgeschlossen haben, berichten fast ausnahmslos von positiven Entwicklungen. 83 % gaben an, neue Ideen, Produkte und Verfahren zu entwickeln. Positive Veränderungen im Bereich der Technologie in Produktion und Verwaltung konnte bei 79 % der Unternehmen verzeichnet werden. Von den Familienunternehmen betrachten 40 % den durchgeführten Generationswechsel als "voll und ganz erfolgreich" oder als "erfolgreich"; lediglich 3 % bewerten ihn als Misserfolg.

Unternehmen, in denen der Generationswechsel unmittelbar bevorsteht, nutzen das gesamte vorhandene Informations- und Beratungsangebot, um sich auf den Generationswechsel vorzubereiten. 81,6 % der Familienunternehmen geben an, dass der Nachfolger schon heute bekannt ist. Hierbei wird eine familieninterne Nachfolge in 51,3 % angestrebt. 12,6 % sehen in der Weiterführung durch einen Mitarbeiter die Lösung; 7,2 % durch einen Externen. 9,7 % der Familienunternehmer möchten ihr Unternehmen verkaufen und 10,9 % haben vor es stillzulegen.

Auch prognostizieren Freund und Kayser in ihrem Gutachten die in der Zeit von 2006 bis einschließlich 2010 zu übertragenden Familienunternehmen im Freistaat Bayern. Die Berechnung der Zahl der Unternehmensnachfolgen basiert auf der Umsatzsteuerstatistik. Des Weiteren wird der Mikrozensus zur Altersverteilung der Selbstständigen, die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit und verschiedene empirische Datenquellen herangezogen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass in den betrachteten fünf Jahren im Freistaat Bayern ca. 63.000 kleine und mittlere Familienunternehmen mit insgesamt 498.000 Beschäftigten zur Übergabe anstehen.

Eine weitere wichtige Veröffentlichung ist die von **Freund (IfM Bonn, 2004)**[36] durchgeführte Untersuchung zum Generationswechsel im Mittelstand. Er prognostiziert hierin das zu erwartende Übertragungsgeschehen für Familienunternehmen in Deutschland für den Zeitraum 2005 bis 2009. Die Prognosen werden für das gesamte Bundesgebiet sowie für die neuen und alten Bundesländer insgesamt und teilweise nach Bundesländern abgegeben.

Freund greift bei seinen Voraussagen auf die Umsatzsteuerstatistik, auf Daten der Bundesagentur für Arbeit, den Mikrozensus, die Markus-Datenbank der Creditreform und auf verschiedene empirische Studien zum Generationswechsel zurück.

Es werden Familienunternehmen (von Inhaber geführte Unternehmen) betrachtet, bei denen eine Substanz angenommen wird, die als fortbestandwürdig bzw. fortbestandsfähig bezeichnet werden kann. Da Kleinstunternehmen über keine ausreichende Substanz verfügen, die auf eine folgende Generation übertragen werden könnte, werden jene Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 50.000 Euro aus den Berechnungen ausgeklammert.

Die Untersuchung hat ergeben, dass in dem zugrunde gelegten Zeitraum von 2005 bis 2009 in den neuen Bundesländern für ca. 15,5 % der Familienunternehmen ein Nachfolger gesucht werden muss; in den alten Bundesländern ist für ca. 18,0 % der Familienunternehmen ein Nachfolger zu finden. Fast zwei Drittel dieser Übertragungen werden planmäßig erfolgen, d.h. sie könnten im Vorhinein professionell vorbereitet werden. In einem Drittel der Fälle stellt sich die Frage nach einem Nachfolger kurzfristig und unerwartet.

Freund prognostiziert für die Jahre 2005 bis 2009 für das gesamte Bundesgebiet 354.180 Familienunternehmen, die zur Übergabe anstehen. Diese Übergaben gehen mit 3.389.853 Arbeitsplätzen einher.[37] Für die neuen Bundesländer werden 42.149 Unternehmensübertragungen bzw. 562.524 Arbeitsplätze vorausgesagt; für die alten Bundesländer sind es 312.031 Unternehmensübertragungen bzw. 2.827.329 Arbeitsplätze. Mit Blick auf den Frei-

---

[36] Freund, W. (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106 NF, Wiesbaden, S. 57-88.

[37] Bei den von Nachfolgefällen tangierten Arbeitsplätzen handelt es sich um Beschäftigte und leitende Inhaber der Unternehmen.

staat Thüringen ergab die Prognose, dass in den Jahren von 2005 bis 2009 genau 7.666 Familienunternehmen übergeben werden müssen.

Auch wurden von Freund die Ursachen der Unternehmensübertragungen prognostiziert. Aus Altersgründen steht im zugrunde gelegten Zeitraum von 2005 bis 2009 in Deutschland bei 232.495 Unternehmen ein Nachfolgerwechsel an. In den neuen Bundesländern sind davon 26.554 Unternehmen betroffen, wobei im Freistaat Thüringen bei 4.830 Unternehmen aufgrund des Alters des Inhabers ein Nachfolgerwechsel ansteht. In den alten Bundesländern finden 205.941 Unternehmensübertragungen aus Gründen des Alters statt.

Unternehmensübertragungen aufgrund eines plötzlichen Ausscheidens, beispielsweise durch Unfall oder Tod, eine stattfinden muss, werden für das gesamte Bundesgebiet im Zeitraum von 2005 bis 2009 für 92.930 Familienunternehmen prognostiziert. Für die neuen Bundesländer beträgt die Zahl der Unternehmensübertragungen, verursacht durch ein plötzliches Ausscheiden des Inhabers, 11.802 Unternehmen und hier mit Blick auf den Freistaat Thüringen 2.147 Unternehmen. In den alten Bundesländern steht bei 81.128 Familienunternehmen unerwartet ein Nachfolgerwechsel an.

Im Mittelpunkt einer weiteren Untersuchung des IfM Bonn, durchgeführt von **May-Strobl und Werner (IfM Bonn, 2008)**[38], steht eine Evaluation von Gründungen durch Teilnehmer (Arbeitslose als Existenzgründer und Gründer von Kleinstbetrieben) von Gründungs- und Begleitzirkeln in Nordrhein-Westfalen. Hierzu wurde eine Erhebung unter diesen Teilnehmern in der Form durchgeführt, dass 506 von ihnen (N=3.137) im September 2007 zufällig in Form einer Telefonbefragung ausgewählt wurden. Zudem wurden 943 Fragebögen zum Gründungszirkel ausgewertet. Bei dieser Untersuchung stellte sich heraus, dass sich an die Gründungszirkel überwiegend Arbeitslose wenden und ungefähr die Hälfte der Zirkelbesucher Frauen sind. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass die Teilnehmer der Gründungszirkel ihr Vorhaben überdurchschnittlich häufig umsetzen. So haben drei Viertel den Schritt in die Selbstständigkeit vollzogen. Die Umsetzungsrate ist bei den längere Zeit arbeitslos gewesenen Personen höher. Zudem wurde herausgefunden, dass die Gründungen schwerpunktmäßig im Dienstleistungsbe-

---

[38] May-Strobl, E. und Werner, A. (2008): Gründungen aus der Arbeitslosigkeit – Evaluation der Gründungs- und Begleitzirkel, IfM-Materialien, Band 179, Bonn.

reich stattfinden; jede zehnte Gründung erfolgt im Verarbeitenden Gewerbe und in der Bauwirtschaft. Mit Blick auf die Finanzierung stellte sich heraus, dass auf vorhandenes Privatkapital zurückgegriffen wird. Ein Großteil der Gründer muss mit Finanzeinlagen auskommen, die 5.000 Euro nicht übersteigen. Die allgemeine Unterstützung im Gründungszirkel wurde überwiegend als "hilfreich" bis "sehr hilfreich" bewertet. Die Unterstützung von Begleitzirkeln im laufenden Geschäftsbetrieb hat eine Vielzahl sehr positiv bewertet, doch gab es auch eine nicht geringe Zahl von weniger positiven Rückmeldungen.

Des Weiteren soll ein Diskussionspapier des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung näher beleuchtet werden. **Gottschalk und Theuer (ZEW, 2008**)[39] zeigen in ihrer Studie durch eine Projektion der gegenwärtigen Strukturen in die Zukunft, dass die demografische Bevölkerungsentwicklung in Deutschland langfristig zu einer Absenkung des Unternehmensgründungsgeschehens führen wird, sollte die Abnahme des Gründungspotenzials, vorwiegend in der Gruppe der 30- bis 45-Jährigen, nicht kompensiert werden. Hierzu werden Szenarien simuliert, indem die heutigen Strukturen exogen verändert werden und der Effekt dieser Veränderung auf die zukünftige Entwicklung quantifiziert wird. Der betrachtete zukünftige Zeitpunkt liegt hierbei im Jahr 2050; der gegenwärtige ist das Jahr 2006. Gottschalk und Theuer greifen für ihre Studie auf Daten des Mikrozensus, auf Bevölkerungsprognosen des Statistischen Bundesamtes, den ZEW-Gründungspanel, auf die vom Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung veröffentlichten Indikatoren zur Raum- und Stadtentwicklung (Inkar 2005) und auf die Umsatzsteuerstatistik zurück.

Im Wesentlichen kann festgehalten werden: Ein moderater Anstieg des Anteils der Frauen, welche sich für eine selbstständige Beschäftigung entscheiden, führt zu einer signifikant höheren Anzahl von Gründungen am Ende des Projektionszeitraumes im Jahr 2050 (Szenario 1). Des Weiteren spielt eine Verbesserung der Ausbildung und der Ausbildungsbedingungen für ein Aufrechterhalten oder eine Ankurbelung des Unternehmensgründungsgeschehens eine bedeutende Rolle (Szenario 2). Die Simulationen ergaben auch, dass eine vollständige Kompensation der Abnahme gründungsintensiver

---

[39] Gottschalk, S. und Theuer, S. (2008): Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Gründungsgeschehen in Deutschland, ZEW Discussion Paper, Band 08-032, Mannheim.

Jahrgänge nicht einfach durch eine höhere Motivation Älterer, ein Unternehmen zu gründen, möglich ist (Szenarien 3 + 4).

Konkret zum Thema Generationswechsel im Handwerk, allerdings ohne das handwerksähnliche Gewerbe, liegt bislang nur eine breit angelegte Studie, herausgegeben vom Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk (damals: Seminar für Handwerkswesen) vor, die jedoch schon über zehn Jahre alt ist. **Müller (ifh Göttingen, 1997)**[40] befragte 1995 die Existenzgründer und die ehemaligen Inhaber von Handwerksbetrieben in Niedersachsen. Ergänzt wurden diese Ergebnisse durch die Aufbereitung verschiedener Statistiken zu der Inanspruchnahme von Fördermitteln, zu den Betriebsbörsen im Handwerk und einer Sonderauswertung der Handwerksrollen. Ein wesentliches Ergebnis dieser Untersuchung liegt darin, dass etwa ein Drittel der Betriebe an einen Nachfolger übergeben wird; der Rest wird stillgelegt. Ähnlich sieht die Relation auf der Nachfrageseite aus. Ein Drittel der Existenzgründer übernimmt einen Betrieb, zwei Drittel gründen einen Betrieb neu. Die Untersuchung beinhaltet auch eine Prognose über die anstehenden Übergaben und Übernahmen in den nächsten zehn Jahren (also bis 2005). Damals wurde vorhergesagt, dass sich in den Jahren 2001 und 2002 wahrscheinlich eine Nachfolgerlücke öffnen wird. Betrachtet man rückwirkend die Handwerksstatistik, so war in diesen Jahren die Zahl der Abgänge aus der Handwerksrolle höher als die Zahl der Zugänge. Dies kann als ein Indiz dafür gedeutet werden, dass die Prognose von Müller im Jahr 1995 eine hohe Treffsicherheit hatte.

2.2 Veröffentlichungen von Handwerksorganisationen

Die **Handwerkskammer zu Leipzig**[41] hat im Januar 2008 Existenzgründer im Handwerk im Regierungsbezirk Leipzig befragt. Dazu wurden 2.200 Unternehmen angeschrieben, die seit dem Jahr 2003 im Zuständigkeitsbereich der Handwerkskammer zu Leipzig gegründet wurden. Hierbei standen die Themen Gründungsvoraussetzungen, Mitarbeiter, Gründungsberatung, Finanzierung und Weiterbildungsbedarfe im Mittelpunkt der Befragung. Von

---

[40] Müller, K. (1997): Generationswechsel im Handwerk – eine Untersuchung über das niedersächsische Handwerk –, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 50, Göttingen.

[41] Handwerkskammer zu Leipzig (2008): Auswertung Unternehmensbefragung zu Existenzgründung.

den 2.200 angeschriebenen Unternehmen haben 455 Unternehmen geantwortet, was einer Rücklaufquote von 20,7 % entspricht.

Unter der Rubrik Gründungsvoraussetzungen wurde ermittelt, dass 61 % der Existenzgründer aus der Arbeitslosigkeit heraus den Schritt in die Selbstständigkeit vollzogen haben; 30 % gründeten aus der Beschäftigung und 6 % direkt nach der Beendigung der Lehre oder Meisterausbildung.

Des Weiteren wurde auf Grundlage der Befragung herausgefunden, dass die Existenzgründer über ein hohes Qualifikationsniveau verfügen. 46 % haben einen Fachhochschul-, Meister- oder Promotionsabschluss. Ebenfalls 46 % besitzen einen Real- oder Hauptschulabschluss. 3 % können keinen Bildungsabschluss vorweisen.

Hinsichtlich der Form der Existenzgründung gaben die Unternehmen, die geantwortet haben, in der Mehrheit an (87 %), dass sie ihr Unternehmen neu gegründet haben. In 9 % der Fälle haben sie einen Betrieb übernommen und in 1 % liegen Franchisekonzepte und Beteiligungen im Handwerk zugrunde.

Zum Zeitpunkt der Existenzgründung handelte es sich bei den meisten Betrieben um Ein-Personenunternehmen; nur 176 Unternehmen (knapp 40 %) hatten Mitarbeiter beschäftigt. Wenn man bedenkt, dass von diesen Mehr-Personenunternehmen in 60 % der Fälle nur ein oder zwei Mitarbeiter tätig waren, ist dadurch erkennbar, dass es sich bei den Gründungen fast ausschließlich um Kleinstgründungen handelte. Immerhin haben aber auch 10 % dieser Betriebe mehr als 5 Mitarbeiter beschäftigt. Bis zum Zeitpunkt der Befragung (bis zu 5 Jahren nach der Gründung) hatte sich die Zahl der Mehr-Personenunternehmen auf 248 erhöht. Dies zeigt, dass die Existenzgründer insgesamt einen Zuwachs an Beschäftigten zu verzeichnen hatten. Mit Blick auf die Finanzierung konnte herausgefunden werden, dass ca. 70 % der Unternehmen öffentliche Fördermittel in Anspruch genommen haben.

Der Anteil der Unternehmen, die eine Gründungsberatung erhalten hatten, war in dieser Umfrage sehr hoch. So gaben 80 % an, in der Vorbereitung ihrer Existenzgründung eine oder mehrere Beratungsleistungen in Anspruch genommen zu haben. Davon nutzten die Hälfte das Angebot der Handwerkskammer zu Leipzig und 38 % das der Steuerberater. Über die Arbeitsagenturen informierten sich ca. 30 %.

Die **Handwerkskammer Rheinhessen** hat im November 2007[42] eine Befragung bei über 55-jährigen Handwerksunternehmern zu einer möglichen bzw. bevorstehenden Betriebsübergabe durchgeführt. Eine ähnliche Umfrage erfolgte bereits im November des Jahres 2001[43], so dass es der Handwerkskammer Rheinhessen möglich war, die Ergebnisse miteinander zu vergleichen. Die Höhe des Rücklaufs betrug 30 % (2001: 24 %).

In beiden Befragungen wurde festgestellt, dass die innerfamiliäre Generationenfolge zur Betriebsübergabe längst nicht mehr gewährleistet ist. So gehen lediglich 25 % (2001: 43,9 %) davon aus, dass ihr Betrieb durch einen Familienangehörigen weitergeführt wird. 75 % (2001: 46,3 %) glauben nicht, dass eine Weiterführung ihres Betriebes innerhalb der Familie stattfindet. Insgesamt gehen 64 % der Inhaber von einer Weiterführung ihres Betriebes aus (2001: 73,5 %).

Mit Blick auf die Beendigung der Betriebsübergabe bis zu einem Alter von 65 Jahren sind ca. 35,5 % (2001: 46,2 %) der befragten Inhaber davon überzeugt, dass die Übergabe bis dahin erfolgt ist. Ein großer Anteil der Befragten, ca. 63 % (2001: 46,8 %), gibt an, dass die Betriebsveräußerung ein wichtiger Bestandteil der Altersabsicherung ist.

Die **Handwerkskammer Münster**[44] hat im September/Oktober 2005 eine Befragung von 2.149 Mitgliedsunternehmen in der Handwerkskammer Münster, ansässig in der Emscher-Lippe-Region, durchgeführt. Hierfür wurden die folgenden Auswahlkriterien getroffen: "Inhaber, gesetzliche Vertreter oder persönlich haftende Gesellschafter, über 55 Jahre alt". Insgesamt konnten 137 zurückgesandte Fragebögen für die Auswertung verwendet werden, was einer Rücklaufquote von 6,38 % entspricht.

Von den befragten Unternehmern gaben 38,7 % an, selbst einen Betrieb übernommen zu haben. Zum Zeitpunkt der Untersuchung stellten die Befragten zwischen 56 und 60 Jahren mit 41,6 % den größten Anteil dar gefolgt

---

42 Handwerkskammer Rheinhessen (2008): Ergebnisse einer Betriebsbefragung im November 2007 zur "Betriebsübergabe im rheinhessischen Handwerk".

43 Handwerkskammer Rheinhessen (2001): Umfrage zur Betriebsübergabe - Ergebnisse einer Betriebsumfrage im Handwerkskammerbezirk Rheinhessen im November 2001.

44 Handwerkskammer Münster (2006): "Unternehmensnachfolge" im Handwerk (Eine Befragung der Mitgliedsunternehmen der HWK Münster - Dokumentation).

von den 61- bis 65-Jährigen mit 23,4 %. 12,4 % der Befragten waren noch zwischen 66 und 70 Jahre bzw. 9,5 % älter als 70 Jahre. 52,2 % (70 Betriebe) der befragten Unternehmer gaben an, die Nachfolge noch nicht eingeleitet zu haben.

In dieser Untersuchung wurde mit Blick auf die Nachfolgeplanung und Unternehmensgröße festgestellt, dass die Anzahl der Mitarbeiter einen Einfluss auf die Intensität der Behandlung der Nachfolgefrage hat bzw. die getätigte Abwicklungsquote höher ausfällt, wenn es sich um Unternehmen mit mehr als neun Beschäftigten handelt.

Die Frage, an welche Person übergeben werden soll, ergab, dass sich 37 % der Unternehmer noch nicht auf eine Person festgelegt haben. 31,1 % wollen den Betrieb an die eigenen Kinder oder an Verwandte übergeben. An einen Betriebsangehörigen als Nachfolger denken 5,2 % der derzeitigen Unternehmer. 17,8 % sehen eine Übernahme durch Externe und 8,9 % streben die Auflösung des Unternehmens an.

Wenn es um die Vorbereitungen für die Unternehmensnachfolge geht, so haben 40,9 % der Unternehmer noch keine konkreten Vorbereitungen getroffen; 7,3 % haben diese Frage nicht beantwortet. Ungefähr die Hälfte der Befragten (51,8 %) nutzt Informationsquellen, um sich auf die Übergabe vorzubereiten. Vorwiegend werden Gespräche mit Familie, Verwandten und Freunden (33,3 %) oder mit Rechtsanwälten oder Steuerberatern (23,7 %) geführt.

Die Unterstützung durch Personen oder Institutionen wird überwiegend positiv beurteilt. So ergab die Untersuchung, dass 53,9 % mit der Unterstützung bezüglich der Unternehmensübergabe von Familie und Freunden sehr zufrieden und 35,5 % zufrieden sind. Hinsichtlich der Unterstützungsleistung durch Externe werden die Leistungen von Steuerberatern, Rechtsanwälten und Betriebsberatern der Handwerkskammern ebenfalls mehrheitlich positiv beurteilt.

Bei der Befragung der **Handwerkskammern Lübeck und Flensburg**[45] standen die über 55 Jahre alten Betriebsinhaber ebenfalls im Mittelpunkt der

[45] Handwerkskammer Lübeck und Handwerkskammer Flensburg (2003): Betriebsnachfolge im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage der Handwerkskammern Flensburg und Lübeck im Jahr 2003.

Untersuchung. Dazu wurden 7.540 Unternehmen angeschrieben, von denen 740 zurückgesandte Fragebögen ausgewertet werden konnten. Die Rücklaufquote bei dieser Befragung beträgt somit 9,8 %.

Mit Hilfe der Befragung konnte errechnet werden, dass in den nächsten Jahren ca. 73.500 Arbeitsplätze im Handwerk in Schleswig-Holstein von der Nachfolgeproblematik betroffen sind.

Zum Zeitpunkt der Befragung hatten sich 59,7 % mit der Frage nach der Zukunft des Betriebes auseinandergesetzt. 68,2 % aller Befragten können sich die Fortführung ihres Betriebes durch einen Nachfolger vorstellen, wobei 47,7 % der Befragten ihren Betrieb an die Kinder übergeben möchten. Für eine Schließung haben sich bereits 22,2 % entschieden. In 49,4% dieser Fälle wurde hierfür als Grund ein fehlender Nachfolger genannt. Des Weiteren konnte herausgefunden werden, dass mit zunehmender Mitarbeiterzahl eine Betriebsaufgabe immer seltener angestrebt wird. Auch ergab die Untersuchung, dass mit steigender Betriebsgröße tendenziell der Anteil der Übernehmer aus der eigenen Familie zunimmt.

Bei der Frage nach der Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen bei der Betriebsnachfolge gaben 59,5 % aller Befragten an, eine Beratung in Anspruch genommen zu haben. Schwerpunktmäßig wurde der Rat von Steuerberatern (29,2 %) eingeholt. 9,5 % suchten bei den Beratern der Handwerkskammern und 8,3 % bei Rechtsanwälten Rat.

Bei der Form der Übergabe dominiert in dieser Befragung der Verkauf mit 25,7 % aller Antworten gefolgt von der Vermietung/Verpachtung mit 15,9 %. Doch haben sich auch 38,5 % der Betriebsinhaber noch nicht entschieden, wie sie ihren Betrieb übergeben möchten.

Die **Handwerkskammer Schwerin**[46] hat in ihrem Bezirk eine Umfrage bei Einzelunternehmen zur Nachfolgeproblematik durchgeführt. Auch hier wurden Betriebsinhaber angeschrieben, die zum Zeitpunkt der Befragung mindestens 55 Jahre alt waren. Für diese Befragung wurden 958 Fragebögen versendet, von denen 183 zurückgeschickt und ausgewertet wurden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 19,1 %.

---

[46] Handwerkskammer Schwerin (2000): Umfrage bei Einzelunternehmen ab dem 55. Lebensjahr im Handwerkskammerbezirk Schwerin.

Die Befragung ergab, dass die durchschnittliche Beschäftigtenzahl je Betrieb 5,3 Personen beträgt. Bezogen auf die Unternehmen, die für diese Untersuchung angeschrieben wurden, sind in den nächsten Jahren insgesamt ca. 5.000 Mitarbeiter von der Nachfolgeproblematik betroffen.

Die Mehrheit (67 %) der Befragten gab an, über die Betriebsnachfolge nachgedacht zu haben. Doch ungefähr ein Viertel (26 %) der Befragten hat sich noch gar nicht mit der Nachfolgeproblematik befasst.

Den Zeitpunkt der Betriebsnachfolge sieht fast die Hälfte (44 %) der Unternehmer noch länger als drei Jahre entfernt. 38 % der Befragten möchten ihren Betrieb in den nächsten ein bis drei Jahren übergeben; 9 % der Unternehmer wollen demnächst übergeben.

Den Unternehmern wurde auch die Frage gestellt, ob sie eine Betriebsübergabe oder eine Betriebsaufgabe favorisieren. 65 % der Befragten beabsichtigen, ihren Betrieb in den nächsten Jahren an einen Nachfolger zu übergeben. Hiervon haben 53 % als Nachfolger einen Übernehmer aus der eigenen Familie angegeben. Bei 16 % der Unternehmen wird noch ein Nachfolger gesucht. Zur Betriebsaufgabe hingegen haben sich bereits 21 % entschieden, wovon 20 % angeben, keinen geeigneten Nachfolger zu finden.

Wenn es darum geht, was unternommen wurde, um einen geeigneten Nachfolger zu finden, wurden vorwiegend Gespräche im Freundes- bzw. Bekanntenkreis (13 %) genannt gefolgt von Gesprächen mit Rechtsanwälten (10 %). Gespräche mit Betriebsberatern der Handwerkskammern wurden lediglich in 2 % der Fälle aufgeführt.

Bei der Frage nach den Beratungsinstitutionen, die von den Unternehmern zwecks Nachfolgeregelung in Anspruch genommen wurden, liegen die Steuerberater mit 26 % weit vorn. Danach wurden mit jeweils 6 % Rechtsanwälte und die Betriebsberater der Handwerkskammern angegeben. Jedoch gaben 49 % der Unternehmen an, keine Beratung in Anspruch genommen zu haben.

Über die Form der Übergabe hat ungefähr die Hälfte (52 %) der Unternehmer noch keine Entscheidung getroffen. 12 % möchten ihren Betrieb verkaufen und jeweils 8 % sehen eine Verpachtung/Vermietung und eine Verrentung als präferierte Übergabeform.

Der **Zentralverband des Deutschen Handwerks**[47] hat im dritten Quartal des Jahres 2002 eine Umfrage bei 12.400 Handwerksbetrieben mit über 150.000 Beschäftigten (das sind im Durchschnitt 12 Beschäftigte je Betrieb) aus dem gesamten Bundesgebiet durchgeführt. Die Umfrage fand in 10 ostdeutschen und in 20 westdeutschen Handwerkskammerbezirken statt, wodurch eine regionale Repräsentativität gewährleistet sein dürfte.

Zum Umfang der anstehenden Betriebsübergaben wurde herausgefunden, dass im Gesamthandwerk 25,3 % der Antwortenden beabsichtigen, ihren Betrieb in den kommenden 5 Jahren zu übergeben, wobei es in den alten Bundesländern 30,7 % und in den neuen Bundesländern 19,3 % sind. Der Zentralverband des Deutschen Handwerks führt diese Unterschiede im Wesentlichen auf der im Zuge der Wiedervereinigung basierenden starken Gründungswelle und der daraus resultierenden jüngeren Altersstruktur in den neuen Ländern zurück. Von den Antwortenden planen 15,8 % eine Übergabe innerhalb der nächsten 10 Jahre.

Hinsichtlich der Beschäftigtengrößenklassen konnte festgestellt werden, dass der Anteil der Betriebe, der in den nächsten zehn Jahren zur Übergabe ansteht, mit zunehmender Mitarbeiterzahl stark steigt. 23,5 % der Ein-Personenunternehmen wollen ihren Betrieb übergeben. Bei mehr als 50 Beschäftigten liegt dieser Anteil bei 48,3 %.

In 25,5 % der zur Übergabe anstehenden Betriebe ist die Nachfolge bereits geregelt. Über eine konkrete Nachfolgeplanung verfügen 33,4 %. Noch nichts unternommen haben 38,8 % der zu übergebenden Betriebe; doch besteht in vielen dieser Fälle noch Zeit.

Bei der Frage, an welche Person der Betrieb übergeben werden soll, gaben 51,9 % der Betriebsinhaber an, dass ihr Betrieb von Familienangehörigen weitergeführt werden soll. Dies waren meistens in Familienbesitz stehenden Betriebe, deren Inhaber in den nächsten 10 Jahren übergeben wollen. Betriebsfremde sollen den Betrieb in 15,1 % der Fälle weiterführen; Betriebsangehörige in 11,6 % der Fälle. 28,5 % der Befragten gaben an, sich noch nicht entschieden zu haben, an wen sie ihren Betrieb übergeben wollen. Nur in 4 % der Fälle ist eine Auflösung geplant.

---

[47] Zentralverband des Deutschen Handwerks (2002): Betriebsnachfolge im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2002, Berlin.

Hinsichtlich der Form der Übergabe dominiert in dieser Befragung die Schenkung mit 16,9 % gefolgt von der Beteiligung mit 11,7 % und der Verpachtung mit 10,2 %. Die Schenkung, Beteiligung und Verpachtung soll jeweils an Verwandte erfolgen, wogegen ein Verkauf des Betriebes (9,2 %) mehrheitlich an Betriebsfremde vollzogen werden soll.

Bei der Befragung konnte festgestellt werden, dass Betriebsinhaber bei der Vorbereitung der Nachfolge in erster Linie das Gespräch mit ihrem Vertrauten suchen. So haben 56,3 % mit der Familie oder Verwandten über die Nachfolge geredet. 40,4 % haben mit ihrem Steuerberater oder Rechtsanwalt gesprochen und waren mit den dort in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen besonders zufrieden. 9,9 % haben das Gespräch bei den Betriebsberatern der Handwerkskammern gesucht.

2.3 Fazit

Die zum Thema veröffentlichte und analysierte Literatur zur Gründungsdynamik und zur Unternehmensnachfolge lässt sich in zwei Gruppen einteilen:

- Veröffentlichungen von wissenschaftlichen Instituten,
- Veröffentlichungen von Handwerksorganisationen.

In Tabelle 2.1 befindet sich eine Synopse zu dieser Literatur. In dieser Synopse sind das jeweilig untersuchte Gebiet (z.B. Bayern) und die untersuchte Einheit (z.B. Handwerk) ersichtlich. Zudem ist darin angegeben, ob die jeweilige Untersuchung aus dem Blickwinkel eines Übernehmers (übernahmeseitige Betrachtung) oder/und aus dem eines Übergebers (übergabeseitige Betrachtung) erfolgt. Des Weiteren ist aufgeführt, welche Phase des Generationswechsels – Sensibilisierungsphase, Vorbereitungsphase,[48] Umsetzungsphase und Stabilisierungsphase – betrachtet wird. Ob in der jeweiligen Untersuchung auf den demografischen Wandel eingegangen wird und ob eine Prognose erstellt wird, ist durch die Synopse ebenfalls ersichtlich.

[48] In diesem Kapitel werden die Sensibilisierungs- und die Vorbereitungsphase zusammen behandelt, da eine Unterteilung in der referierten Literatur nicht vorgenommen wird.

Veröffentlichungen von wissenschaftlichen Instituten

Die wissenschaftliche Literatur lässt sich in zwei verschiedene Bereiche aufteilen:

- Literatur, die den Generationswechsel primär aus dem Blickwinkel der Unternehmensnachfolge betrachtet,
- Literatur, die sich auf die Existenzgründer konzentriert und daher dem übernahmeseitigen Bereich zugeordnet werden kann.

Die übergabeseitige Literatur stammt meist vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Dieses Institut beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Fragen des Generationswechsels im Mittelstand. In den verschiedenen Veröffentlichungen werden auch Vorhersagen gemacht; diese haben jedoch einen relativ kurzen Zeithorizont und reichen nicht bis zum Jahr 2020. Daneben ist eine breit angelegte Studie von ifo Dresden und TU Dresden hervorzuheben, in der ein Versuch unternommen wird, eine Größenordnung der anstehenden Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand bis zum Jahr 2020 zu berechnen. Die übergabeseitige Literatur ist der Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase zuzuordnen.

Dies gilt auch für den Großteil der Literatur, in der eine übernahmeseitige Betrachtung vorherrscht. Hier sind verschiedene Studien des RWI Essen, des IWH Halle, von ifo Dresden, des ZEW und des ifh Göttingen zu erwähnen. In den meisten Studien wird versucht, die Zahl der Existenzgründungen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels bis zum Jahr 2020 vorherzusagen; in einigen Studien reicht der Zeithorizont sogar bis zum Jahr 2050. Etwas breiter angelegt ist die Studie von Schlömer, N. u.a. vom RWI Essen. Aus dieser Studie sind zusätzlich Erkenntnisse zur Umsetzungs- und Stabilisierungsphase abzuleiten.

Gemein ist diesen Studien, dass als Untersuchungseinheit der gesamte Mittelstand herangezogen wird. Das Handwerk erfährt dabei bis auf die Studie des ifh Göttingen, die allerdings noch aus den neunziger Jahren stammt, keine besondere Berücksichtigung. Das regionale Untersuchungsgebiet umfasst meist ganz Deutschland, teilweise wird nach neuen und alten Bundesländern unterschieden. Drei Untersuchungen konzentrieren sich auf ein bestimmtes Bundesland, nämlich Sachsen, Bayern oder Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse für Thüringen können nur aus zwei Studien [IWH (Ragnitz, J. u.a.) und IfM Bonn (Freund)] gewonnen werden.

Veröffentlichungen von Handwerksorganisationen

Publikationen der Handwerksorganisationen, die sich konkret mit Aspekten des Generationswechsels im Handwerk beschäftigen, liegen nur in kleiner Zahl vor. Bis auf eine Ausnahme steht dabei die übergabeseitige Sicht im Mittelpunkt.

Das breiteste Fundament bietet eine Erhebung, die der Zentralverband des Deutschen Handwerks in Zusammenarbeit mit dreißig Handwerkskammern aus West- und Ostdeutschland im Herbst 2002 zur Betriebsnachfolge im Handwerk erstellt hat. Trotz einer bemerkenswert breiten empirischen Basis von 12.400 Unternehmen weist diese Studie erhebliche Nachteile auf, wenn man empirisch abgesicherte Daten über das Nachfolgegeschehen gewinnen will.

Zum einen sind die beteiligten Handwerksbetriebe nicht repräsentativ für das gesamte Handwerk. Dies zeigt sich darin, dass die an der Erhebung teilgenommenen Betriebe eine durchschnittliche Betriebsgröße von 12 Beschäftigten aufweisen; im gesamten Handwerk wurde damals jedoch nur eine Größe von ca. 6 Personen erreicht. Da größere Betriebe ein anderes Übergabeverhalten zeigen als kleinere, dürften die in dieser Erhebung ermittelten Ergebnisse ein zu positives Bild, was die Übergabefähigkeit von Handwerksbetrieben angeht, liefern.

Zum anderen wurden in dieser Erhebung alle Inhaber nach einer möglichen Betriebsnachfolge befragt. Das heißt, ermittelt wurden nur Absichtserklärungen, ohne überprüfen zu können, ob sich diese später in die Realität umsetzen lassen. Da die meisten Betriebsinhaber den Wunsch haben dürften, dass ihr Betrieb nach ihrem Ausscheiden weitergeführt wird, dürften sich so zu hohe Übergabewerte ergeben.

Dieses methodische Problem stellt sich auch bei den übrigen Untersuchungen aus dem Handwerksbereich, die von einzelnen Kammern durchgeführt worden sind. In diesen Untersuchungen wurden Inhaber, die älter als 55 Jahre alt waren, einbezogen und diese nach ihren Absichtserklärungen gefragt. Es ergaben sich Weiterführungsquoten, die zwischen 64 und 75 % lagen.

Wenn diese Untersuchungen auch nicht zur Ermittlung der konkreten Übergabequote im Handwerk herangezogen werden können, so beinhalten sie doch wertvolle Informationen über die Vorbereitungsaktivitäten auf den Ge-

nerationswechsel. Die Untersuchungen sind damit sämtlich der Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase zuzuordnen.

Eine Ausnahme stellt eine Untersuchung der Handwerkskammer Leipzig dar. Diese wendet sich nur an Existenzgründer der letzten fünf Jahre. Damit steht hier eine übernahmeseitige Betrachtungsweise im Vordergrund. Diese Untersuchung beinhaltet Ergebnisse zu allen Phasen eines Übergabeprozesses. Am interessantesten dürfte die Erkenntnis sein, dass lediglich 9 % der befragten Unternehmen einen Betrieb übernommen haben.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass bislang keine Veröffentlichungen vorliegen, die das Thema in allen Aspekten, die für diese Studie relevant sind, behandeln – nämlich: demografischer Wandel, Generationswechsel, Handwerk und Thüringen. Jedoch können diese Studien herangezogen werden, um das Bild von Teilaspekten abzurunden.

Tab. 2.1: **Literatursynopse**

Literaturquelle	Erscheinungsjahr	Titel	Untersuchungsgebiet	Untersuchungseinheit	Übernahmeseitige Betrachtung	Übergabeseitige Betrachtung	Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase	Umsetzungsphase	Stabilisierungsphase	Prognosedaten	
										Demografischer Wandel	Prognosemodelle
Veröffentlichungen von wissenschaftlichen Instituten											
Berlemann, M. u. a. (ifo Dresden)	2007	Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand	Sachsen	Mittelstand		X	X			X	2004-2020
Mittelstandsbericht 2005/2006 des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit	2006	Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand	Sachsen	Mittelstand		X	X			X	2004-2020
Ragnitz, J. u. a. (ifo Dresden)	2007	Die demographische Entwicklung in Ostdeutschland	Neue Bundesländer: insgesamt u. einzeln; Alte Bundesländer: insgesamt	Mittelstand	X		X			X	2002-2010, 2002-2020, 2002-2050
Kriese, M. (ifo Dresden)	2006	Selbstständigkeit und demographischer Wandel	Deutschland	Mittelstand	X	X	X			X	2003-2050
Trettin, L. u. a. (RWI Essen)	2007	Alterung der Gesellschaft: Neue Herausforderungen für die Gründungsförderung in Deutschland?	Deutschland	Mittelstand	X					X	2004-2020
Engel, D. u. a. (RWI Essen)	2007	Unternehmensdynamik und alternde Bevölkerung	Deutschland	Mittelstand	X	X	X			X	2004-2020
Engel, D. u. a. (RWI Essen)	2008	Unternehmensfluktuation: Aktuelle Entwicklungen und Effekte einer alternden Bevölkerung	Deutschland	Mittelstand	X	X	X			X	2004-2020

Literaturquelle	Erscheinungsjahr	Titel	Untersuchungsgebiet	Untersuchungseinheit	Übernahmeseitige Betrachtung	Übergabeseitige Betrachtung	Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase	Umsetzungsphase	Stabilisierungsphase	Prognosedaten	
										Demografischer Wandel	Prognosemodelle
Veröffentlichungen von wissenschaftlichen Instituten											
Schlömer, N. u. a. (RWI Essen)	2008	Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase	Deutschland	Mittelstand		X	X	X	X		2005-2009
Freund, W. und Kayser, G. (IfM Bonn)	2007	Unternehmensnachfolge in Bayern	Bayern	Mittelstand, insbesondere Familienunternehmen	X	X	X		X		2006-2010
Freund, W. (IfM Bonn)	2004	Unternehmensnachfolgen in Deutschland	Neue Bundesländer: insgesamt u. einzeln; Alte Bundesländer: insgesamt; Deutschland: insgesamt	Mittelstand, insbesondere Familienunternehmen		X					2005-2009
May-Strobl, E. und Werner, A. (IfM Bonn)	2008	Gründungen aus der Arbeitslosigkeit – Evaluation der Gründungs- und Begleitzirkel	Nordrhein-Westfalen	Mittelstand	X		X				
Gottschalk, S. und Theuer, S. (ZEW)	2008	Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Gründungsgeschehen in Deutschland	Deutschland	Mittelstand	X					X	2006-2050
Müller, K. (ifh Göttingen)	1997	Generationswechsel im Handwerk – eine Untersuchung über das niedersächsische Handwerk	Niedersachsen	Handwerk	X	X	X	X	X		1995-2005

Literaturquelle	Erscheinungsjahr	Titel	Untersuchungsgebiet	Untersuchungseinheit	Übernahmeseitige Betrachtung	Übergabeseitige Betrachtung	Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase	Umsetzungsphase	Stabilisierungsphase	Prognosedaten	
										Demografischer Wandel	Prognosemodelle
Veröffentlichungen von Handwerksorganisationen											
Handwerkskammer zu Leipzig	2008	Auswertung Unternehmensbefragung zu Existenzgründung	HwK-Bezirk Leipzig	Handwerk	X		X	X	X		
Handwerkskammer Rheinhessen	2008	Ergebnisse einer Betriebsbefragung im November 2007 zur „Betriebsübergabe im rheinhessischen Handwerk“	HwK-Bezirk Rheinhessen	Handwerk		X	X				
Handwerkskammer Rheinhessen	2001	Umfrage zur Betriebsübergabe - Ergebnisse einer Betriebsumfrage im Handwerkskammerbezirk Rheinhessen im November 2001	HwK-Bezirk Rheinhessen	Handwerk		X	X				
Handwerkskammer Münster	2006	„Unternehmensnachfolge im Handwerk“ (Eine Befragung der Mitgliedsunternehmen der HWK Münster - Dokumentation)	HwK-Bezirk Münster	Handwerk		X	X				
Handwerkskammer Lübeck, Handwerkskammer Flensburg	2003	Betriebsnachfolge im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage der Handwerkskammern Flensburg und Lübeck	HwK-Bezirk Schleswig-Holstein	Handwerk		X	X				
Handwerkskammer Schwerin	2000	Umfrage bei Einzelunternehmen ab dem 55. Lebensjahr im Handwerkskammerbezirk Schwerin	HwK-Bezirk Schwerin	Handwerk,insbesondere Einzelunternehmen		X	X				
Zentralverband des Deutschen Handwerks	2002	Betriebsnachfolge im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2002	Gesamtes Bundesgebiet: 10 ostdeutsche und 20 westdeutsche HwK-Bezirke	Handwerk		X	X				

3. Das Handwerk als Teil der Thüringer Wirtschaft

3.1 Grunddaten der Thüringer Wirtschaft

Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte Grunddaten der Thüringer Wirtschaft betrachtet. Dabei werden folgende Variablen verwendet:

- Bevölkerung,
- Erwerbstätigkeit und Pendlerverhalten,
- Arbeitslosenquote,
- Bruttoinlandsprodukt und Verfügbares Einkommen.

Die ermittelten Daten bilden die Grundlage für die im nächsten Abschnitt (3.2) folgende Performance-Analyse zur Einordnung der Thüringer Kreise in strukturstarke und strukturschwache Regionen. Daher wird im Text jeweils darauf eingegangen, welche Kreise bei den einzelnen Basisvariablen die höchsten und die niedrigsten Werte oder Veränderungen aufweisen.

Darüber hinaus soll ein Eindruck über die derzeitige Lage als auch über die Entwicklung der Wirtschaft im Freistaat Thüringen in der nahen Vergangenheit vermittelt werden, weshalb der Zeitraum von 2002 bis 2006 bzw. 2007 zugrunde gelegt wird. Die Thüringer Landesdaten werden den entsprechenden Daten der neuen Bundesländer und alten Bundesländer und des gesamten Bundesgebietes (Deutschland) vergleichend gegenübergestellt, um eine Einordnung der Daten Thüringens in den bundesdeutschen Kontext zu ermöglichen.

3.1.1 Bevölkerung

Im **Freistaat Thüringen** hat sich die Bevölkerung in den Kalenderjahren von 2002 bis 2007 rückläufig entwickelt. Sie ging in diesem Zeitraum um 4,3 % zurück. Im Jahr 2007 wurden für Thüringen 2,3 Mio. Einwohner[49] verzeichnet. Im Jahr 2002 waren es 2,4 Mio. Einwohner.

Die kreisfreie Stadt Suhl hat in diesem Zeitraum ebenso wie das Land Thüringen an Bevölkerung verloren, doch sank die Zahl der Einwohner relativ

[49] Alle Zahlen in diesem Abschnitt sind kaufmännisch gerundet.

betrachtet mehr als die im Land insgesamt. Die Zahl der Einwohner ging in diesem Zeitraum um 10,0 %, von 45.600 auf 41.000, zurück. Dieser Bevölkerungsrückgang ist der höchste in Thüringen im Zeitraum 2002 bis 2007.

Die kreisfreie Stadt Jena hat entgegengesetzt zum Land Thüringen an Bevölkerung gewonnen. Die Einwohnerzahl dieser Stadt stieg in dem betrachteten Zeitraum von 100.500 auf 102.800, also um 2,2 %, was zugleich den höchsten Bevölkerungszuwachs darstellt.[50]

In den **neuen Bundesländer**n entwickelte sich die Zahl der Einwohner ebenso rückläufig wie im Freistaat Thüringen. In den neuen Ländern sank die Zahl von 17,1 Mio. Einwohner im Jahr 2002 auf 16,6 Mio. Einwohner im Jahr 2007. Dies entspricht einem Rückgang von 2,7 %. Der Freistaat Thüringen hat demzufolge mit – 4,3 % in diesem Zeitraum relativ betrachtet mehr verloren als die neuen Bundesländer.[51]

Entgegengesetzt zu den neuen Bundesländern verlief die Entwicklung der Bevölkerung in den Jahren 2002 bis 2007 in den **alte**n **Bundesländern**. Hier nahm die Zahl der Einwohner von 65,4 Mio. auf 65,7 Mio. zu, was einem Bevölkerungszuwachs von 0,4 % entspricht. Das bedeutet, der Freistaat Thüringen hat im Unterschied zu den alten Bundesländern relativ betrachtet an Bevölkerung verloren.[52]

Für die **gesamte Bundesrepublik** ist für die Kalenderjahre 2002 bis 2007 wie für den Freistaat Thüringen ein Bevölkerungsrückgang festzuhalten, doch hat der Freistaat relativ betrachtet deutlich mehr an Bevölkerung verloren (– 4,3 %) als Gesamtdeutschland (vgl. Abbildung 3.1). Die Zahl der Ein-

---

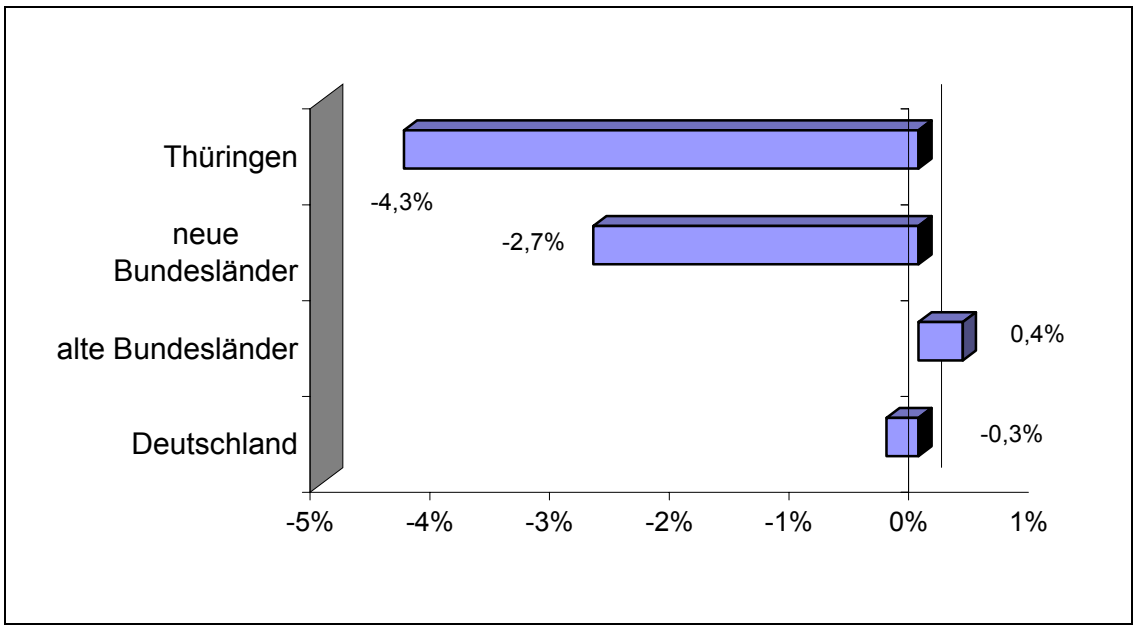
50 Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik: http://www.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/oertlich.asp (abgerufen: 09/2008).

51 Datenquelle: Statistisches Bundesamt: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/online und Statistische Ämter des Bundes und der Länder: http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/ (abgerufen: 09/2008).

52 Datenquelle: Statistisches Bundesamt: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/online und Statistische Ämter des Bundes und der Länder: http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/ (abgerufen: 09/2008).

wohner ging in diesem Zeitraum von 82,5 Mio. auf 82,3 Mio. zurück, was einem Rückgang von 0,3 % entspricht.[53]

Abb. 3.1: **Entwicklung der Bevölkerung von 2002 bis 2007**



ifh Göttingen

Quellen: Statistisches Bundesamt, Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Berechnungen

3.1.2 Erwerbstätigkeit und Pendlerverhalten

Die Zahl der **Erwerbstätigen** im **Land Thüringen** entwickelte sich in den Kalenderjahren **2002 bis 2006**[54] rückläufig; sie sank von 1,03 Mio. Erwerbstätige auf 1,00 Mio. Erwerbstätige. Dies entspricht einem Rückgang von knapp 2,3 %.

Betrachtet man diejenigen kreisfreien Städte oder Landkreise, deren Erwerbstätigenentwicklung ebenfalls wie im Land Thüringen insgesamt rück-

---

[53] Datenquelle: Statistisches Bundesamt: https://www-genesis.destatis.de/ genesis /online/online und Statistische Ämter des Bundes und der Länder: http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/ (abgerufen: 09/2008).

[54] Bei der Erwerbstätigenentwicklung auf Ebene der kreisfreien Städte und Landkreise bildet das Kalenderjahr 2006 die Basis, da Daten der amtlichen Statistik nur bis zu diesem Jahr vorliegen.

läufig gewesen ist, so hat der Landkreis Greiz relativ betrachtet die meisten Erwerbstätigen verloren. Die Zahl sank in diesem Landkreis vom Kalenderjahr 2002 zum Jahr 2006 um 7,5 %, von 42.700 auf 39.500 Erwerbstätige. Zu denjenigen kreisfreien Städten oder Landkreisen, die relativ betrachtet weniger Erwerbstätige verloren oder sogar gewonnen haben als das Land Thüringen insgesamt, zählt der Landkreis Gotha. Hier stieg die Zahl der Erwerbstätigen von 62.800 auf 63.400. Mit diesem Zuwachs von 1,0 % erzielt der Landkreis in dem betrachteten Zeitraum die höchste Steigerungsrate bei den Erwerbstätigen.[55, 56]

Genau wie für den Betrachtungszeitraum 2002 bis 2006 ist die Erwerbstätigenentwicklung auch in den Jahren **2002 bis 2007**[57] im **Freistaat Thüringen** negativ (vgl. Abbildung 3.2). Jedoch fällt dieser Rückgang an Erwerbstätigen mit – 1,2 % (2002-2006: – 2,3 %) deutlich geringer aus, da die Zahl der Erwerbstätigen vom Kalenderjahr 2006 zum Jahr 2007 wieder zugenommen hat.[58]

Blickt man auf die **neuen Bundesländer**, so haben diese insgesamt in den Kalenderjahren 2002 bis 2007 ihre Erwerbstätigenzahl erhöht. Sie stieg von 7,26 Mio. auf 7,33 Mio. oder um 0,9 %. Der Freistaat Thüringen hat also im Gegensatz zu den neuen Bundesländern relativ betrachtet an Erwerbstätigkeit verloren.[59]

Auch in den **alte**n **Bundesländer**n stieg im betrachteten Zeitraum die Zahl der Erwerbstätigen. Im Kalenderjahr 2002 waren 31,8 Mio. Personen als erwerbstätig registriert; im Jahr 2007 waren es 32,4 Mio. Dies entspricht einem Zuwachs von 1,8 % und bedeutet, dass der Freistaat Thüringen mit – 1,2 %

---

55 Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik: http://www.tls.thueringen.de/-seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/oertlich.asp (abgerufen: 09/2008).

56 Die Daten zur Entwicklung der Erwerbstätigen in den kreisfreien Städten und Landkreisen des Freistaates Thüringen befinden sich im Anhang, Tabelle A3.1.

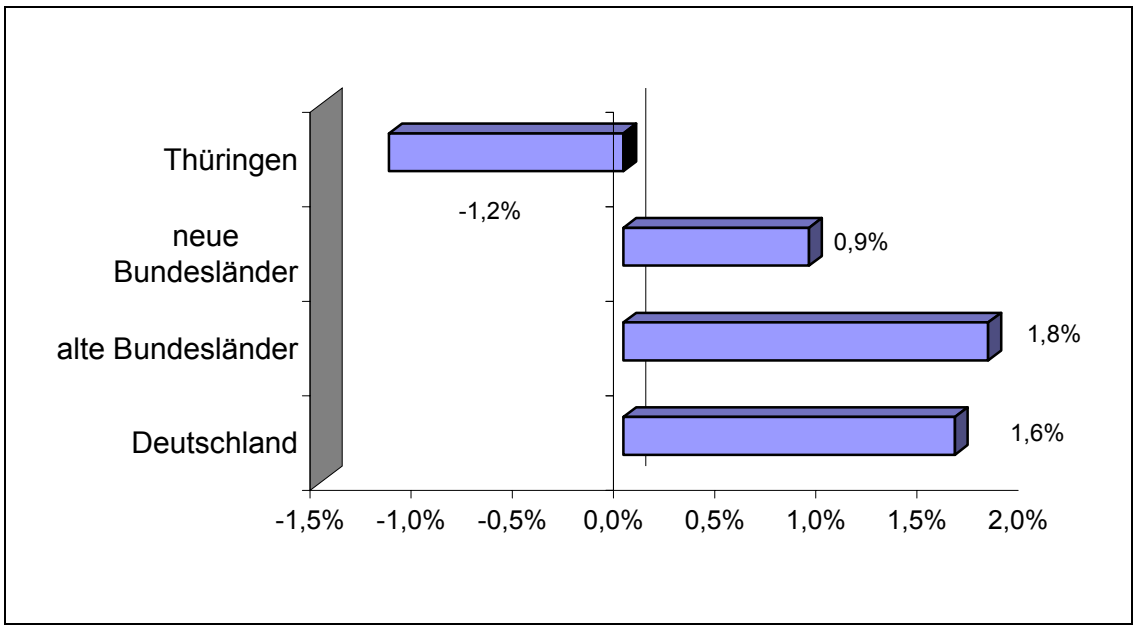
57 Um die Entwicklung der Erwerbstätigen des Freistaates Thüringens mit der Erwerbstätigenentwicklung in den neuen und alten Bundesländern bzw. Gesamtdeutschland vergleichen zu können, werden die veröffentlichten Daten Gesamtthüringens für das Jahr 2007 verwendet.

58 Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik: http://www.tls.thueringen.de/ seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/oertlich.asp (abgerufen: 09/2008).

59 Datenquelle: Statistisches Bundesamt: https://www-genesis.destatis.de/ genesis /online/online (abgerufen: 09/2008).

im Unterschied zu den alten Bundesländern an Erwerbstätigen verloren hat.[60]

Abb. 3.2: **Entwicklung der Erwerbstätigen von 2002 bis 2007**



ifh Göttingen

Quellen: Statistisches Bundesamt, Thüringer Landesamt für Statistik, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, eigene Berechnungen

Sieht man sich **Deutschland** insgesamt an, so stieg die Zahl der Erwerbstätigen in den Jahren 2002 bis 2007 von 39,1 Mio. auf 39,7 Mio. oder um 1,6 %. Der Freistaat Thüringen hat somit auch im Vergleich dazu relativ gesehen an Erwerbstätigen verloren.[61]

Bei der näheren Betrachtung des **Pendlerverhaltens** wird entsprechend des Statistischen Bundesamtes das Inlandskonzept (Arbeitsortkonzept) zugrunde gelegt. Dieses besagt, dass alle jene Personen, die in eine kreisfreie Stadt,

---

60 Datenquelle: Statistisches Bundesamt: https://www-genesis.destatis.de/ genesis /online/online (abgerufen: 09/2008).

61 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/tbls/tab16.asp (abgerufen: 09/2008).

einen Landkreis oder das Land Thüringen zum Arbeiten kommen (Einpendler[62]) den Erwerbstätigen zugerechnet werden.

Diejenigen, die innerhalb Thüringens von einer kreisfreien Stadt oder einem Landkreis in eine andere kreisfreie Stadt oder Landkreis fahren bzw. die Grenzen des Freistaates Thüringens verlassen, um einer Erwerbstätigkeit nachzugehen (Auspendler), werden den Erwerbstätigen der Region, aus der sie pendeln, nicht zugerechnet.[63]

Im Kalenderjahr **2002** pendelten 40.400 Personen über die Grenze Thüringens in den Freistaat, um einer Erwerbstätigkeit nachzugehen. Auf Ebene der kreisfreien Städte bzw. Landkreise pendelten in dem Jahr die wenigsten in den Kyffhäuserkreis ein (vgl. Abbildung 3.3). Für diesen Kreis wurden 3.400 Einpendler verzeichnet. Ein ganz anderer Einpendlerstrom wurde für Erfurt festgestellt. In diese kreisfreie Stadt pendelten im Jahr 2002 insgesamt 47.500 Personen ein, was zugleich die höchste Pendlerzahl im Land Thüringen für das Jahr 2002 darstellt.[64]

Betrachtet man den Anteil der Einpendler an den Erwerbstätigen auf Ebene der kreisfreien Städte und Landkreise, so ist dieser mit 9,9 % in Saalfeld-Rudolstadt am geringsten und in Eisenach mit 44,0 % am höchsten. Von den in Eisenach im Jahr 2002 registrierten Erwerbstätigen pendelte somit fast die Hälfte in die kreisfreie Stadt.

Im Kalenderjahr **2006** pendelten mehr in den Freistaat Thüringen ein als noch im Jahr 2002. 45.700 Personen kamen in den Freistaat, um einer Erwerbstätigkeit nachzugehen. Sieht man sich wieder die Ebene der kreisfreien Städte bzw. Landkreise genauer an, so pendelten wie schon im Jahr 2002 die wenigsten in den Kyffhäuserkreis ein. Die Zahl der Einpendler erhöhte sich in diesem Kreis um ca. 200 auf 3.600. Erfurt blieb auch im Jahr 2006 die

---

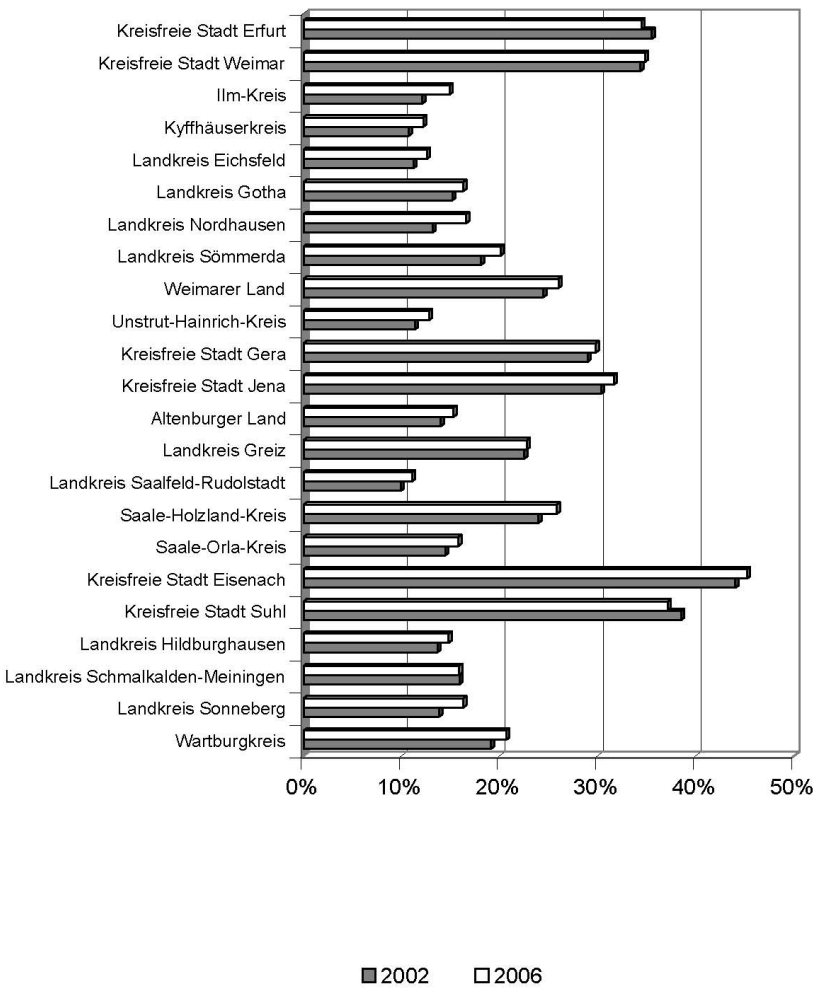
62 Es handelt sich hierbei um diejenigen Einpendler, die einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung am Arbeitsort nachgehen (Stichtag: 30. Juni eines jeden Kalenderjahres).

63 Statistisches Bundesamt; http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/ (abgerufen: 12.10.2008).

64 Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik: http://www.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/oertlich.asp (abgerufen: 09/2008).

kreisfreie Stadt mit der höchsten Zahl an Einpendlern auf Kreisebene, auch wenn diese um ca. 200 auf 45.400 sank.[65]

Abb. 3.3: **Verhältnis von Einpendlern zu Erwerbstätigen in den Kreisfreien Städten und Landkreisen des Freistaates Thüringen in 2002 und 2006**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Berechnungen

[65] Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik: http://www.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/oertlich.asp (abgerufen: 09/2008).

Bei der Betrachtung des Anteils der Einpendler an den Erwerbstätigen auf Kreisebene bleibt wie schon im Jahr 2002 Saalfeld-Rudolstadt (11,0 %) der Kreis mit dem geringsten Einpendleranteil und die kreisfreie Stadt Eisenach (45,2 %) mit dem höchsten Einpendleranteil.

Wie bereits erwähnt, werden alle diejenigen Personen, die innerhalb Thüringens von einer kreisfreien Stadt oder einem Landkreis in eine andere kreisfreie Stadt oder Landkreis fahren bzw. die Grenzen des Freistaates Thüringens verlassen, um einer Arbeit nachzugehen, als **Auspendler** bezeichnet und den Erwerbstätigen der Region, aus der sie pendeln, nicht zugerechnet.

Der Auspendlerstrom für das Land Thüringen insgesamt hat vom Kalenderjahr **2002** zu **2006** geringfügig abgenommen. Im Jahr 2002 pendelten 125.300 Personen aus Zwecken einer Erwerbstätigkeit aus dem Land aus; im Jahr 2006 waren es 122.800.[66]

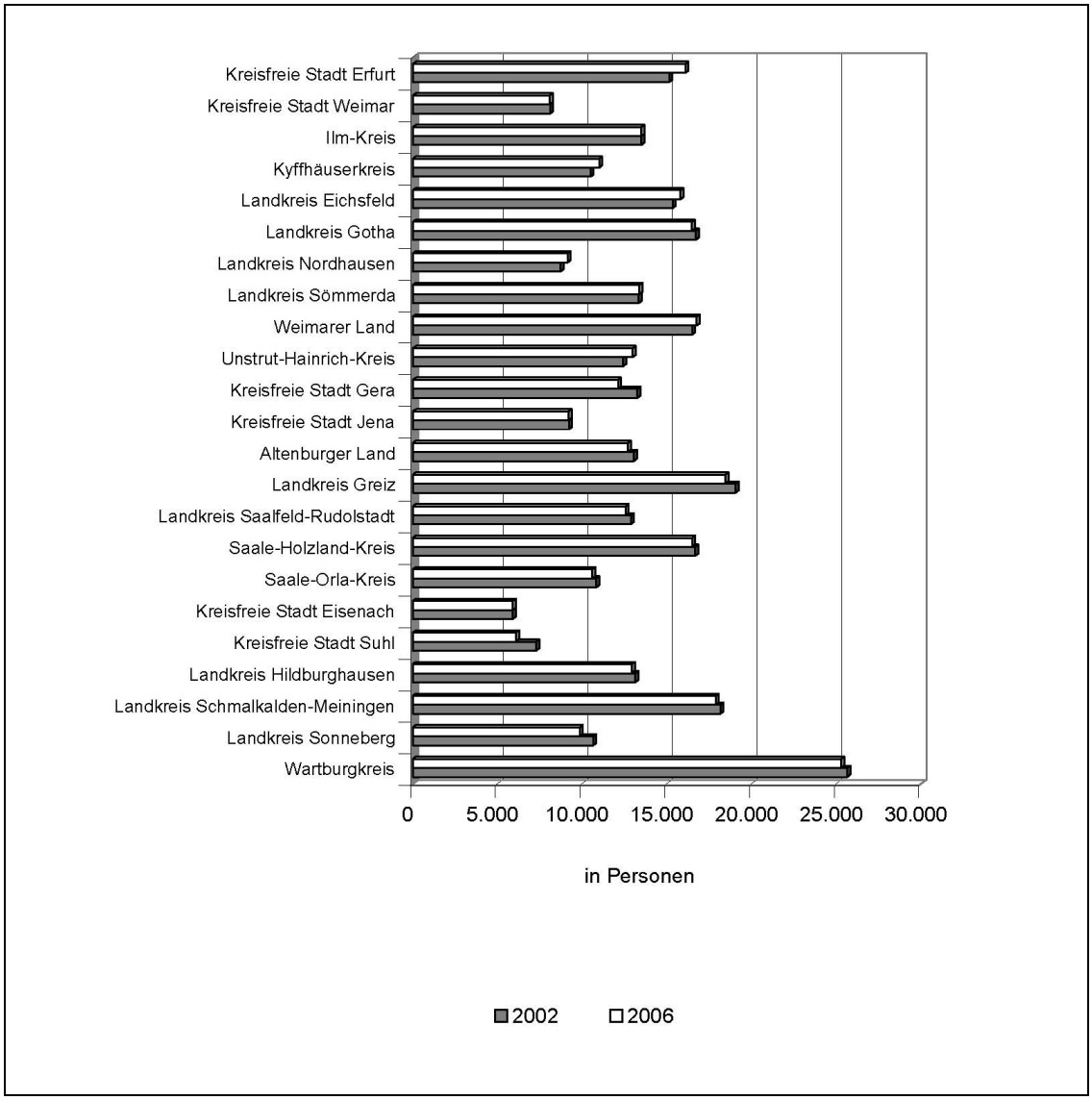
Auf Ebene der kreisfreien Städte bzw. Landkreise ist Eisenach in den Kalenderjahren 2002 und 2006 die Stadt mit dem geringsten Auspendlerstrom. In beiden Jahren ist die Zahl der Auspendler mit 5.900 nahezu unverändert. Demgegenüber ist für den Wartburgkreis der höchste Auspendlerstrom zu verzeichnen (vgl. Abbildung 3.4). Die Zahl der Auspendler betrug in diesem Kreis 25.600 im Jahr 2002 und 25.300 im Jahr 2006. Sie ist demnach auch annähernd unverändert.[67]

---

66 Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik: http://www.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/oertlich.asp(abgerufen: 09/2008).

67 Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik: http://www.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/oertlich.asp (abgerufen: 09/2008).

Abb. 3.4: **Auspendler aus den Kreisfreien Städten und Landkreisen des Freistaates Thüringen in 2002 und 2006**



ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik

3.1.3 Arbeitslosenquote

Im Durchschnitt betrug die Arbeitslosenquote[68] im **Freistaat Thüringen** im Kalenderjahr 2002 15,9 % und im Jahr 2007 13,2 %. Sie sank somit über diesen Zeitraum um 17,0 %. Von den kreisfreien Städten bzw. Landkreisen Thüringens ging die Arbeitslosenquote am stärksten im Saale-Orla-Kreis zurück (vgl. Abbildung 3.5). Sie sank dort um 28,8 %, von 15,3 % im Jahr 2002 auf 10,9 % im Jahr 2007. Am geringsten wurde die Arbeitslosenquote in Weimar zurückgeführt. Sie betrug im Jahr 2002 15,8 % und 15,1 % im Jahr 2007. Demnach wurden über einen Zeitraum von fünf Kalenderjahren 4,4 % Arbeitslose weniger festgestellt. Es kann folglich auf Kreisebene für jede Region ein Rückgang der Arbeitslosenquote verzeichnet werden.[69]

Prozentual betrachtet fiel der Rückgang der Arbeitslosenquote in den **neuen Bundesländern** geringer als im Freistaat Thüringen aus. In den neuen Bundesländern betrug dieser 14,7 %, also 2,3 Prozentpunkte weniger als im Freistaat. Die Arbeitslosenquote lag in den neuen Bundesländern im Kalenderjahr 2002 bei 17,7 % und fünf Jahre später bei 15,1 %.[70]

Die Arbeitslosenquote im Freistaat Thüringen ist im betrachteten Zeitraum erheblich stärker zurückgegangen als in den **alten Bundesländern**. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass sich das Ausgangsniveau der alten Bundesländer im Kalenderjahr 2002 deutlich unter dem Niveau Thüringens im Jahr 2007 befindet. In den alten Bundesländern wurde für das Jahr 2002 eine Arbeitslosenquote von 7,6 % festgestellt; 7,5 % betrug sie im Jahr 2007. Somit ist ein Rückgang von 1,3 % zu verzeichnen.[71]

---

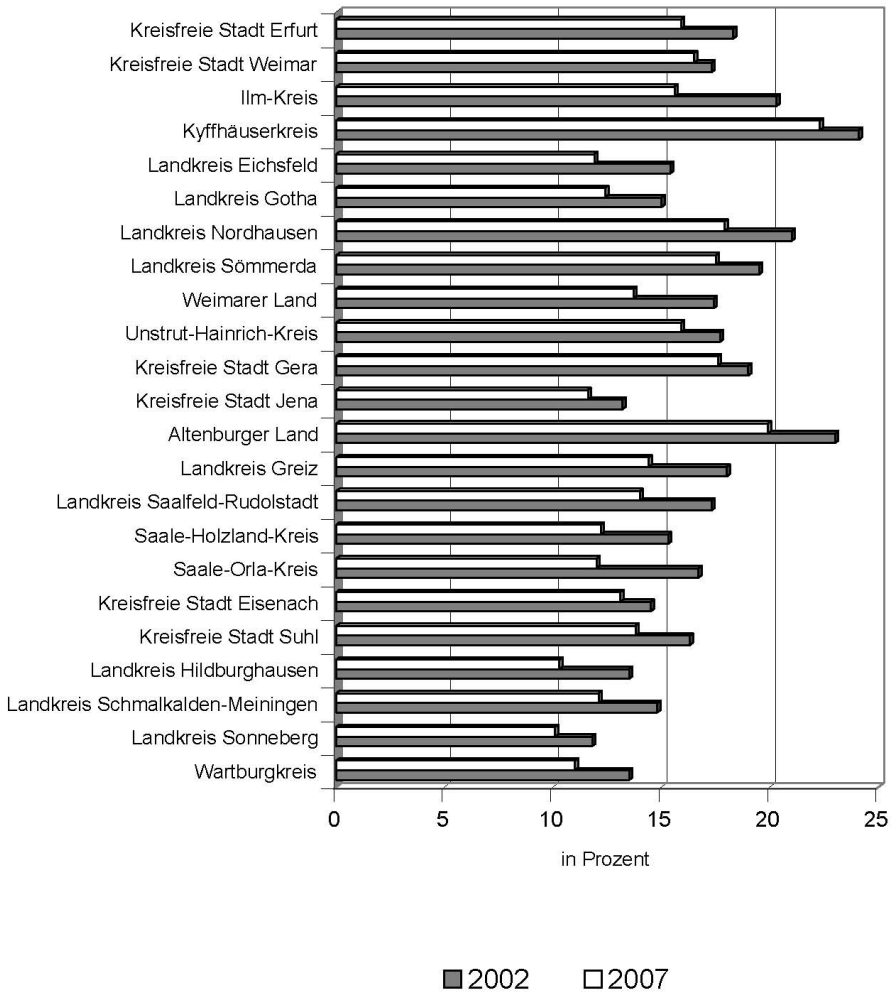
[68] Es wird die Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen herangezogen. Hierbei werden Jahresdurchschnittswerte betrachtet.

[69] Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik: http://www.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/oertlich.asp (abgerufen: 09/2008).

[70] Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit: http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/detail/a.html (abgerufen: 09/2008).

[71] Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit: http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/detail/a.html (abgerufen: 09/2008).

Abb. 3.5: **Arbeitslosenquote in den Kreisfreien Städten und Landkreisen des Freistaates Thüringen in 2002 und 2007**



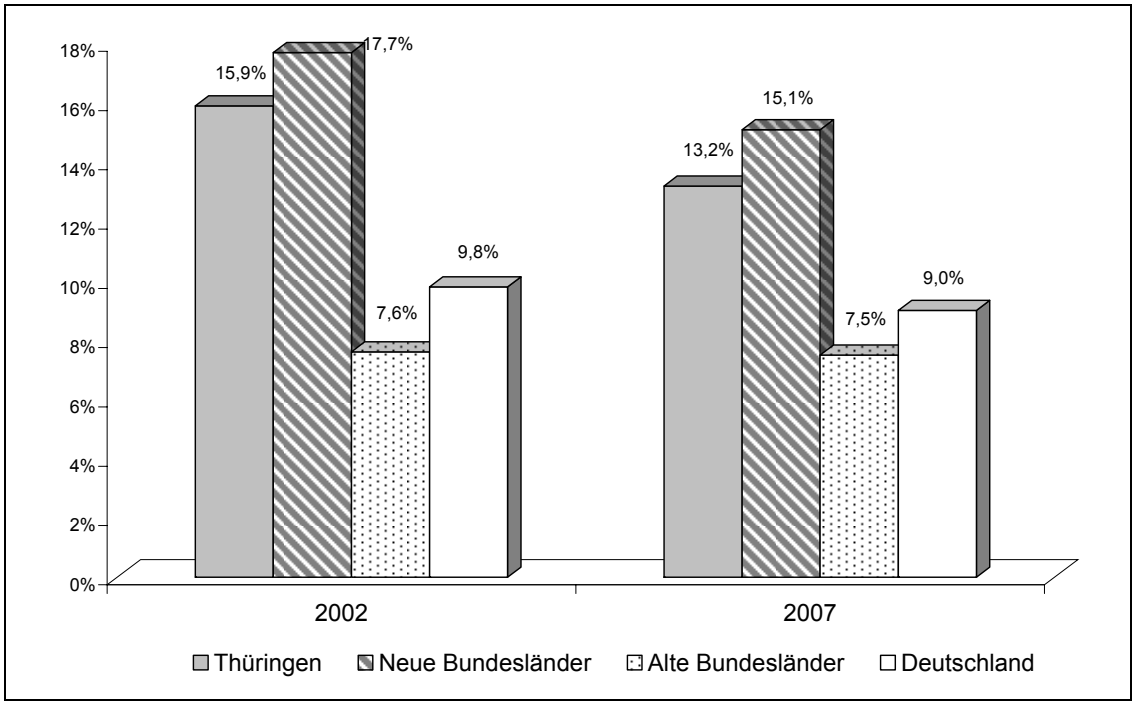
ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik

Auch mit Blick auf **Gesamtdeutschland** ist in Thüringen die Arbeitslosenquote relativ betrachtet stärker zurückgegangen, doch ist das Ausgangsniveau hier ebenfalls ein anderes (vgl. Abbildung 3.6). 9,8 % betrug die Ar-

beitslosenquote im Kalenderjahr 2002; 9,0 % waren es im Jahr 2007. Dies entspricht einem Rückgang von 8,2 %.[72]

Abb. 3.6: **Entwicklung der Arbeitslosenquote von 2002 bis 2007**



ifh Göttingen

Quellen: Bundesagentur für Arbeit, Thüringer Landesamt für Statistik

3.1.4 Bruttoinlandsprodukt und Verfügbares Einkommen

Das **Bruttoinlandsprodukt** ist im **Freistaat Thüringen** in den Kalenderjahren **2002 bis 2006**[73] von 42,43 Mrd. Euro auf 46,20 Mrd. Euro gestiegen. Dies entspricht einem Zuwachs von 8,9 %.

In diesem Zeitraum ist Jena auf Ebene der kreisfreien Städte und Landkreise Thüringens am stärksten gewachsen. Im Kalenderjahr 2002 betrug das Bruttoinlandsprodukt dieser Stadt 2,65 Mrd. Euro; im Jahr 2006 waren es

---

[72] Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit: http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/detail/a.html (abgerufen: 09/2008).

[73] Bei der Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes auf Ebene der kreisfreien Städte und Landkreise bildet das Kalenderjahr 2006 die Basis, da nur bis zu diesem Jahr Daten der amtlichen Statistik vorliegen.

3,15 Mrd. Euro. Mit einer Zuwachsrate von 19,2 % ist diese kreisfreie Stadt auch stärker gewachsen als das Land Thüringen.

Für Eisenach zeigt sich ein ganz anderes Bild. In dieser kreisfreien Stadt ist das Bruttoinlandsprodukt von 1,28 Mrd. Euro im Kalenderjahr 2002 auf 1,23 Mrd. Euro im Jahr 2006, also um 3,7 %, zurückgegangen. Damit kann für Eisenach anders als für das Land Thüringen kein Zuwachs beim Bruttoinlandsprodukt verzeichnet werden.[74]

Die Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes im **Freistaat Thüringen** ist wie bereits im Betrachtungszeitraum 2002 bis 2006 auch in dem von **2002 bis 2007**[75] positiv (vgl. Abbildung 3.7). Die Zuwachsrate konnte zudem noch gesteigert werden. Mit 13,5 % liegt sie 4,6 Prozentpunkte über der eingangs betrachteten Rate von 2002 bis 2006. Die Höhe des Bruttoinlandsproduktes betrug im Kalenderjahr 2007 folglich 48,14 Mrd. Euro.[76]

In den **neuen Bundesländern** verhält es sich hinsichtlich der Zuwachsrate ähnlich. Hier kann für die Kalenderjahre 2002 (325,71 Mrd. Euro) bis 2007 (361,98 Mrd. Euro) ein Zuwachs des Bruttoinlandsproduktes von 11,1 % festgestellt werden. Das Land Thüringen ist somit stärker gewachsen als die neuen Bundesländer.[77]

Das Bruttoinlandsprodukt der **alten Bundesländer** ist in den Kalenderjahren 2002 (1.817,47 Mrd. Euro) bis 2007 (2.061,81 Mrd. Euro) um 13,4 % gestiegen. Die Zuwachsrate ist nahezu identisch mit der des Landes Thüringens in diesem Zeitraum. Thüringen ist also vom Jahr 2002 bis zum Jahr 2007 annähernd so stark gewachsen wie die alten Bundesländer.[78]

---

74 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

75 Um die Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes des Freistaates Thüringens mit der in den neuen und alten Bundesländern bzw. Gesamtdeutschland vergleichen zu können, werden die veröffentlichten Daten Gesamtthüringens für das Jahr 2007 verwendet.

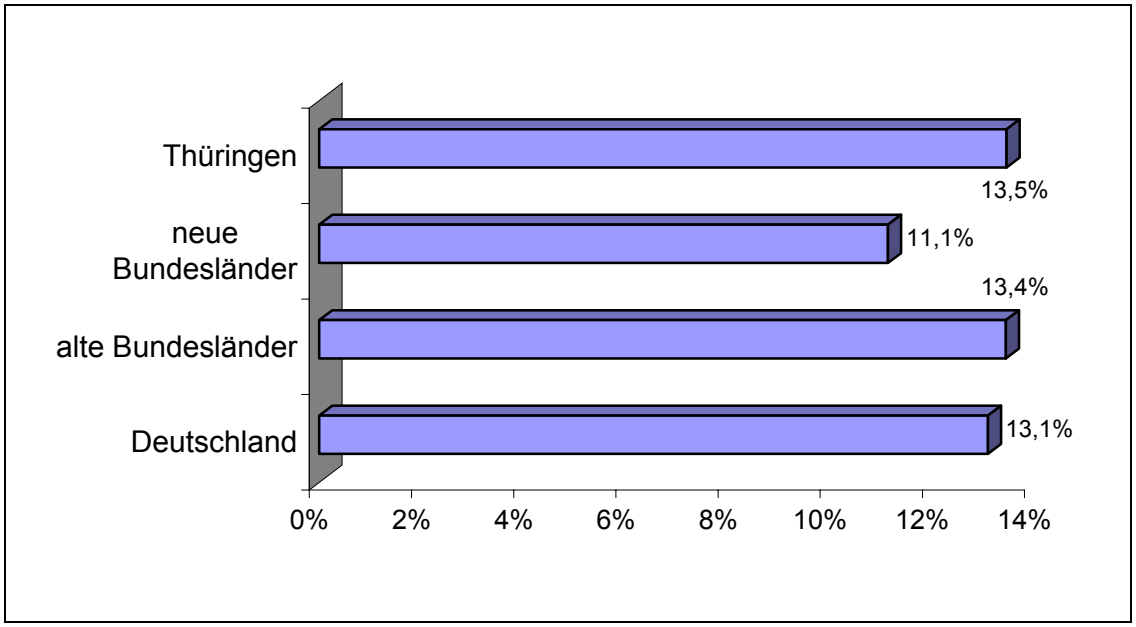
76 Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik: http://www.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/default2.asp (abgerufen: 09/2008).

77 Datenquelle: Statistisches Bundesamt: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/online (abgerufen: 09/2008).

78 Datenquelle: Statistisches Bundesamt: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/online (abgerufen: 09/2008).

Geringfügig stärker gewachsen ist Thüringen, wenn man als Vergleichsgrundlage **Gesamtdeutschland** heranzieht. Der Zuwachs beim Bruttoinlandsprodukt betrug für Deutschland insgesamt 13,1 % über die Kalenderjahre 2002 (2.143,18 Mrd. Euro) bis 2007 (2.423,79 Mrd. Euro).[79]

Abb. 3.7: **Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes von 2002 bis 2007**



ifh Göttingen

Quellen: Statistisches Bundesamt, Thüringer Landesamt für Statistik, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, eigene Berechnungen

Das **Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen** ist im **Land Thüringen** in den Kalenderjahren **2002 bis 2006** um 11,5 % gestiegen. Im Jahr 2002 betrug das Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen 41.300 Euro, während es im Jahr 2006 bei 46.000 Euro lag.[80]

[79] Datenquelle: Statistisches Bundesamt: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/online (abgerufen: 09/2008).

[80] Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

Auf Ebene der kreisfreien Städte bzw. Landkreise[81] ist es die Stadt Jena, die mit einer Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes je Erwerbstätigen von 20,9 % den höchsten Zuwachs aufzuweisen hat. Das Bruttoinlandsprodukt betrug in dieser Stadt im Jahr 2002 rund 44.600 Euro je Erwerbstätigen. Im Jahr 2006 waren es fast 10.000 Euro mehr. Das Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen betrug in diesem Jahr 54.000 Euro.

Hingegen ist in der kreisfreien Stadt Eisenach die Entwicklung beim Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen rückläufig gewesen. Dieses sank im betrachteten Zeitraum um 4,3 %. Im Kalenderjahr 2002 lag es bei 47.600 Euro; im Jahr 2006 waren es 45.500 Euro. Damit ist für Eisenach anders als für das Land Thüringen kein Zuwachs beim Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen festzustellen.[82, 83]

Um einen Vergleich des Freistaates Thüringen mit den neuen und alten Bundesländern bzw. mit Gesamtdeutschland zu ermöglichen, werden veröffentlichte Daten Gesamtthüringens des Jahres 2007 verwendet. Danach kann der **Freistaat** in den Kalenderjahren **2002 bis 2007** eine positive Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes je Erwerbstätigen von 14,8 % vorweisen (vgl. Abbildung 3.8). Das Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen ist von 41.300 Euro im Jahr 2002 auf 47.400 Euro im Jahr 2007 gestiegen; es hat somit von 2006 zu 2007 weiterhin zugenommen.[84]

In den **neuen Bundesländern** stieg das Bruttoinlandsprodukt in dem betrachteten Zeitraum von 44.800 Euro auf 49.400 Euro je Erwerbstätigen oder

---

81 Bei der Betrachtung der Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes je Erwerbstätigen in Euro bildet auf Ebene der kreisfreien Städte bzw. Landkreise das Jahr 2006 die Basis, da bis zu diesem Jahr Daten der amtlichen Statistik vorliegen.

82 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

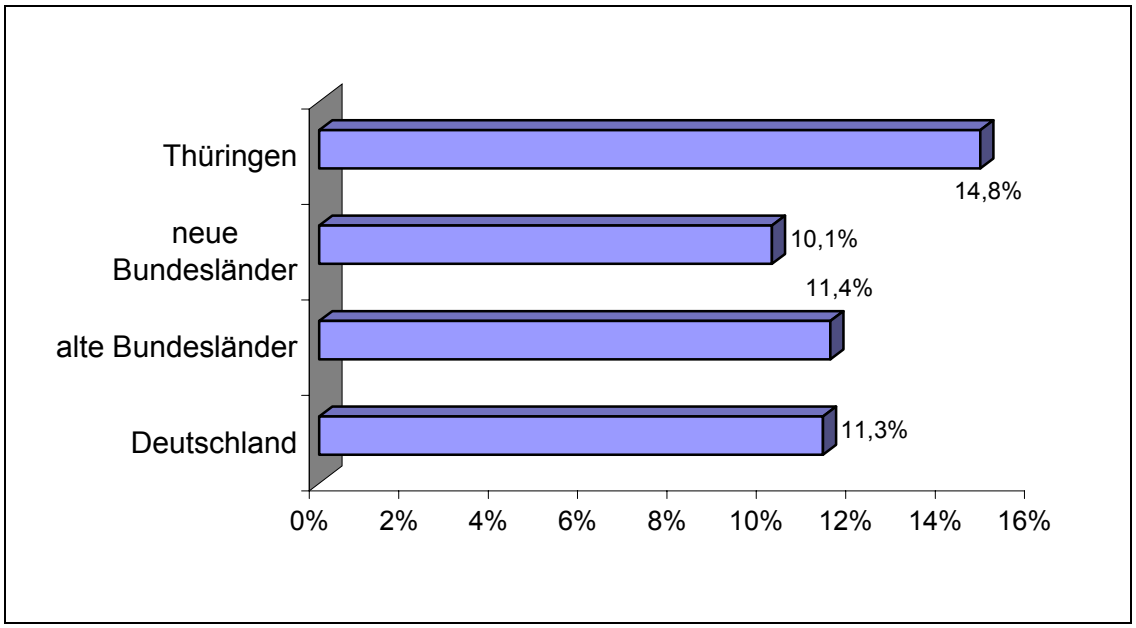
83 Die Daten zur Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes je Erwerbstätigen in den kreisfreien Städten und Landkreisen des Freistaates Thüringen befinden sich im Anhang, Tabelle A3.2.

84 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

um 10,1 %. Der Freistaat Thüringen ist also stärker gewachsen als die neuen Bundesländer.[85]

In den **alten Bundesländern** stieg das Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen von 57.100 Euro im Jahr 2002 auf 63.600 Euro im Jahr 2007. Dies entspricht einem Zuwachs von 11,4 %. Thüringen ist demnach zwar stärker gewachsen als die alten Bundesländer, jedoch beträgt das Niveau des Bruttoinlandsproduktes je Erwerbstätigen in Thüringen gerade 74 % von dem der alten Bundesländer.[86]

Abb. 3.8: **Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes je Erwerbstätigen von 2002 bis 2007**



ifh Göttingen

Quellen: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, eigene Berechnungen

Ähnlich wie in den alten Bundesländern sieht das Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen für **Gesamtdeutschland** aus. Im Jahr 2002 betrug dieses 54.800 Euro; im Jahr 2007 waren es 61.000 Euro. Für Gesamtdeutschland

---

85 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

86 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

ist somit ein Zuwachs von 11,3 % zu verzeichnen. Der Freistaat Thüringen ist folglich auch stärker gewachsen als Deutschland insgesamt, jedoch auch hier auf Basis eines niedrigeren Ausgangsniveaus.[87]

Das **Verfügbare Einkommen je Einwohner** entwickelte sich im **Land Thüringen** in den Kalenderjahren **2002 bis 2006** mit 4,9 % positiv. Dabei stieg es von 13.800 Euro auf 14.500 Euro.[88]

Zu den Regionen, in denen das Verfügbare Einkommen je Einwohner stärker gestiegen ist als im Land Thüringen, zählt der Wartburgkreis. Hier nahm das Verfügbare Einkommen je Einwohner um 14,5 % zu, was zugleich den stärksten Zuwachs auf Kreisebene darstellt. Im Kalenderjahr 2002 betrug dort das Verfügbare Einkommen 14.100 Euro je Einwohner; im Jahr 2006 waren es 16.100 Euro je Einwohner.

Der stärkste Rückgang und demzufolge eine entgegengesetzte Entwicklung beim Verfügbaren Einkommen je Einwohner ist für die kreisfreie Stadt Eisenach zu konstatieren. In dieser Stadt ging das Verfügbare Einkommen von 15.400 Euro je Einwohner im Jahr 2002 auf 15.100 Euro je Einwohner im Kalenderjahr 2006 oder um 1,7 % zurück.[89,]

In den **neuen Bundesländern** hat das Verfügbare Einkommen im Zeitraum 2002 bis 2006 von 14.000 Euro je Einwohner auf 14.800 Euro je Einwohner zugenommen. Dies entspricht einem Zuwachs von 5,4 % (vgl. Abbildung 3.9). Das Verfügbare Einkommen je Einwohner ist also im Land Thüringen mit 4,9 % nicht so stark gestiegen wie in den neuen Bundesländern.[90]

---

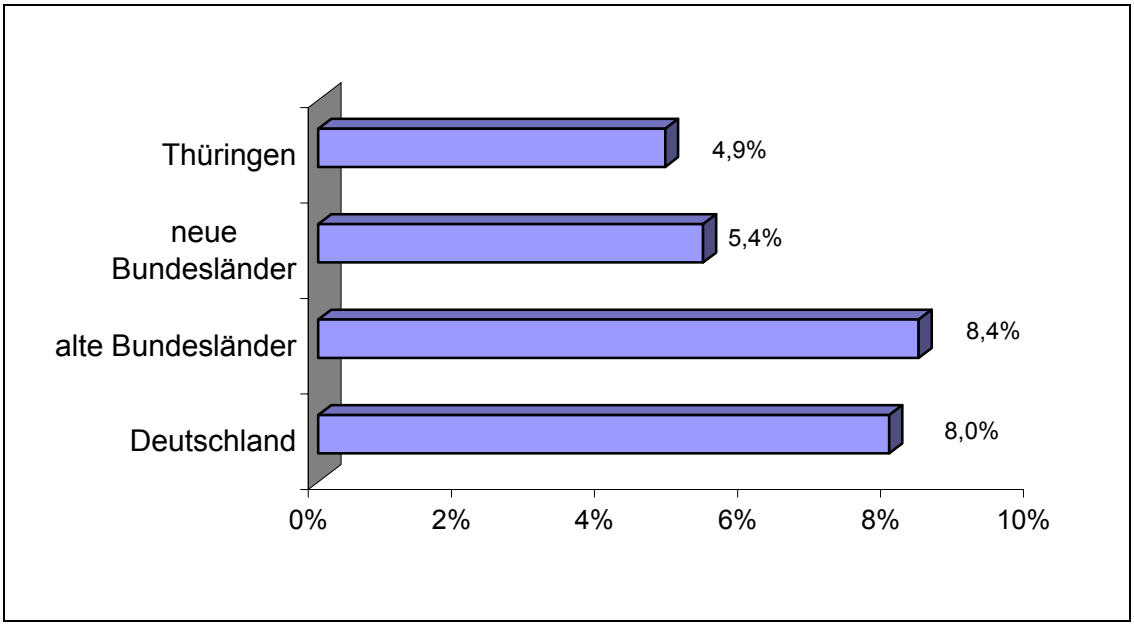
87 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

88 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

89 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

90 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

Abb. 3.9: **Entwicklung des Verfügbaren Einkommens der privaten Haushalte je Einwohner von 2002 bis 2006**



ifh Göttingen

Quellen: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, eigene Berechnungen

Ebenso verhält es sich in einem Vergleich mit den **alten Bundesländern**. Hier kann ein Zuwachs von 8,4 % festgestellt werden. Im Kalenderjahr 2002 betrug das Verfügbare Einkommen 17.500 Euro je Einwohner und im Jahr 2006 rund 19.000 Euro je Einwohner. Damit hat das Verfügbare Einkommen je Einwohner im Land Thüringen nicht so stark zugenommen wie in den alten Bundesländern.[91]

Für **Gesamtdeutschland** beträgt der Zuwachs über die zugrunde gelegten Kalenderjahre 8,0 %. 16.800 Euro je Einwohner betrug das Verfügbare Einkommen im Jahr 2002; 18.100 Euro im Jahr 2006. Die Zuwachsrate des Verfügbaren Einkommens je Einwohner im Freistaat Thüringen liegt somit unter der für Deutschland insgesamt.[92]

---

91 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

92 Datenquelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp?lang=de-DE#KR (abgerufen: 09/2008).

3.2 Ermittlung von strukturstarken und strukturschwachen Kreisen

3.2.1 Vorbemerkungen

In diesem Abschnitt wird die volkswirtschaftliche Stärke im Freistaat Thüringen auf Ebene der kreisfreien Städte bzw. Landkreise analysiert. Das Ziel besteht darin, das Land Thüringen in strukturstarke und strukturschwache Regionen einzuteilen. Mit dieser Einteilung soll untersucht werden, ob ein Zusammenhang zwischen der Strukturstärke einer Region und den Ergebnissen der empirischen Erhebungen zur Gründungsdynamik bzw. Unternehmensnachfolge besteht (Kapitel 5).

Zur Ermittlung der volkswirtschaftlichen Leistung der kreisfreien Städte bzw. Landkreise Thüringens wird sowohl eine statische Analyse als auch eine dynamische Analyse durchgeführt. Mit Hilfe der statischen Analyse wird der gegenwärtige Performancezustand in den einzelnen kreisfreien Städten und Landkreisen ermittelt. Durch die dynamische Analyse wird eine Performanceentwicklung auf Kreisebene abgebildet. Bei der Ermittlung der Performance – Performancezustand und Performanceentwicklung – geht es einzig um eine Einschätzung der Wirtschaftsstärke aus gesamtwirtschaftlicher Sicht.

Die Performanceermittlung beruht auf gleichen grundlegenden Variablen. Sie liegen daher sowohl der statischen als auch der dynamischen Analyse zugrunde. Zu diesen fünf Basisvariablen zählen:

- Bevölkerung (in Personen),
- Erwerbstätige (in Personen),
- Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen (in Prozent),
- Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen (in Euro),

Verfügbares Einkommen der privaten Haushalte je Einwohner (in Euro).Der statischen Analyse liegen für jene fünf Variablen die Daten des Kalenderjahres 2006 zugrunde.[93] Im Rahmen der dynamischen Analyse wird die

---

[93] Da auf Ebene der kreisfreien Städte bzw. Landkreise nicht für jede der fünf Performancevariablen Daten des Kalenderjahres 2007 veröffentlicht waren bzw. vorlagen, bildet das Kalenderjahr 2006 das aktuellste Bezugsjahr.

Veränderung der fünf Performancevariablen vom Kalenderjahr 2002 zum Kalenderjahr 2006 analysiert. Damit wird, zurückgehend von der aktuellen Zeitkante, die Veränderung über vier Kalenderjahre betrachtet. Da die statische und die dynamische Analyse auf den gleichen Variablen beruhen und die Daten des Kalenderjahres 2006 die aktuelle Datengrundlage bilden, können die Ergebnisse der Performancezustände und die der Performanceentwicklungen in eine Matrix überführt werden, woraus sich schließlich die Strukturstärke im Sinne einer Wirtschaftsstärke aus volkswirtschaftlicher Sicht ableiten lässt.

3.2.2 Statische Analyse

Durch die statische Analyse wird die gegenwärtige volkswirtschaftliche Stärke der einzelnen kreisfreien Städte und Landkreise des Freistaates Thüringen ermittelt. Es wird hier also der **Performancezustand**, eine Momentaufnahme, analysiert. Der statischen Analyse liegen die Daten des Kalenderjahres 2006 zugrunde.

Performancevariablen. Die Basisvariablen – Bevölkerung, Erwerbstätige, Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen, Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen, Verfügbares Einkommen der privaten Haushalte je Einwohner – wurden für die statische Analyse wie folgt verwendet:

Die erste Performancevariable im Rahmen der statischen Analyse ist die **Erwerbstätigenquote**. Sie wurde aus den jeweiligen Durchschnittswerten des Kalenderjahres 2006 der Erwerbstätigen[94] und der Bevölkerung berechnet. Die Erwerbstätigenquote gibt an, wie viele Arbeitsplätze auf 100 Einwohner fallen. Durch die Erwerbstätigenquote können Rückschlüsse auf die Standortqualität einer Region als Produktions- und Arbeitsstätte gezogen werden.[95] Daher ist eine hohe Erwerbstätigenquote positiv zu bewerten und vice versa.[96]

---

[94] Die Darstellung der Erwerbstätigen erfolgt hier nach dem Inlands- oder Arbeitsortkonzept.

[95] Vgl. Höferl, K.-M. und Jelinek, B. (2007).

[96] Die Erwerbstätigenquote kann natürlich auch hoch sein und demzufolge als positiv gewertet werden, wenn die Zahl der Erwerbstätigen konstant bleibt und die Bevölkerungszahl abnimmt. Diesem Faktum wird in der dynamischen Be-

Eine weitere Performancevariable ist die **Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen**. Sie wird als Durchschnittswert des Jahres 2006 verwendet. Die Arbeitslosenquote kann als Indikator sozioökonomischer Spannungen in einer Region angesehen werden, weshalb eine Region mit hoher Arbeitslosenquote negativer zu bewerten ist als eine Region mit geringer Quote.

Das **Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen** ist eine weitere Performancevariable. Sie spiegelt die Wirtschaftsleistung eines Erwerbstätigen in einer Region wider. Je höher das Bruttoinlandsprodukt eines Erwerbstätigen ist, desto positiver ist dies zu bewerten. Ein relativ geringes Bruttoinlandsprodukt geht mit einer negativen Bewertung einher.

Den Abschluss hinsichtlich der Performancevariablen bei der statischen Analyse bildet das **Verfügbare Einkommen der privaten Haushalte je Einwohner**. Ausgehend von der Höhe des Verfügbaren Einkommens können Aussagen über das Ausgabenpotenzial eines Einwohners in der jeweiligen Region getroffen werden. Je höher das Verfügbare Einkommen eines Einwohners in einer Region ist, desto positiver fällt die Beurteilung für die Region aus und vice versa.

Vorgehensweise. Die Daten zu den zuvor beschriebenen Performancevariablen wurden zunächst für jede kreisfreie Stadt und jeden Landkreis des Freistaates Thüringens systematisch erfasst. Hieraus entstanden vier Datenreihen, die anschließend aufsteigend oder absteigend sortiert wurden (vgl. Tabelle A3.1 im Anhang). Entsprechend der Sortierung wurden in jeder Datenreihe Rangziffern von 1 bis 23 vergeben. Die Rangziffer 1 verkörpert den besten Wert der entsprechenden Datenreihe; die Rangziffer 23 den schlechtesten Wert. Abschließend ist für jede kreisfreie Stadt und jeden Landkreis die Rangziffernsumme ermittelt worden, so dass insgesamt 23 Rangziffernsummen vorliegen.

Auf Grundlage der 23 Rangziffernsummen wurden der Mittelwert der Rangziffernsummen und die Standardabweichung berechnet. Unter Verwendung des Mittelwertes und der Standardabweichung wurden zwei Schwellen ermittelt. Durch diese beiden Schwellen ist es möglich, Bereiche zu separieren. Die Schwelle Mittelwert minus Standardabweichung trennt den Bereich

---

trachtung Rechnung getragen, da dort sowohl die Erwerbstätigenentwicklung als auch die Entwicklung der Bevölkerung in jüngster Zeit betrachtet werden.

"überdurchschnittlicher Performancezustand" vom Bereich "durchschnittlicher Performancezustand". Die Schwelle Mittelwert plus Standardabweichung separiert den Bereich "durchschnittlicher Performancezustand" vom Bereich "unterdurchschnittlicher Performancezustand". Die entsprechende Tabelle befindet sich im Anhang, Tabelle A3.3.

Mit dem Bereich "durchschnittlicher Performancezustand" wird bewusst ein Zwischenbereich definiert, um die Gefahr einer fehlerhaften Zuordnung in den Bereich "überdurchschnittlicher Performancezustand" oder in den Bereich "unterdurchschnittlicher Performancezustand" zu begrenzen. Für jenen Zwischenbereich wurden die 1-Sigma-Grenzen gewählt. Unter der Annahme der Normalverteilung fallen mit 68,27 %-iger Wahrscheinlichkeit die Werte in den 1-Sigma-Bereich.[97] Wird angenommen, dass die Rangziffernsummen normalverteilt sind, so liegen ca. 68 % der Rangziffernsummen in diesem Zwischenbereich, der als "durchschnittlich" bezeichnet wird. Die restlichen Rangziffernsummen liegen außerhalb des Zwischenbereiches, da sie derart vom Mittelwert abweichen und demzufolge mit einer gewissen Sicherheit nicht als "durchschnittlich" bezeichnet werden können. Aus diesem Grund werden diese Rangziffernsummen den Bereichen "überdurchschnittlich" oder "unterdurchschnittlich" zugeordnet.

Für die statische Analyse lässt sich im **Ergebnis** festhalten, dass fünf Regionen einen "überdurchschnittlichen Performancezustand" und vier einen "unterdurchschnittlichen Performancezustand" aufweisen (vgl. Abbildung 3.10). Für die verbleibenden vierzehn Regionen ist ein "durchschnittlicher Performancezustand" zu konstatieren.

Einen "überdurchschnittlichen Performancezustand" erreichen die kreisfreien Städte Eisenach, Jena und Suhl sowie die Landkreise Saale-Orla-Kreis und Wartburgkreis. Ein "unterdurchschnittlicher Performancezustand" ist für die kreisfreie Stadt Weimar und die Landkreise Kyffhäuserkreis, Nordhausen und Unstrut-Hainich-Kreis festzuhalten.

---

[97] Bleymüller, J. u. a. (1998), S. 61.

Abb. 3.10: **Regionaler Performancezustand im Freistaat Thüringen**

ifh Göttingen

Legende:
Weiß: überdurchschnittlicher Performancezustand
Hellgrau: durchschnittlicher Performancezustand
Dunkelgrau: unterdurchschnittlicher Performancezustand

3.2.3 Dynamische Analyse

Mit Hilfe der dynamischen Analyse wird die Entwicklung der volkswirtschaftlichen Stärke der einzelnen kreisfreien Städte und Landkreise im Land Thüringen ermittelt, weshalb hierbei von einer **Performanceentwicklung** gesprochen wird. Dabei wird die Veränderung der fünf Performancevariablen vom Kalenderjahr 2002 zum Kalenderjahr 2006 analysiert.

Performancevariablen. Die bereits bekannten Basisvariablen – Bevölkerung, Erwerbstätige, Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen, Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen, Verfügbares Einkommen der privaten

Haushalte je Einwohner – fließen in die dynamische Analyse in folgender Weise ein:

Die erste **Performancevariable** ist die **Bevölkerungsentwicklung**. Hierbei wurde die Veränderung der Durchschnittswerte der Kalenderjahre 2002 und 2006 ermittelt. Durch die Entwicklung der Bevölkerung in einer Region kann auf deren Attraktivität als Lebensmittelpunkt geschlossen werden.[98] Je höher die Zuwachsrate der Bevölkerungsentwicklung ist, desto attraktiver wird eine kreisfreie Stadt bzw. ein Landkreis als Lebensmittelpunkt erachtet. Infolgedessen fällt die Bewertung mit steigender Bevölkerungsentwicklung positiver aus.

Gleiches lässt sich über die nächste Performancevariable, die **Erwerbstätigenentwicklung**, im Hinblick auf die Veränderung der Standortqualität einer Region als Produktions- und Arbeitsstätte sagen.[99] Je höher die Zuwachsrate der Erwerbstätigenentwicklung ist, desto höher fällt die Standortqualität einer kreisfreien Stadt bzw. eines Landkreises als Produktions- und Arbeitsstätte aus. Folglich wird eine steigende Erwerbstätigenentwicklung positiv bewertet und umgekehrt.

Eine weitere Performancevariable im Rahmen der dynamischen Analyse ist die **Entwicklung der Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen**. Wie bereits bei der statischen Analyse beschrieben, kann die Arbeitslosenquote als Indikator sozioökonomischer Spannungen in einer Region angesehen werden. Daher ist eine rückläufige Arbeitslosenquote in einer kreisfreien Stadt oder einem Landkreis positiv zu bewerten und vice versa.

Die **Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes je Erwerbstätigen** stellt eine weitere Performancevariable dar. Sie spiegelt die Veränderung der Wirtschaftsleistung eines Erwerbstätigen in einer Region wider. Eine Zuwachsrate beim Bruttoinlandsprodukt eines Erwerbstätigen ist umso positiver zu bewerten, je höher sie ausfällt. Ist die Entwicklung beim Bruttoinlandsprodukt hingegen rückläufig, so ist dies negativ zu bewerten.

Den Abschluss hinsichtlich der Performancevariablen der dynamischen Analyse bildet die **Entwicklung des Verfügbaren Einkommens der priva-**

---

98 Höferl, K.-M. und Jelinek, B. (2007).

99 Höferl, K.-M. und Jelinek, B. (2007).

ten Haushalte je Einwohner. Wie schon bei der statischen Analyse beschrieben, besteht zwischen Ausgabenpotenzial und Verfügbarem Einkommen ein positiver Zusammenhang. Daher wird eine Zunahme beim Verfügbaren Einkommen je Einwohner in einer kreisfreien Stadt oder einem Landkreis positiv bewertet. Ein Rückgang an Verfügbarem Einkommen geht mit einer negativen Bewertung einher.

Vorgehensweise. Analog der statischen Analyse wurden die Daten zu den zuvor erläuterten Performancevariablen zunächst für jede kreisfreie Stadt und jeden Landkreis Thüringens systematisch erfasst. Hieraus entstanden fünf Datenreihen, die anschließend aufsteigend bzw. absteigend sortiert wurden. Entsprechend der Sortierung wurden auch hier in jeder Datenreihe Rangziffern von 1 bis 23 vergeben (vgl. Tabelle A3.2 im Anhang). Wie bereits bekannt, verkörpert die Rangziffer 1 den besten Wert der entsprechenden Datenreihe und die Rangziffer 23 den schlechtesten Wert. Abschließend ist wieder für jede kreisfreie Stadt und jeden Landkreis die Rangziffernsumme ermittelt worden, so dass auch bei der dynamischen Analyse insgesamt 23 Rangziffernsummen vorliegen.

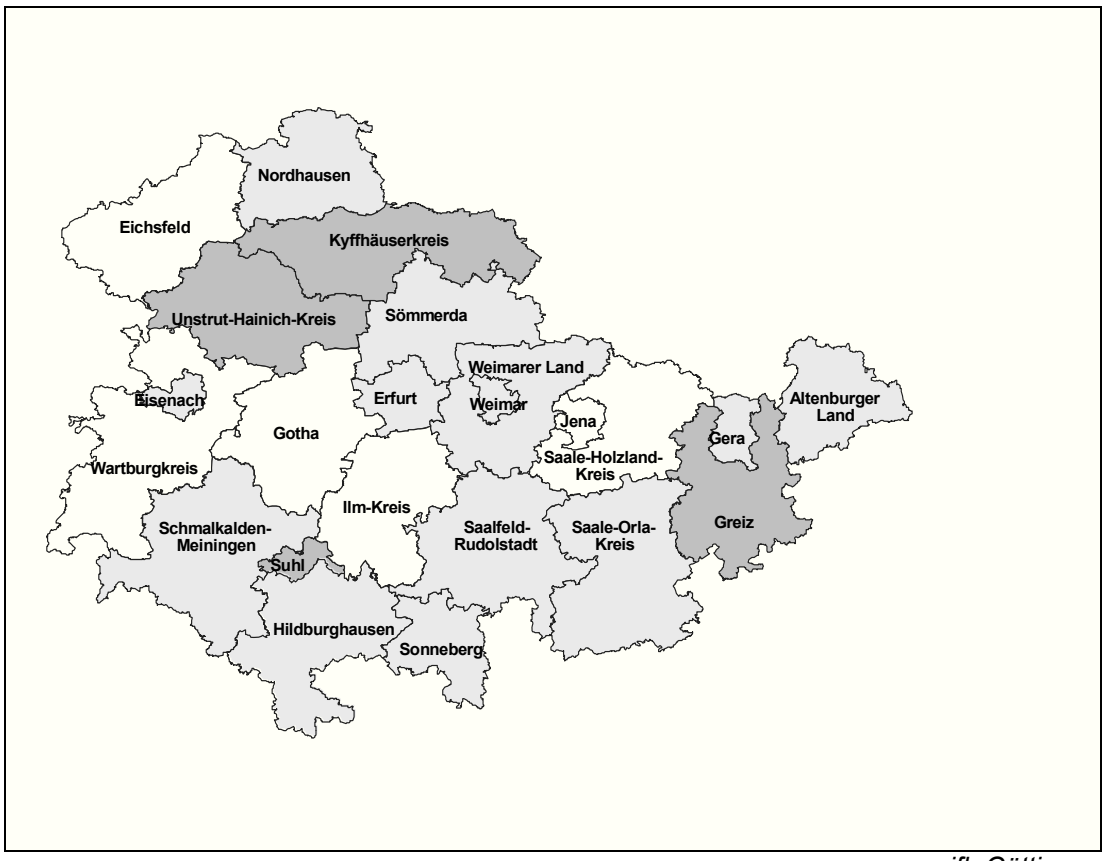
Entsprechend der Vorgehensweise bei der statischen Analyse wurden auf Grundlage der 23 Rangziffernsummen der Mittelwert der Rangziffernsummen und die Standardabweichung berechnet. Unter Verwendung des Mittelwertes und der Standardabweichung sind abermals zwei Schwellen ermittelt worden, durch die eine Separation in drei Bereiche möglich ist. Die Schwelle Mittelwert minus Standardabweichung trennt den Bereich "überdurchschnittliche Performanceentwicklung" vom Bereich "durchschnittliche Performanceentwicklung". Die Schwelle Mittelwert plus Standardabweichung separiert den Bereich "durchschnittliche Performanceentwicklung" vom Bereich "unterdurchschnittliche Performanceentwicklung". Die Ergebnisse finden sich in Tabelle A3.3 im Anhang.

Für die dynamische Analyse lässt sich im **Ergebnis** festhalten, dass sechs Regionen eine "überdurchschnittliche Performanceentwicklung" und vier Regionen eine "unterdurchschnittliche Performanceentwicklung" aufweisen (vgl. Abbildung 3.11). Die verbleibenden dreizehn Regionen zeigen eine "durchschnittliche Performanceentwicklung".

Eine "überdurchschnittliche Performanceentwicklung" ist für die kreisfreie Stadt Jena und die Landkreise Eichsfeld, Gotha, Ilm-Kreis, Saale-Holzland-Kreis und Wartburgkreis zu konstatieren. Eine "unterdurchschnittliche Per-

formanceentwicklung" erreichen die kreisfreie Stadt Suhl sowie die Landkreise Greiz, Kyffhäuserkreis und Unstrut-Hainich-Kreis.

Abb. 3.11: **Regionale Performanceentwicklung im Freistaat Thüringen**



ifh Göttingen

Legende:
Weiß: überdurchschnittliche Performanceentwicklung
Hellgrau: durchschnittliche Performanceentwicklung
Dunkelgrau: unterdurchschnittliche Performanceentwicklung

3.2.4 Einordnung der Kreise

Das grundlegende Ziel dieses Abschnitts besteht darin, eine Aussage über die volkswirtschaftliche Stärke im Freistaat Thüringen auf Ebene der kreisfreien Städte und Landkreise zu erhalten, um darüber eine Einteilung in "strukturstarke" und "strukturschwache" Regionen vornehmen zu können.

Vorgehensweise. Hierzu werden die im Rahmen der statischen Analyse gewonnenen Ergebnisse über den Performancezustand und die im Rahmen der dynamischen Analyse erhaltenen Ergebnisse über die Performanceentwicklung herangezogen.

In Tabelle 3.1 sind die Ergebnisse der statischen und die der dynamischen Analyse zusammengefasst.

Tab. 3.1: **Ergebnisse der statischen und dynamischen Analyse**

	Performancezustand	**Performanceentwicklung**
überdurch-schnittlich	Kreisfreie Stadt Eisenach, Kreisfreie Stadt Jena, Kreisfreie Stadt Suhl, Saale-Orla-Kreis, Wartburgkreis	Landkreis Eichsfeld, Landkreis Gotha, Ilm-Kreis, Kreisfreie Stadt Jena, Saale-Holzland-Kreis, Wartburgkreis
durchschnittlich	Altenburger Land, Landkreis Eichsfeld, Kreisfreie Stadt Erfurt, Kreisfreie Stadt Gera, Landkreis Gotha, Landkreis Greiz, Landkreis Hildburghausen, Ilm-Kreis, Saale-Holzland-Kreis, Landkreis Saalfeld-Rudolstadt, Landkreis Schmalkalden-Meiningen, Landkreis Sömmerda, Landkreis Sonneberg, Weimarer Land	Altenburger Land, Kreisfreie Stadt Eisenach, Kreisfreie Stadt Erfurt, Kreisfreie Stadt Gera, Landkreis Hildburghausen, Landkreis Nordhausen, Saale-Orla-Kreis, Landkreis Saalfeld-Rudolstadt, Landkreis Schmalkalden-Meiningen, Landkreis Sömmerda, Landkreis Sonneberg, Kreisfreie Stadt Weimar, Weimarer Land
unterdurch-schnittlich	Kyffhäuserkreis, Landkreis Nordhausen, Unstrut-Hainich-Kreis, Kreisfreie Stadt Weimar	Landkreis Greiz, Kyffhäuserkreis, Kreisfreie Stadt Suhl, Unstrut-Hainich-Kreis

ifh Göttingen

Nun werden die Ergebnisse der statischen Analyse und die der dynamischen Analyse in eine Matrix überführt. Auf Grundlage dieser Matrix und unter Anwendung eines Zuweisungsschlüssels ergibt sich für die kreisfreien Städte und Landkreise im Freistaat Thüringen die Zuordnung in eine strukturstarke oder strukturschwache Region. Hierbei wurde der folgende Zuweisungs-

schlüssel zur Ermittlung strukturstarker und strukturschwacher Regionen angewendet:

Eine Region wird als **strukturstark** bezeichnet, wenn sie in mindestens einer der beiden Performanceanalysen "überdurchschnittlich" und in keiner schlechter als "durchschnittlich" ist. Eine Region wird als **strukturschwach** bezeichnet, wenn sie in mindestens einer der beiden Performanceanalysen "unterdurchschnittlich" und in keiner besser als "durchschnittlich" ist.

Unter Anwendung des Zuweisungsschlüssels zur Ermittlung strukturstarker sowie strukturschwacher Regionen verbleiben innerhalb der Matrix drei Felder unbestimmt. Das bedeutet, dass die sich in diesen Feldern befindlichen Regionen weder als strukturstark noch als strukturschwach charakterisieren lassen. Diese Regionen werden daher als strukturindifferent bezeichnet. Tabelle 3.2 enthält die Matrix, auf die der Zuweisungsschlüssel angewendet wurde. In der Matrix sind diejenigen kreisfreien Städte und Landkreise hervorgehoben, die innerhalb Thüringens eine strukturstarke oder strukturschwache Region darstellen.

Tab. 3.2: **Matrix zur Analyse strukturstarker und strukturschwacher Regionen Thüringens**

Analyse	Statische Analyse			
Dynamische Analyse	Performance	überdurchschnittlich	durchschnittlich	unterdurchschnittlich
	überdurchschnittlich	**Kreisfreie Stadt Jena, Wartburgkreis**	**Landkreis Eichsfeld, Landkreis Gotha, Ilm-Kreis, Saale-Holzland-Kreis**	
	durchschnittlich	**Kreisfreie Stadt Eisenach, Saale-Orla-Kreis**	Altenburger Land, Kreisfreie Stadt Erfurt, Kreisfreie Stadt Gera, Landkreis Hildburghausen, Landkreis Saalfeld-Rudolstadt, Landkreis Schmalkalden-Meiningen, Landkreis Sömmerda, Landkreis Sonneberg, Weimarer Land	**Landkreis Nordhausen, Kreisfreie Stadt Weimar**
	unterdurchschnittlich	Kreisfreie Stadt Suhl	**Landkreis Greiz**	**Kyffhäuserkreis, Unstrut-Hainich-Kreis**

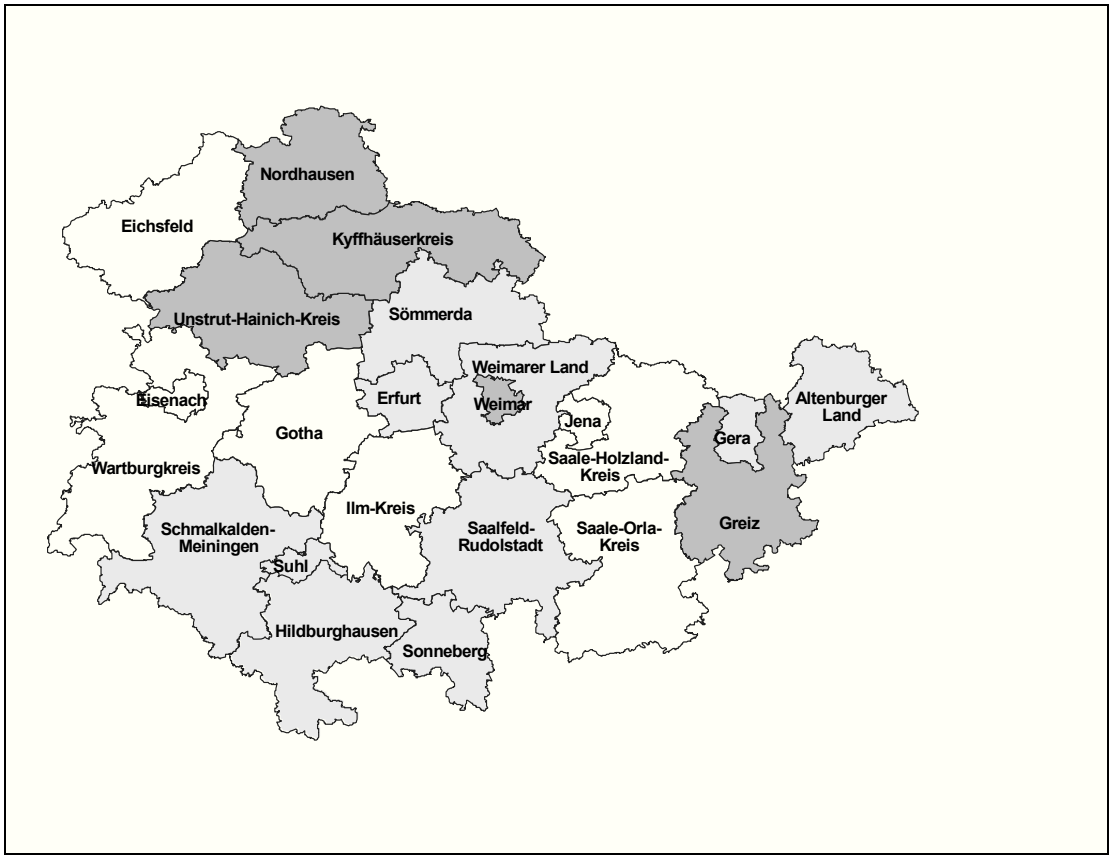
ifh Göttingen

Im **Ergebnis** lässt sich festhalten, dass acht Regionen Thüringens als strukturstark und fünf Regionen als strukturschwach benannt werden können. Die verbleibenden zehn Regionen können weder als strukturstark noch als strukturschwach bezeichnet werden.

Zu den strukturstarken Regionen in Thüringen gehören die kreisfreien Städte Eisenach und Jena sowie die Landkreise Eichsfeld, Gotha, Ilm-Kreis, Saale-Holzland-Kreis, Saale-Orla-Kreis und Wartburgkreis.

Zu den strukturschwachen Regionen in Thüringen zählen die kreisfreie Stadt Weimar sowie die Landkreise Greiz, Kyffhäuserkreis, Nordhausen und Unstrut-Hainich-Kreis. Die erzielten Ergebnisse werden anhand der Landkarte des Freistaates Thüringen nochmals verdeutlicht (vgl. Abbildung 3.12).

Abb. 3.12: **Strukturstarke und strukturschwache Regionen im Freistaat Thüringen**



ifh Göttingen

Legende:
Weiß: strukturstarke Region
Hellgrau: strukturindifferente Region
Dunkelgrau: strukturschwache Region

3.3 Die Bedeutung des Handwerks für die Thüringer Wirtschaft

3.3.1 Betriebsbestand und -entwicklung

Informationen über den Betriebsbestand im Handwerk lassen sich aus den bei den Handwerkskammern geführten Verzeichnissen gewinnen. Diese bieten den Vorteil, dass Daten kontinuierlich (halbjährlich) erhoben werden. Zudem lassen sie sich in tiefer regionaler und sektoraler (nach Handwerkszweigen) Gliederung auswerten. Ein erheblicher Nachteil dieser Statistik liegt jedoch darin, dass die Daten überhöht sind, da nicht mehr alle in die Rolle eingetragenen Betriebe auch noch aktiv betrieben werden. Dies wird durch einen Vergleich mit den Ergebnissen der letzten Handwerkszählung von 1995 deutlich. Damals lag der reale Betriebsbestand im Handwerk um etwa 15 % niedriger, als ihn die Handwerksrollen auswiesen.[100] Dieser Unterschied ist darauf zurückzuführen, dass in der Handwerksrolle teilweise Betriebe erfasst sind, die wirtschaftlich nicht (mehr) aktiv sind. Außerdem sind hier größere Unternehmenseinheiten enthalten, die nicht handwerklich tätig sind und nur bspw. wegen einer Lehrlingswerkstatt in die Rolle eingetragen sind.[101]

Der Unterschied zwischen den Ergebnissen der Handwerkszählung und der Handwerksrollenstatistik schwankte zwischen den einzelnen Handwerkskammerbezirken relativ stark, je nachdem welche Eintragungspraxis die einzelnen Kammern hatten. Auch heute dürfte dieses Problem noch bestehen.[102] Dies wird sich erst ändern, wenn die Ergebnisse des Unternehmensregisters für das Handwerk vorgelegt werden, was 2009/ 2010 der Fall sein dürfte. Solange bleibt für die Analyse des Betriebsbestandes jedoch nichts

---

[100] Ein Versuch, die Unterschiede zwischen den Ergebnissen der Handwerkszählung und der Handwerksrolle herauszuarbeiten, findet sich bei Müller, K. u. Mecke, I. (1997), S. 382f. Zu beachten ist auch, dass in der Handwerkszählung Unternehmensdaten ermittelt worden sind, während in der Handwerksrollenstatistik teilweise Unternehmen und teilweise Betriebe erfasst werden.

[101] Daher ist ein Vergleich der Betriebszahlen zwischen den einzelnen Kammern oder den Bundesländern nur mit Einschränkung möglich, vgl. Müller, K. (2008a), S. 5f.

[102] Dies wird bspw. deutlich aus Aussagen der Statistischen Landesämter, welche die Handwerksdaten von den Kammern zur Erstellung von Handwerksstatistiken übermittelt bekommen, jedoch immer wieder nachprüfen müssen, ob es sich bei den übermittelten Betrieben auch um aktiv betriebene Handwerksbetriebe handelt.

anderes übrig, als sich auf die Ergebnisse der Handwerksrollenstatistik zu stützen.

Die Ergebnisse dieser Statistik werden im Folgenden dargestellt, wobei in einem ersten Schritt auf das Handwerk als Ganzes eingegangen wird, bevor in den nächsten Abschnitten eine Differenzierung nach den drei Handwerkssektoren (A-, B1- und B2-Handwerke) und nach sektoralen (Handwerksgruppen und größte Handwerkszweige) sowie regionalen (Handwerkskammern und Kreise) Gesichtspunkten erfolgt.

Am 31.12.2007 waren im Freistaat Thüringen insgesamt 31.391 Handwerksbetriebe in die Handwerksrollen bzw. in die Verzeichnisse der Inhaber zulassungsfreier und handwerksähnlicher Gewerbe der drei Handwerkskammern eingetragen (vgl. Tabelle 3.3). In den neuen Bundesländern betrug der handwerkliche Betriebsbestand zum gleichen Zeitraum 176.883 und in Deutschland insgesamt 961.732. Damit kamen 17,7 % von den Handwerksbetrieben der neuen Bundesländer[103] aus Thüringen. In Bezug auf das gesamte Bundesgebiet betrug der Anteil 3,3 %.

Wie oben erwähnt, überzeichnen die Handwerksrollendaten den realen Handwerksbestand. Bei der letzten Handwerkszählung im Jahr 1995 lag der handwerkliche Betriebsbestand in Thüringen um etwa 2.000 Einheiten unter der Zahl der Handwerksrolleneintragungen.[104]

Eine längerfristige Betrachtung, um die Entwicklung des Handwerks beschreiben zu können, kann erst mit dem Jahr 1993 beginnen. Zu DDR-Zeiten gab es noch kein Bundesland Thüringen und die Größe der Kammerbezirke der damals bereits bestehenden drei Handwerkskammern aus Erfurt, Gera (heute Ostthüringen) und Suhl (heute Südthüringen) wich in einigen Teilen von den heutigen Kammerbezirken ab. In diesen drei Bezirken gab es zur Zeit der Wende etwa 13.300 Handwerksbetriebe (inkl. PGH),[105] dies sind nur

---

[103] Ohne Berlin.

[104] Genau lässt sich die Differenz nicht ermitteln, da zum einen bei der Handwerkszählung das handwerksähnliche Gewerbe nicht enthalten war (diese Zählung erfolgte erst ein Jahr später) und da zum anderen der Betriebsbestand anders gezählt wurde.

[105] Statistisches Amt der DDR (1990), S. 208f.

etwa 42 % des heutigen Bestandes.[106] Nach der Wende dauerte es eine Zeit lang, bis die Reorganisation der Handwerkskammern mit dem neuen Aufbau der Handwerksrollenverzeichnisse abgeschlossen war. Daher lagen für die damaligen beiden Teile des Handwerks (Vollhandwerk und handwerksähnliches Gewerbe) erstmals zum 31.12.1993 verlässliche Daten vor. Danach betrug der Handwerksbestand in Thüringen 24.553, was gleichzeitig verdeutlicht, wie stark der Betriebsbestand in der ersten Zeit nach der Wende gewachsen war.

Tab. 3.3: **Handwerke 1993 - 2007 in Thüringen, den neuen Bundesländern und in Deutschland**

	Thüringen	Neue Bundesländer	Deutschland	Anteil Thüringen ggü.	
				neuen Bundesländern	Deutschland
1993	24.535	130.871	765.406	18,7%	3,2%
1994	25.827	137.950	790.045	18,7%	3,3%
1995	26.692	142.865	811.166	18,7%	3,3%
1996	27.618	146.352	823.788	18,9%	3,4%
1997	28.611	150.931	838.170	19,0%	3,4%
1998	28.923	154.193	850.586	18,8%	3,4%
1999	29.225	157.011	856.279	18,6%	3,4%
2000	29.165	157.230	858.277	18,5%	3,4%
2001	28.705	154.118	850.696	18,6%	3,4%
2002	28.494	152.326	843.661	18,7%	3,4%
2003	28.615	154.420	846.588	18,5%	3,4%
2004	29.714	164.184	887.300	18,1%	3,3%
2005	30.605	170.753	923.046	17,9%	3,3%
2006	31.145	174.781	947.381	17,8%	3,3%
2007	31.391	176.883	961.732	17,7%	3,3%

ifh Göttingen

1) incl. A-Handwerke mit einfachen Tätigkeiten
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

In den 90er Jahren stieg der Betriebsbestand kontinuierlich bis zum Jahr 1999. In diesem Jahr erreichte er mit 29.225 einen ersten Höhepunkt. Danach sank die Zahl der Betriebe bis zum Jahr 2002 leicht, bevor in 2003 wie-

[106] Bei dieser Zahl ist zu beachten, dass viele handwerkliche Einheiten in Volkseigene Betriebe eingegliedert waren und dass Handwerker sich zu größeren Einheiten, den Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH) mit durchschnittlich 60 Beschäftigten, zusammengeschlossen hatten. Sonst wären die Handwerkserzahlen in der DDR höher gewesen.

der ein geringer Anstieg zu beobachten war. Diese Zunahme dürfte vor allem durch die "Flucht in die Selbstständigkeit" infolge der hohen Arbeitslosenquote und der Existenzgründungsförderung im Zuge der Hartz-IV-Reformen (Ich-AG) begründet sein. Eine deutliche Erhöhung war dann in den Jahren ab 2004 zu beobachten. Dies ist in erster Linie auf die Novellierung der Handwerksordnung zurückzuführen. Wie bereits in Abschnitt 1.3 erwähnt, wurde bei dieser Reform für insgesamt 54 Handwerkszweige die Zulassungspflicht aufgehoben und in den weiterhin zulassungspflichtigen Handwerkszweigen wurde der Zugang erleichtert.

In den Vergleichsgebieten neue Bundesländer und Deutschland verlief die Entwicklung grundsätzlich ähnlich, wobei die Steigerung der Betriebszahlen etwas voneinander abwich. Dies wird aus Abbildung 3.13 deutlich, in der die Betriebszahlen Ende 1993 gleich 100 gesetzt wurden, um die Entwicklung in Thüringen, in den neuen Bundesländern und in Deutschland besser vergleichen zu können. Danach ist in Thüringen bis 2003 eine fast identische Entwicklung wie in den neuen Bundesländern zu beobachten. Später fiel jedoch der Anstieg aufgrund der HwO-Reform erheblich geringer als in allen neuen Bundesländern aus. Worauf dieser Unterschied zurückzuführen ist, kann erst eine vertiefende Analyse zeigen.

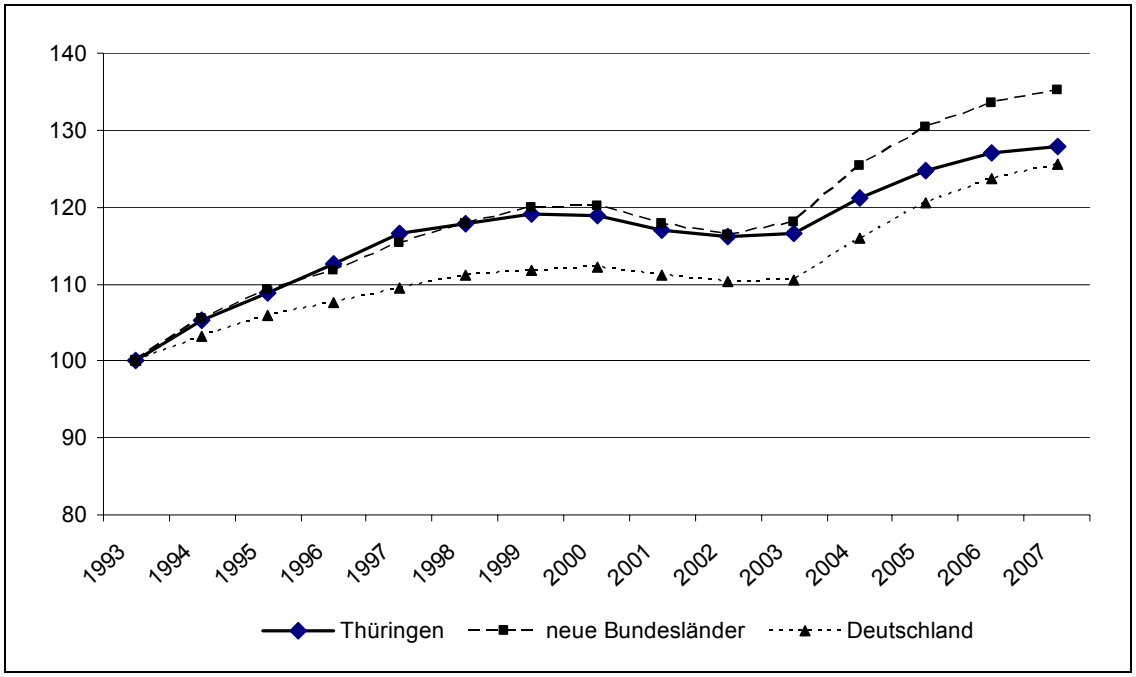
Betrachtet man die Entwicklung in Deutschland insgesamt, so war die Erhöhung des Betriebsbestandes bis 1999 viel geringer als in den neuen Bundesländern, was damit zusammenhängen dürfte, dass die Entwicklung im Beitrittsgebiet im Wesentlichen durch einen Nachholprozess geprägt war. Nach der HwO-Reform ist aber auch im gesamten Bundesgebiet eine stärkere Steigerung als in Thüringen zu beobachten. Dieses Ergebnis ist zu einem großen Teil darauf zurückzuführen, dass sich in den alten Bundesländern (insbesondere in den Ballungsgebieten) im Zuge der EU-Osterweiterung viele Personen aus den EU-Beitrittsstaaten (vor allem aus Polen) niedergelassen haben.[107] Ohne diese 20.000 ausländischen Selbstständigen wäre der Betriebsanstieg im deutschen Handwerk wesentlich geringer.[108]

---

[107] In Thüringen haben sich kaum Personen aus diesen Ländern angesiedelt. Mit 63 Niederlassungen aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten (Stand 31.12.2007) liegt Thüringen in der Rangliste aller Bundesländer an letzter Stelle.

[108] Vgl. Müller, K. (2008b), S. 16.

Abb. 3.13: **Betriebsentwicklung im Handwerk Thüringen, Neue Bundesländer und Deutschland (1993 = 100)**



ifh Göttingen

Quellen: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

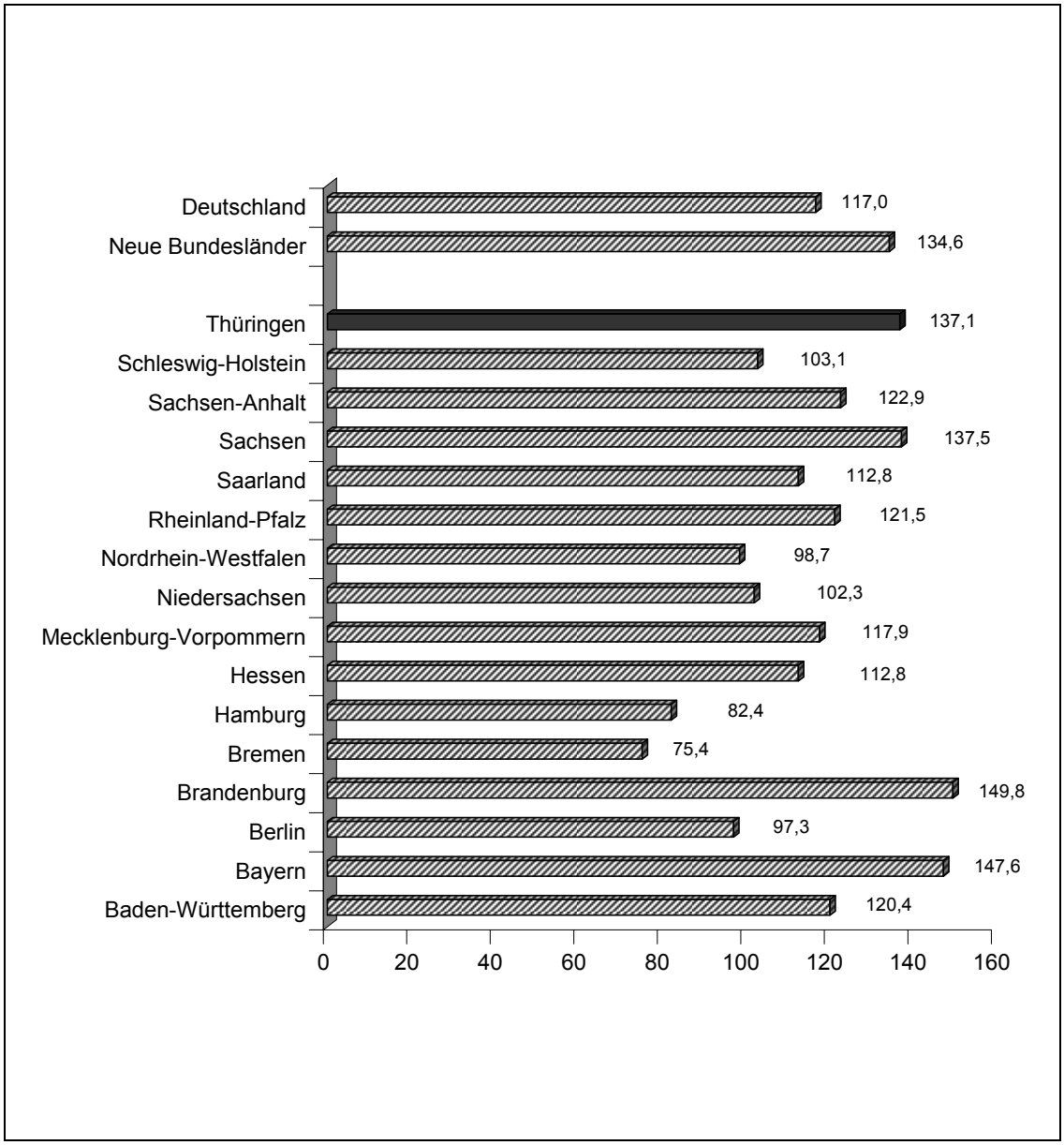
Bislang wurde lediglich die Entwicklung des Betriebsbestandes betrachtet. Um einen Eindruck darüber zu bekommen, ob im regionalen Vergleich der Freistaat Thüringen eher viel oder eher wenig Handwerksbetriebe aufweist, d.h. ob das Handwerk hier eher stark oder eher schwach besetzt ist, muss ein Maß für die räumliche Konzentration gefunden werden. Hier wird üblicherweise die **"Betriebsdichte"** (oder der Betriebsbesatz) herangezogen. Diese Kennzahl sagt aus, wie viele Handwerksbetriebe pro 10.000 Einwohner existieren. Sie stellt damit einen Indikator für das flächendeckende Niveau der Versorgung der Bevölkerung mit handwerklichen Gütern und Leistungen dar.[109]

In Abbildung 3.14 wird die Betriebsdichte in den einzelnen Bundesländern sowie in den neuen Bundesländern und in Deutschland insgesamt aufgelistet. Mit Hilfe dieses Indikators zeigt sich, dass Thüringen bundesweit mit an

[109] Bei dieser Aussage muss berücksichtigt werden, dass inzwischen ein erheblicher Teil des handwerklichen Umsatzes nicht mit Privatpersonen, sondern mit Unternehmen getätigt wird.

der Spitze steht. Nach Brandenburg, Bayern und Sachsen hat dieses Bundesland mit 137 Betrieben pro 10.000 Einwohner die höchste Betriebsdichte.

Abb. 3.14: **Betriebsdichte[1)] im Handwerk nach Bundesländern per 31.12.2007**



ifh Göttingen

1) Handwerksbetriebe je 10.000 Einwohner
Quellen: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Während die hohen Handwerkszahlen in Bayern historisch bedingt sind,[110] dürfte Brandenburg von der Umlandlage um die Hauptstadt Berlin profitieren. Gerade in dem Berliner "Speckgürtel" ist die Zahl der Handwerksbetriebe in den letzten Jahren sehr stark gestiegen.[111] Am Ende der Bundesländer-Rangskala stehen die drei Stadtstaaten Bremen, Hamburg und Berlin.[112] Kurz davor liegt Nordrhein-Westfalen.

Die Gründe für den hohen handwerklichen Betriebsbesatz in Thüringen sind vielfältig. Ein wichtiger Grund liegt darin, dass viele Betriebe außerhalb ihres Bundeslandes tätig sind. Dies wird dadurch begünstigt, dass Thüringen eine lange Grenze zu den westlichen Bundesländern Bayern, Hessen und Niedersachsen aufweist. Gegenüber ihren Kollegenbetrieben aus den westlichen Bundesländern haben die Thüringer Betriebe wegen der geringeren Lohnkosten und der höheren Investitionszuschüsse einen komparativen Vorteil.

Ein Indikator für einen Wettbewerbsvorteil sind die Stundenverrechnungssätze. Hierfür existiert keine amtliche Statistik. Handwerksrelevante Daten lassen sich jedoch aus der Konjunkturerhebung des Zentralverbandes der Elektro- und Informationstechnischen Handwerke (ZVEH), die zusammen mit dem ifh Göttingen halbjährlich durchgeführt wird, ziehen. In dem hierzu verwendeten Fragebogen ist bei der Frühjahrserhebung jeweils eine Frage nach den Stundenverrechnungssätzen enthalten, wobei u.a. nach privaten, gewerblichen und öffentlichen Aufträgen unterschieden wird.

Die Ergebnisse der letzten Umfrage vom Frühjahr 2008 sind in Abbildung 3.15 aufgeführt. Es zeigt sich, dass von den Elektrohandwerkern aus Thüringen im Durchschnitt ein Stundenverrechnungssatz bei privaten Aufträgen von 25,44 Euro erzielt wird. Dieser Betrag liegt erheblich unter den Werten der Betriebe aus den Nachbarländern Hessen und Bayern;[113] in Hessen und Bayern werden etwa 38 Euro pro Stunde verlangt. Dies liegt etwa im Schnitt

---

110 Ebenso wie in Baden-Württemberg, das in den letzten Jahren etwas abgefallen ist.

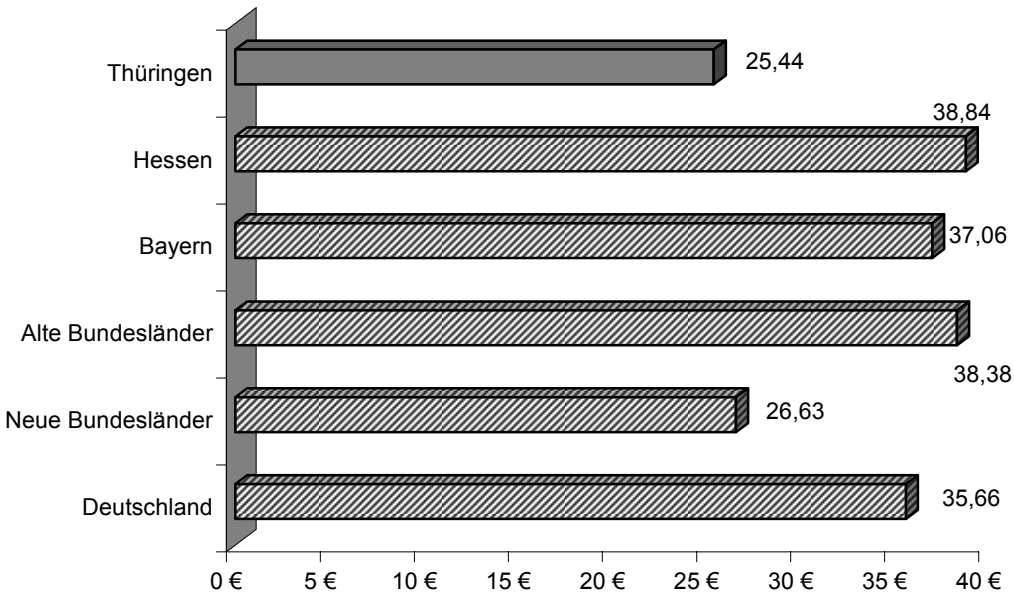
111 Vgl. Müller, K. u. Bang, K. (2003), S. 62.

112 In den Städten fällt die handwerkliche Betriebsdichte erfahrungsgemäß geringer aus. Dafür sind hier die Betriebe größer, vgl. Rudolph, A. u. Müller, K. (1998), S. 10.

113 Die Ergebnisse für Niedersachsen wurden hier nicht mit aufgeführt, da die Grenze von Thüringen zu Niedersachsen relativ kurz ist.

der alten Bundesländer, während der Thüringer Wert noch unter dem durchschnittlichen Verrechnungssatz für die neuen Bundesländer liegt.[114]

Abb. 3.15: **Stundenverrechnungssätze in den Elektrohandwerken für private Aufträge 2008 (Euro)**



ifh Göttingen

Neue Bundesländer einschließlich Berlin
Quellen: ZVEH, ifh Göttingen, Stand: Frühjahr 2008

Der komparative Vorteil bei den Stundenverrechnungssätzen geht in erheblichem Maße auf die Stundenlöhne zurück. Auch hier liegen Ergebnisse aus der Konjunkturumfrage des ZVEH, diesmal jedoch der Herbstumfrage 2007, vor (vgl. Tabelle A.3.4 im Anhang). Während in Thüringen beispielsweise qualifizierte Gesellen im Durchschnitt pro Stunde 8,70 Euro bekommen, sind es in Hessen 13,20 Euro und in Bayern 14,00 Euro. Ein ähnlicher Unterschied findet sich bei den Stundenlöhnen für Gesellen im ersten Gesellenjahr und für hochqualifizierte Gesellen.

[114] Hierbei muss berücksichtigt werden, dass bei dieser Berechnung die Ergebnisse für die neuen Bundesländer auch Berlin enthalten.

Ein Vorteil bei den Stundenverrechnungssätzen und den Stundenlöhnen ist noch kein Beweis dafür, dass die Betriebe auch wirklich in den westlichen Nachbarländern tätig sind. Ein indirektes Indiz hierfür ist jedoch die Betriebsentwicklung in diesen Ländern. So weisen beispielsweise im Handwerkskammerbezirk Kassel die beiden an Thüringen grenzenden Landkreise Werra-Meißner und Hersfeld-Rotenburg im Zeitraum von 1990 bis 2007 als einzige Kreise eine negative Betriebsentwicklung von 3,3 % bzw. 1,3 % auf, während in den übrigen Kreisen die Zahl der Betriebe gestiegen ist. Im gesamten Kammerbezirk betrug der Zuwachs 10,9 %.[115] Handwerksexperten aus der Region Kassel bestätigten, dass die negative Betriebsentwicklung in den östlichen Kreisen des Bezirks Kassel auf die Tätigkeit von Handwerksbetrieben aus Thüringen zurückzuführen sein dürfte.

Ein weiterer Grund für den starken Handwerksbesatz in Thüringen könnte in der relativ dünnen Besiedlung dieses Bundeslandes liegen. Ist die Bevölkerungsdichte relativ gering, ist es für Konkurrenten des Handwerks weniger lukrativ, den Markt zu bearbeiten, so dass die kleinbetrieblich strukturierten Handwerksbetriebe am Markt einer geringeren Konkurrenz ausgesetzt sind.

Zu beachten ist, dass der hohe Betriebsbestand auch eng mit der Bevölkerungsentwicklung verbunden ist. Thüringen hat seit 1994 etwa 200.000 Einwohner, d.h. knapp 10 % seiner Bevölkerung verloren. Wäre die Einwohnerzahl noch genau so hoch wie in jenem Jahr, läge der Besatz "nur" bei 124,7 Betrieben je 10.000 Einwohner und damit nur noch wenig über dem bundesweiten Vergleichswert. Ähnlich ist die Entwicklung in den meisten anderen neuen Bundesländern mit Ausnahme von Brandenburg, wo die Bevölkerung, wenn auch nur leicht, gestiegen ist. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, weshalb die Betriebszahlen trotz abnehmender Bevölkerungszahl nicht zurückgehen. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass nicht nur die privaten Haushalte (wie oben bereits erwähnt), sondern auch andere Auftraggeber, wie die gewerbliche Wirtschaft oder die öffentliche Hand, eine große Rolle spielen. Hierüber liegen jedoch keine abgesicherten Daten seit der letzten Handwerkszählung 1995 vor.

---

[115] Bei diesem Ergebnis fällt allerdings der Kreis Fulda, der ebenfalls an Thüringen grenzt, aus dem Rahmen. Hier fiel die Betriebsentwicklung mit plus 32 % auch positiv aus.

Bislang wurde die Entwicklung des handwerklichen Betriebsbestandes nur insgesamt betrachtet und nicht unterschieden, ob die Veränderung auf eine hohe oder eine geringe **Fluktuation** der Betriebszahlen zurückzuführen ist. In Tabelle 3.4 wird daher für Thüringen, die neuen Bundesländer und Deutschland neben dem Betriebsbestand und der jährlichen Veränderung auch die Zahl der Zugänge und der Abgänge in die Handwerksrolle mit den entsprechenden Zugangs- und Abgangsquoten sowie der Fluktuationsrate aufgeführt.

Tab. 3.4: **Handwerk gesamt: Betriebsbestand, Zugänge u. Abgänge Thüringen, Neue Bundesländer, Deutschland (2000-2007)**

Jahr	Betriebsbestand			Zugänge[1]		Abgänge[1]		Fluktuationsrate (%)[3]
	am 31.12.	jährliche Veränderung		absolut	in % des Betriebsbestandes[2]	absolut	in % des Betriebsbestandes[2]	
	absolut	absolut	in %					
Thüringen								
2000	29.165	-60	-0,2%	2.875	9,8%	2.935	10,1%	19,9%
2001	28.705	-460	-1,6%	2.581	8,9%	3.041	10,5%	19,4%
2002	28.494	-211	-0,7%	2.401	8,4%	2.612	9,1%	17,5%
2003	28.615	121	0,4%	2.531	8,9%	2.410	8,4%	17,3%
2004	29.714	1.099	3,8%	3.408	11,7%	2.309	7,9%	19,6%
2005	30.605	891	3,0%	3.067	10,2%	2.176	7,2%	17,4%
2006	31.145	540	1,8%	2.753	8,9%	2.215	7,2%	16,1%
2007	31.391	246	0,8%	2.282	7,3%	2.036	6,5%	13,8%
Neue Bundesländer[5]								
2000	157.230	219	0,1%	16.878	10,7%	16.659	10,6%	21,3%
2001	154.118	-3.112	-2,0%	14.723	9,5%	17.835	11,5%	20,9%
2002	152.326	-1.792	-1,2%	13.881	9,1%	15.673	10,2%	19,3%
2003	154.420	2.094	1,4%	16.203	10,6%	14.109	9,2%	19,8%
2004	164.184	9.764	6,3%	23.500	14,8%	13.736	8,6%	23,4%
2005	170.753	6.569	4,0%	21.140	12,6%	14.571	8,7%	21,3%
2006	174.781	4.028	2,4%	19.346	11,2%	15.318	8,9%	20,1%
2007	176.883	2.102	1,2%	15.924	9,1%	13.822	7,9%	16,9%
Deutschland								
2000	858.277	1.998	0,2%	81.181	9,5%	79.366	9,3%	18,7%
2001	850.696	-7.581	-0,9%	77.203	9,0%	84.784	9,9%	19,0%
2002	843.661	-7.035	-0,8%	72.987	8,6%	80.022	9,4%	18,1%
2003	846.588	2.927	0,3%	80.568	9,5%	77.641	9,2%	18,7%
2004	887.300	40.712	4,8%	115.735	13,3%	75.023	8,7%	22,0%
2005	923.046	35.746	4,0%	115.915	12,8%	80.169	8,9%	21,7%
2006	947.381	24.335	2,6%	105.307	11,3%	80.972	8,7%	19,9%
2007	961.732	14.351	1,5%	98.325	10,3%	83.974	8,8%	19,1%

ifh Göttingen

1) einschl. "unechte" Neugründungen und Löschungen (Umgründungen)
2) Jahresmittelwert
3) Zugangsrate + Abgangsrate
4) einschl. Handwerke der Anlage A mit einfachen Tätigkeiten
5) Neue Bundesländer ohne Berlin
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Die Zahl der **Zugänge**[116] in die Handwerksrolle war in Thüringen von 2000 bis 2003 relativ stark gefallen. Nach dem leichten Anstieg in 2003 auf 2.531 erfolgte in 2004 in Folge der Novellierung eine starke Expansion auf 3.408. Danach ist ein kontinuierlicher Rückgang zu beobachten, der sich in den letzten Jahren beschleunigte, so dass im Jahr 2007 nur noch 2.282 Zugänge zu verzeichnen waren. Dieser Wert ist der geringste in den letzten Jahren. Die Entwicklung in den beiden Vergleichsgebieten (neue Bundesländer, Deutschland) verlief grundsätzlich ähnlich. Dabei ist jedoch zu beachten, dass in den neuen Bundesländern die Zahl der Zugänge 2007 im Gegensatz zu Thüringen immer noch deutlich über den Werten von 2001 und 2002 lag. Noch stärker sind die Abweichungen zu Deutschland insgesamt. Hier lag die Zahl der Zugänge im Jahr 2007 noch um fast 25 % über dem Wert von 2002.

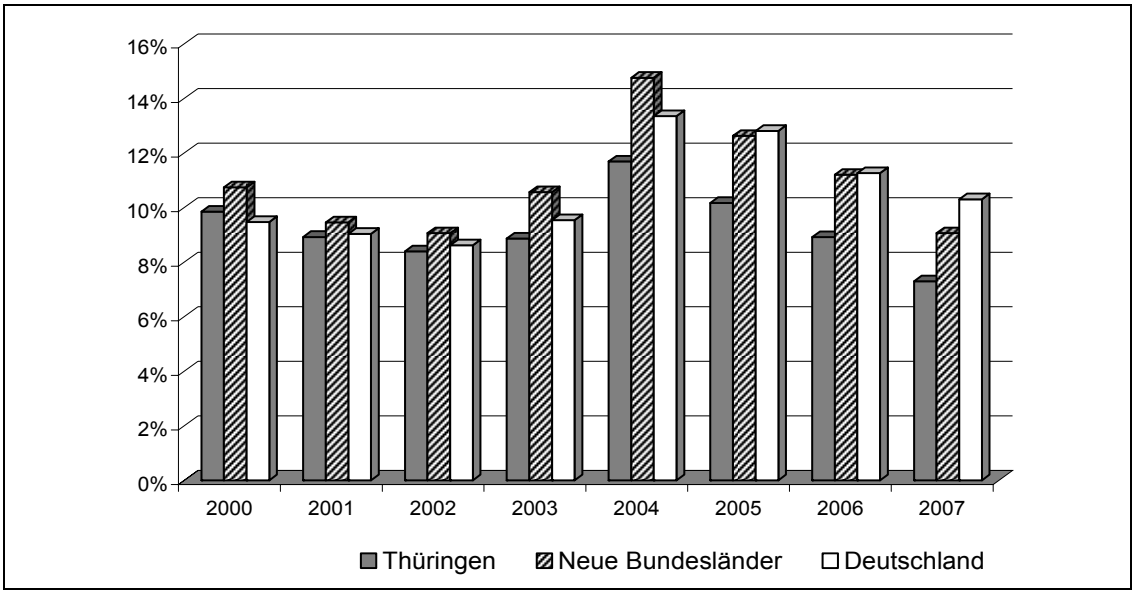
Optisch noch deutlicher wird diese Entwicklung, wenn man sich die Zugangsraten (Zugänge in die Handwerksrolle in Prozent des durchschnittlichen Jahresbetriebsbestandes) für die letzten Jahre ansieht (vgl. Abbildung 3.16). Diese Zugangsrate lag in Thüringen im Jahr 2000 noch über derjenigen des gesamten Bundesgebietes. Dies änderte sich im weiteren Verlauf, so dass im Jahr 2007 die Zugangsrate in Thüringen erheblich geringer als in den neuen Bundesländern oder in Deutschland gesamt ausfiel.

Wirft man einen Blick auf die Zahl der **Abgänge** aus der Handwerksrolle, lässt sich für Thüringen ein tendenzieller Rückgang in den letzten Jahren registrieren. Im Jahr 2001 wurden noch über 3.000 Betriebe aus den Handwerksrollen gelöscht, im Jahr 2007 waren es dagegen nur noch gut 2.000. Dies ist ein Rückgang von fast einem Drittel. Ähnliches ist auch für die neuen Bundesländer festzustellen, wenn hier auch der Rückgang längst nicht so stark ausfiel und weniger kontinuierlich verlief. Für Deutschland insgesamt ist ein anderes Ergebnis festzustellen. Hier ist ebenfalls ein tendenzieller Rückgang von 2001 bis 2004 zu beobachten. Danach stieg die Zahl der Löschungen aus der Handwerksrolle jedoch wieder relativ stark an, so dass im Jahr 2007 mit fast 84.000 Löschungen der Wert des Jahres 2000 um etwa 4.500 übertroffen wurde. Hierfür dürfte die geringe Bestandsfestigkeit der vielen Gründungen nach der HwO-Reform verantwortlich sein. In Thüringen scheinen dagegen diese Gründungen eine höhere Überlebensrate zu haben.

---

[116] Betriebsökologischer Ansatz, vgl. Rudolph, A. und Müller, K. (1998), S. 112.

Abb. 3.16: **Zugangsraten Handwerk Thüringen, Neue Bundesländer, Deutschland**



ifh Göttingen

Zugänge in % des durchschnittlichen Jahresbetriebsbestandes
Quellen: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

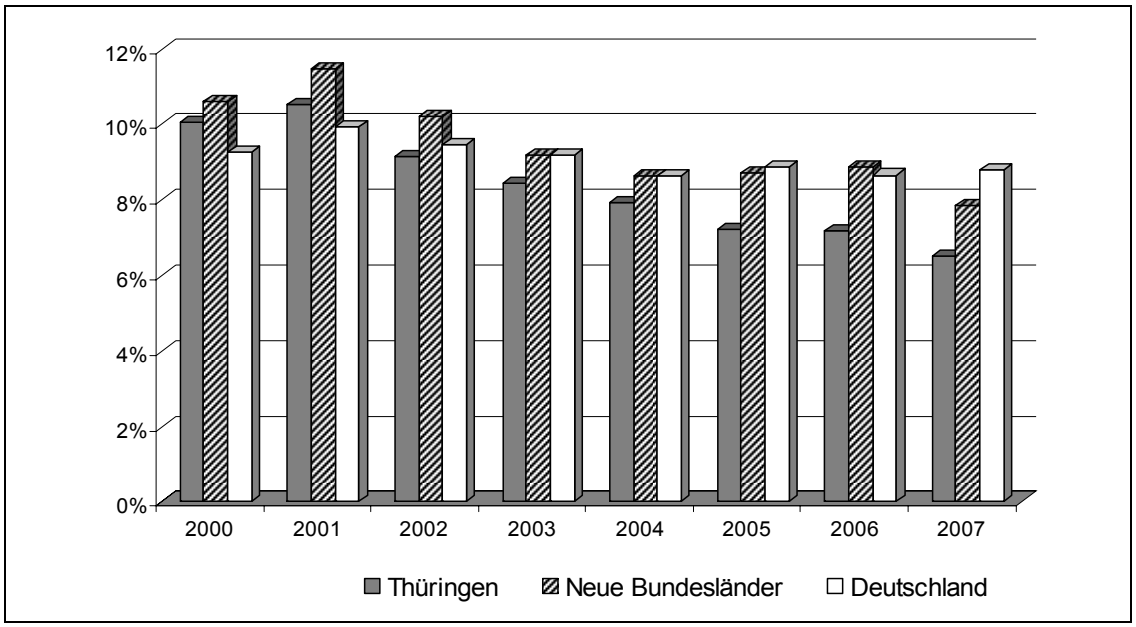
In Abbildung 3.17 sind wiederum die einzelnen Abgangsraten grafisch dargestellt. Bis zum Jahr 2001 (für die neuen Bundesländer 2002) lag die Abgangsrate in Thüringen über dem gesamtdeutschen Vergleichswert, was den indirekten Schluss zulässt, dass die Betriebe weniger stabil waren. Seitdem ist die Abgangsrate in Thüringen fast kontinuierlich gefallen, bundesweit jedoch etwa konstant geblieben, so dass im Jahr 2007 für Thüringen eine sehr viel geringere Abgangsquote zu verzeichnen war. Die Betriebe scheinen also erheblich stabiler zu sein. Worauf dieses Ergebnis zurückzuführen ist, lässt sich derzeit nicht beantworten.

Durch eine Addition von Zugangs- und Abgangsrate lässt sich die **Fluktuationsrate** ermitteln (vgl. nochmals Tabelle 3.4). Aufgrund der bisherigen Ausführungen ist es wenig überraschend, dass diese Rate in Thüringen sehr viel geringer als in den neuen Bundesländern oder in Deutschland ausfällt.

Im Folgenden wird die Zahl der Zugänge noch genauer betrachtet, da es sich hierbei um einen Indikator für die Zahl der Existenzgründungen handelt. Wie in Abschnitt A1.1.5 im Anhang dargelegt wird, müssen die Zugänge in die Handwerksrolle um die Umgründungen und die handwerklichen Nebenbe-

triebe bereinigt werden, um eine Größenordnung für die Zahl der Existenzgründungen im Handwerk zu bekommen.

Abb. 3.17: **Abgangsraten Handwerk Thüringen, Neue Bundesländer, Deutschland**



ifh Göttingen

Abgänge in % des durchschnittlichen Jahresbetriebsbestandes
Quellen: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Die Zahl der Existenzgründungen spielt in diesem Projekt eine zentrale Rolle, denn nur wenn genügend Existenzgründer bereitstehen, wird es möglich sein, für alle übergabefähigen Betriebe einen Nachfolger zu finden. Um die Zahl der Existenzgründungen in Thüringen mit denen anderer Regionen vergleichen zu können, muss ein standardisierter Maßstab gefunden werden. Hierzu bietet sich grundsätzlich der Arbeitsmarktansatz[117] an, bei dem die Zahl der handwerklichen Gründungen durch die Zahl der potenziellen Gründer der Region dividiert und so die Existenzgründungsintensität berechnet wird.

Als regionales Gründerpotenzial wird üblicherweise die Zahl der in der Region vorhandenen Erwerbspersonen angesehen. Grundlage dafür ist die Überlegung, dass jeder Erwerbstätige bzw. jede nicht freiwillig arbeitslose

[117] Vgl. Rudolph, A. und Müller, K. (1998), S. 111.

Person potenziell als Unternehmensgründer in Frage kommt. Da für den Schritt in die Selbstständigkeit gerade im Handwerk häufig ein Standort in unmittelbarer Nähe des Wohnortes des Gründers gewählt wird, bietet sich die Zahl der in der Region vorhandenen Erwerbspersonen (Erwerbstätige plus Zahl der registrierten Arbeitslosen) als Vergleichsmaßstab an.

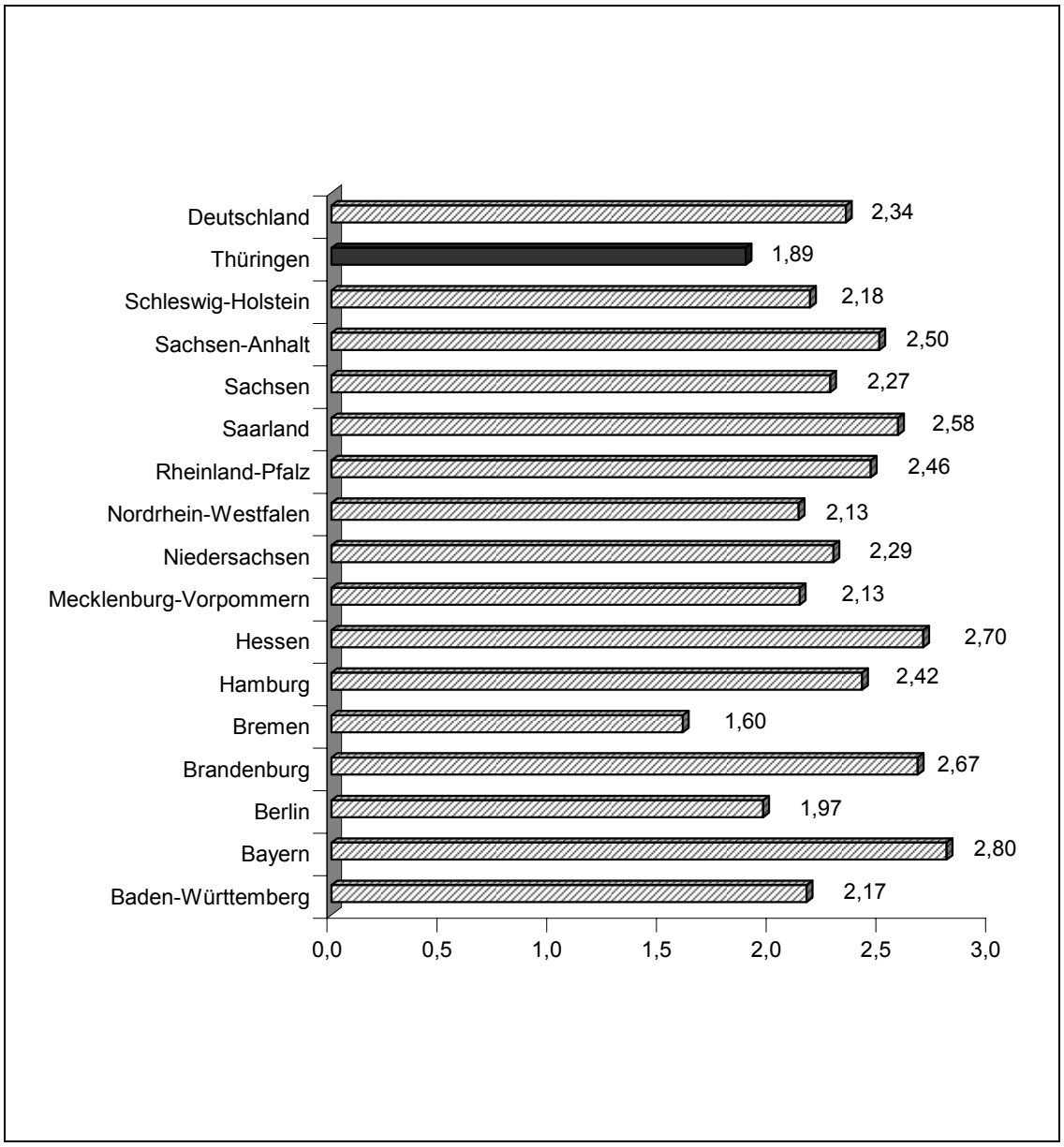
Betrachtet man sich die so definierte Zugangsintensität[118] im Handwerk, weist Thüringen einen Wert von knapp 2 auf. Das heißt, auf 1.000 Erwerbspersonen kamen im Jahr 2007 zwei Existenzgründungen im Handwerk (bzw. zwei Zugänge in die Handwerksrolle). Mit diesem Wert liegt Thüringen in der Rangskala der Bundesländer auf dem vorletzten Platz vor dem Stadtstaat Bremen.[119] Die höchste Zugangsintensität weisen Bayern, Hessen und Brandenburg auf (vgl. Abbildung 3.18). Das Ergebnis für Thüringen korrespondiert mit der oben erwähnten relativ geringen Zugangsrate. Insgesamt wird daraus deutlich, dass das Existenzgründungsverhalten im Handwerk dieses Bundeslandes relativ schwach ausgeprägt ist.

---

[118] Im Folgenden werden für die Analyse Zugänge statt Existenzgründungen verwendet. Dies erscheint vor dem Hintergrund gerechtfertigt, dass die Anteile derjenigen Zugänge im Handwerk, die keine Existenzgründung darstellen, zwischen den einzelnen Regionen nicht allzu sehr voneinander abweichen dürften.

[119] Bis Mitte der 90er Jahre hatte Thüringen bei diesem Indikator noch mit an der Spitze aller Bundesländer gelegen, vgl. Rudolph, A. und Müller, K. (1998), S. 10.

Abb. 3.18: **Zugangsintensität im Handwerk nach Bundesländern 2007**



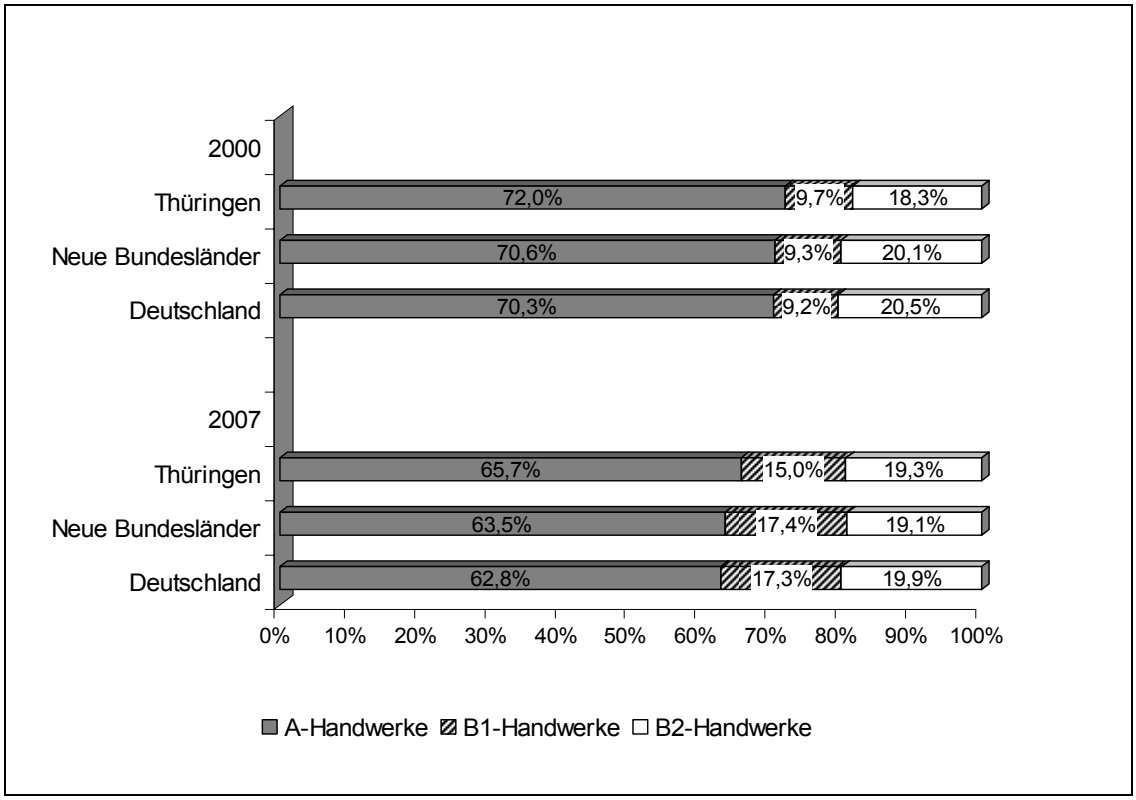
ifh Göttingen

Zahl der Zugänge in die Handwerksrolle je 1.000 zivile Erwerbspersonen (per 301.12.2007)
Quellen: Deutscher Handwerkskammertag, Statistik der Bundesagentur für Arbeit aus http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/arbeitslosenquote/dokumentation-bezugsgroesse-2007.pdf, abgerufen am 19.8.08, eigene Berechnungen

3.3.2 Differenzierung nach Handwerkssektoren

Bislang wurde das Handwerk immer als Ganzes betrachtet, nicht jedoch zwischen den A-, B1- und den B2-Handwerken unterschieden. Aus Abbildung 3.19 wird deutlich, dass in Thüringen in den Jahren seit 2000 vor allem die heute zulassungsfreien Handwerke (damals noch zulassungspflichtig) und mit Abstrichen auch das handwerksähnliche Gewerbe an Gewicht gewonnen haben. Dagegen sank die Bedeutung derjenigen Handwerke, die weiterhin zulassungspflichtig sind (A-Handwerke). In den Vergleichsgebieten (neue Bundesländer, Deutschland) war die Entwicklung grundsätzlich ähnlich, jedoch ist hier der Anteil der zulassungsfreien Handwerke (B1-Handwerke) nicht unbeträchtlich höher, der Anteil der A-Handwerke dagegen geringer.

Abb. 3.19: **Zusammensetzung des Handwerks nach A-, B1- und B2-Handwerken**



ifh Göttingen

Quellen: Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

Die B2-Handwerke in den Vergleichsgebieten haben im Gegensatz zu denen in Thüringen an Gewicht verloren. Worauf diese "Sonderentwicklung" in Thüringen zurückzuführen ist, kann ohne tiefer gehende Analyse nicht beantwortet werden. Nach Meinung von Experten ist die unterschiedliche Ent-

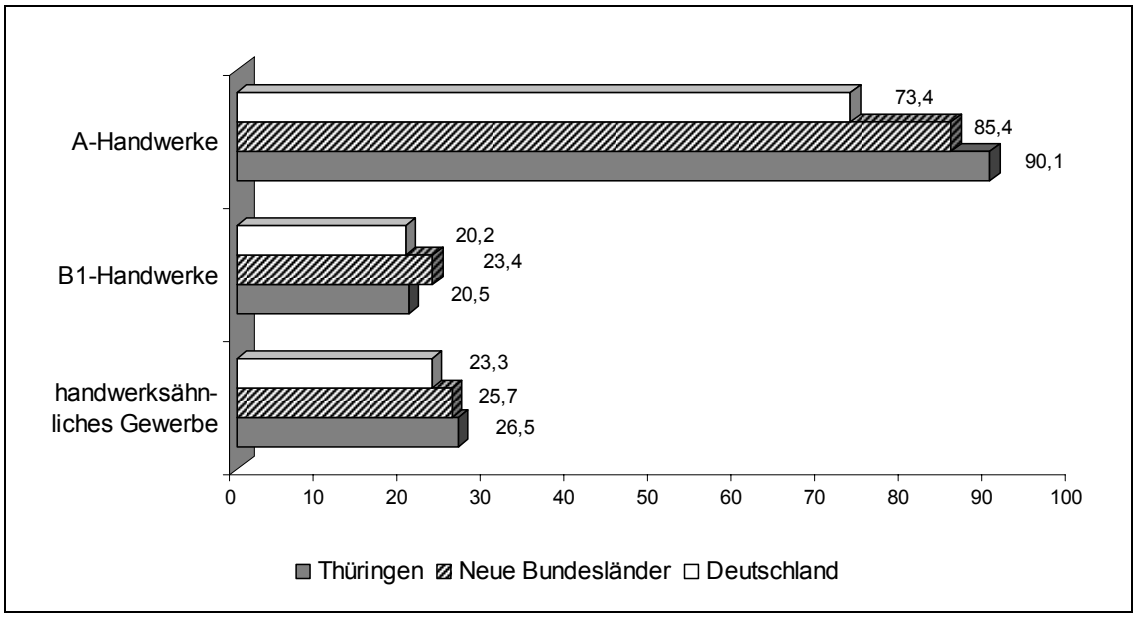
wicklung insbesondere der B2-Handwerke nicht unwesentlich auf die spezifische Eintragungspraxis in den einzelnen Handwerkskammern zurückzuführen.

Die absoluten Zahlen, die hinter diesen Anteilen stehen, zeigt Tabelle A3.5 im Anhang. Danach ist die Zunahme im Thüringer Handwerk zu über der Hälfte auf die handwerksähnlichen Berufe zurückzuführen. Deren Betriebsbestand erhöhte sich von 1993 bis 2007 von 2.500 auf 6.000. Dagegen ist in den A- und B1-Handwerken, dem vormaligen Vollhandwerk, eine etwas geringere Steigerung von 22.000 auf 25.000 festzustellen. In den neuen Bundesländern zeigt sich eine ähnliche Entwicklung. Im Gegensatz dazu war in Deutschland relativ gesehen die Zunahme im handwerksähnlichen Gewerbe etwas geringer. Der Grund hierfür dürfte darin liegen, dass es in den neuen Bundesländern früher kein handwerksähnliches Gewerbe gegeben hat, so dass hier ein gewisser Nachholbedarf gegenüber dem früheren Bundesgebiet vorhanden war.

Oben ist darauf hingewiesen worden, dass die **Fluktuationsrate** des Betriebsbestandes in Thüringen geringer als in den neuen Bundesländern oder in Deutschland insgesamt ist. Diese Ergebnisse werden im Folgenden wiederum nach den zulassungspflichtigen, den zulassungsfreien Handwerk sowie dem handwerksähnlichen Gewerbe differenziert. Die Ergebnisse finden sich im Anhang in den Tabellen A3.6, A3.7 und A3.8. Man erkennt, dass sowohl die Fluktuationsrate als auch die Zugangsrate und die Abgangsrate in Thüringen geringer liegen als in den Vergleichsregionen. Besonders deutlich wird der Unterschied bei den zulassungsfreien Handwerken und dem handwerksähnlichen Gewerbe. Im zulassungspflichtigen Handwerk fallen die Differenzen dagegen relativ gering aus. Wie schon beim Handwerk insgesamt ist dieses Ergebnis auf die besondere Entwicklung in Thüringen in den letzten Jahren zurückzuführen. Im Jahr 2000 lag die Fluktuationsrate in allen drei Handwerkssektoren über dem bundesweiten Ergebnis.

Setzt man die Betriebszahlen wiederum in Relation zu den Einwohnern (**Betriebsdichte**) wird deutlich, dass in Thüringen vor allem die zulassungspflichtigen Handwerke stark vertreten sind. Hier werden die Vergleichswerte aus den neuen Bundesländern und Deutschland relativ deutlich übertroffen. Auch im handwerksähnlichen Gewerbe liegt Thüringen vorn. Die Unterschiede sind hier jedoch relativ gering. Bei den B1-Handwerken fällt Thüringen dagegen hinter die neuen Bundesländer zurück (vgl. Abbildung 3.20).

Abb. 3.20: **Betriebsdichte nach Handwerkssektoren**



ifh Göttingen

Zahl der Betriebe je 10.000 Einwohner
Quellen: Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

Im Vergleich sämtlicher Bundesländer liegt Thüringen bei den zulassungspflichtigen Handwerken an zweiter Stelle knapp hinter Bayern. Bei den zulassungsfreien Handwerken nimmt Thüringen dagegen mit einer Betriebsdichte von 20,5 nur einen Mittelfeldplatz ein. Hier liegt die Dichte in Brandenburg, Bayern, Hessen und Sachsen weitaus höher. Bei dem handwerksähnlichen Gewerbe steht Brandenburg vor Bayern an der Spitze der Rangskala. Hier hat Thüringen nach Berlin den vierten Platz inne (vgl. Tabelle A3.9 im Anhang).

3.3.3 Differenzierung nach Handwerkszweigen und –gruppen

Das Handwerk ist ein relativ heterogener Wirtschaftsbereich. Auf Unterschiede zwischen den A-, B1- und den B2-Handwerken war schon im vorherigen Abschnitt hingewiesen worden; im Folgenden wird nach einzelnen Handwerkszweigen differenziert. Hierzu wurden die 18 wichtigsten Handwerkszweige ausgewählt. Dabei handelt es sich vornehmlich um Zweige aus dem zulassungspflichtigen Handwerk; drei Zweige gehören dem zulassungsfreien Handwerk und zwei Zweige dem handwerksähnlichen Gewerbe an.

In diesen Handwerkszweigen veränderte sich der Betriebsbestand von 2000 bis 2007 höchst unterschiedlich (vgl. Tabelle 3.5). In 13 Zweigen nahm die Zahl der Betriebe zu und in fünf Zweigen ab.

Tab. 3.5: **Betriebsbestand, Zugänge u. Abgänge nach ausgewählten Gewerbezweigen in Thüringen 2000 und 2007**

	Betriebe [5]				Zugänge 2007 [1]		Abgänge 2007 [1]		Fluktuationsrate (%) [3]
	2000	2007	Veränderung gegenüber 2000		absolut	in % des Betriebsbestandes [2]	absolut	in % des Betriebsbestandes [2]	
	absolut		absolut	in %					
Maurer und Betonbauer	2.053	1.871	-182	-8,9%	125	6,7%	139	7,4%	14,1%
Zimmerer	489	562	73	14,9%	49	8,9%	23	4,2%	13,1%
Dachdecker	578	644	66	11,4%	35	5,5%	31	4,8%	10,3%
Installateur und Heizungsbauer	1.685	1.827	142	8,4%	121	6,7%	85	4,7%	11,4%
Elektrotechniker	2.480	2.362	-118	-4,8%	98	4,1%	116	4,9%	9,0%
Maler und Lackierer	1.148	1.267	119	10,4%	97	7,7%	79	6,3%	14,0%
Metallbauer	1.382	1.248	-134	-9,7%	49	3,9%	57	4,6%	8,5%
Feinwerkmechaniker	528	454	-74	-14,0%	25	5,5%	30	6,6%	12,0%
Tischler	1.477	1.376	-101	-6,8%	45	3,3%	49	3,6%	6,8%
Kfz-Techniker	2.193	2.559	366	16,7%	144	5,6%	141	5,5%	11,1%
Bäcker	658	559	-99	-15,0%	18	3,2%	30	5,3%	8,5%
Fleischer	762	630	-132	-17,3%	29	4,6%	40	6,3%	10,9%
Friseure	1.590	1.994	404	25,4%	156	8,0%	89	4,5%	12,5%
Fliesen- Platten- und Mosaikleger	432	1.722	1.290	298,6%	287	17,4%	140	8,5%	25,9%
Raumausstatter	322	526	204	63,4%	78	15,4%	41	8,1%	23,4%
Gebäudereiniger	276	433	21	56,9%	51	12,1%	30	7,1%	19,2%
Einbau von genormten Baufertigteilen	1.650	2.022	372	22,5%	204	10,1%	197	9,8%	19,9%
Kosmetiker	858	1.271	413	48,1%	121	9,7%	77	6,2%	15,9%
Bauhauptgewerbe	5.067	4.800	-267	-5,3%	327	6,8%	354	7,4%	14,1%
Ausbaugewerbe	10.873	13.047	2.174	20,0%	1.079	8,3%	864	6,7%	15,0%
Handwerke für d. gewerbl. Bedarf	3.729	3.486	-243	-6,5%	187	5,3%	211	6,0%	11,4%
Kraftfahrzeuggewerbe	2.515	2.559	44	1,7%	144	5,6%	141	5,5%	11,1%
Nahrungsmittelhandwerke	1.631	1.368	-263	-16,1%	58	4,2%	90	6,5%	10,7%
Gesundheitsgewerbe	621	636	15	2,4%	38	6,0%	38	6,0%	11,9%
Handw. f. persönliche Dienstleistungen	4.729	5.483	754	15,9%	447	8,2%	337	6,2%	14,4%
A-Handwerke	20.996	20.625	-371	-1,8%	1.139	5,5%	1.102	5,3%	10,9%
B1-Handwerke	2.829	4.694	1.865	65,9%	656	14,4%	388	8,5%	22,9%
B2-Handwerke	5.340	6.060	720	13,5%	485	8,0%	545	8,9%	16,9%
Handwerk gesamt [4]	**29.165**	**31.391**	**2.226**	**7,6%**	**2.282**	**7,3%**	**2.036**	**6,5%**	**13,8%**

ifh Göttingen

1) einschl. "unechte" Neugründungen und Löschungen (Umgründungen)
2) Jahresmittelwert
3) Zugangsrate + Abgangsrate
4) einschließlich Anlage A einfache Tätigkeiten
5) per 31.12.
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Die stärkste Expansion ist bei den Fliesen-, Platten- und Mosaiklegern zu verzeichnen. Dieser Handwerkszweig ist nach der Novellierung der Handwerksordnung zulassungsfrei geworden, worauf eine starke Betriebsexpansion einsetzte. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass nicht alle in der Handwerksrolle unter den Fliesen-, Platten- und Mosaiklegern eingetragenen Be-

triebe nur in dieser Branche tätig sind. Vielmehr lassen sich viele Existenzgründer aus dem Baubereich in vielen Branchen eintragen, was problemlos möglich ist. Für die Handwerksstatistik darf jedoch nur eine Branche als Hauptarbeitsfeld genannt werden. Dies sind deshalb häufig die Fliesenleger, weil dieser Beruf in der Liste der zulassungsfreien Handwerke an erster Stelle steht.

Nach den Fliesenlegern ist die stärkste Expansion bei den übrigen zulassungsfreien Handwerken (Raumausstatter, Gebäudereiniger) sowie bei den handwerksähnlichen Gewerben (Kosmetiker, Einbau von genormten Baufertigteilen) festzustellen. Bezogen auf die zulassungspflichtigen Handwerke hat sich die Zahl der Betriebe am stärksten bei den Friseuren vor den Kfz-Technikern und den Zimmerern erhöht. Rückgänge sind vor allem bei den Nahrungsmittelhandwerken (Fleischer, Bäcker) infolge der starken Konzentration in diesem Handwerkssegment festzustellen. Ebenfalls rückläufig sind die Betriebszahlen bei den Feinwerkmechanikern, Metallbauern, Maurern und Betonbauern sowie bei den Elektrotechnikern.

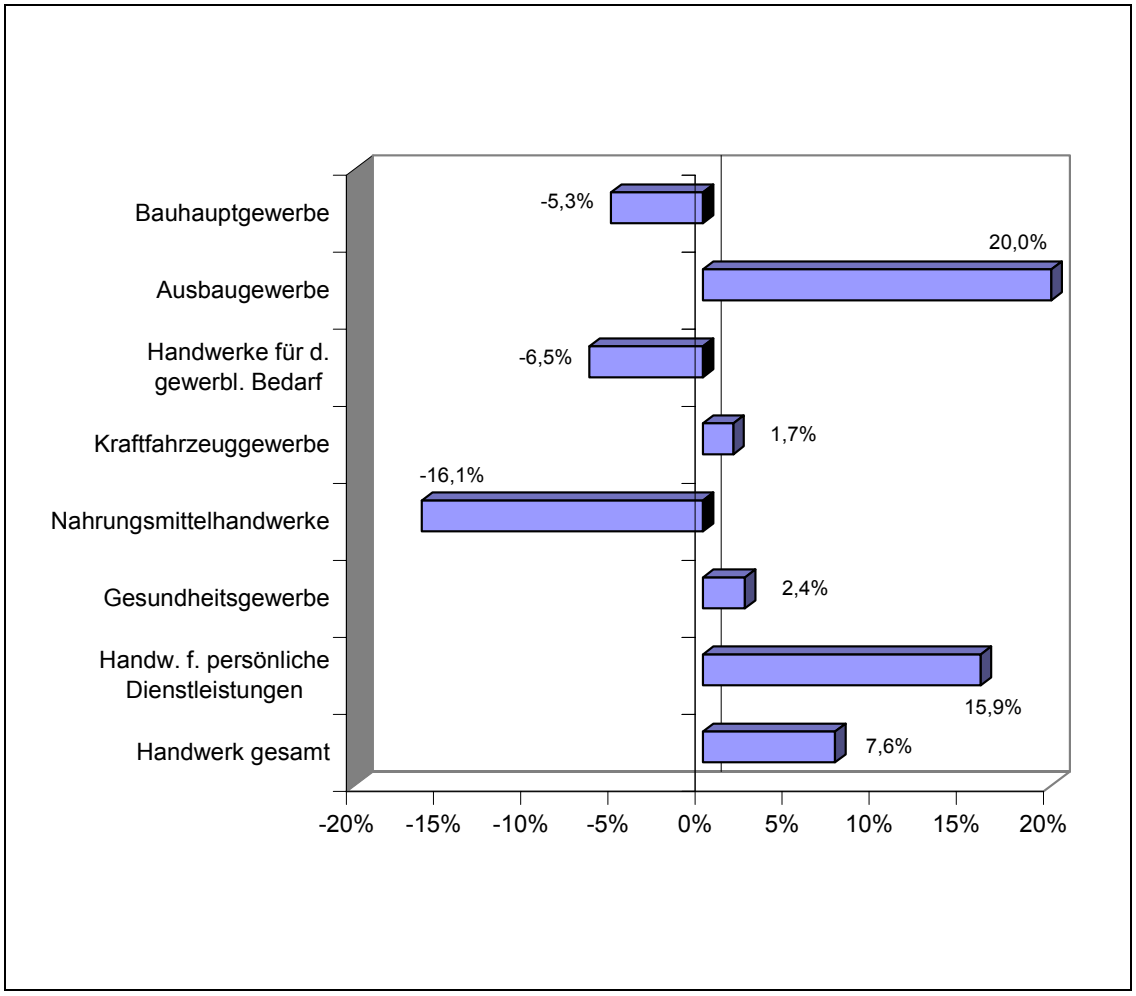
Auch die Fluktuationsraten unterscheiden sich zwischen den betrachteten Zweigen relativ stark. Wie nicht anders zu erwarten, ist in den zulassungsfreien Handwerken und im handwerksähnlichen Gewerbe die Zu- und Abnahme im Betriebsbestand am höchsten. Eine relativ geringe Fluktuation ist dagegen bei den Tischlern, den Metallbauern, den Bäckern und den Elektrotechnikern festzustellen. Meist besteht zwischen der Zugangs- und Abgangsrate ein relativ enger Zusammenhang. Ist die Zugangsrate relativ niedrig, so liegt auch die Abgangsrate unter dem Durchschnittswert.

Die insgesamt 151 Handwerkszweige (einschl. der handwerksähnlichen Gewerbe) lassen sich zu verschiedenen **Gruppen** zusammenfassen, die in sich relativ homogen sind. Hierfür wurden die vom Deutschen Handwerkskammertag zur Konjunkturberichterstattung gebildeten sieben Gruppen verwendet (vgl. Anhang, Abschnitt A1.1.3). In Abbildung 3.21 wird die Veränderung des Betriebsbestandes für diese Gruppen von 2000 bis 2007 dargestellt. Im Anhang Tabelle A3.10 findet sich eine Differenzierung der Ergebnisse für die sieben Gruppen nach den drei Handwerkssektoren.

Danach gab es die stärkste Zunahme im Ausbaugewerbe und bei den Handwerken für persönliche Dienstleistungen. Die stärkste Abnahme an Betrieben fand dagegen bei den Nahrungsmittelhandwerken statt. Nicht unerheblich ist auch der Rückgang im Bauhauptgewerbe und bei den Handwer-

ken für den gewerblichen Bedarf. Bei den Kfz-Handwerken und den Gesundheitshandwerken hat sich der Betriebsbestand in den letzten Jahren kaum verändert, wobei auch hier eine leichte Zunahme zu verzeichnen ist.

Abb. 3.21: **Veränderung Zahl Betriebe nach Handwerksgruppen von 2000 bis 2007**



ifh Göttingen

ohne Betriebe der Anlage A einfache Tätigkeiten
Quellen: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Eine Differenzierung dieser Ergebnisse nach den drei **Handwerkssektoren** zeigt teilweise eine unterschiedliche Entwicklung auf. So ist die starke Expansion im Ausbaugewerbe primär auf die B1-Handwerke, teilweise auch auf die B2-Handwerke zurückzuführen, während in den A-Handwerken in dieser Handwerksgruppe ein leichter Rückgang zu verzeichnen ist. Anders verlief die Entwicklung bei den Handwerken für persönliche Dienstleistungen. Hier ist der Betriebsbestand vor allem in den zulassungspflichtigen und in den

handwerksähnlichen Gewerben gestiegen, während bei den zulassungsfreien Handwerken nur ein kleine geringer Zuwachs zu verzeichnen ist. Im Nahrungsmittelhandwerk sowie im Bauhauptgewerbe ist in allen drei Handwerkssektoren ein Rückgang zu beobachten. Bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf ist wiederum eine Expansion in den B1-Handwerken, ein Rückgang dagegen in den A-Handwerken und den B2-Handwerken zu registrieren. Im Kfz-Gewerbe und im Gesundheitsgewerbe gibt es nur zulassungspflichtige Handwerkszweige.

Um einen Vergleich anstellen zu können, wie stark die Handwerkszweige Thüringens im Vergleich zu den neuen Bundesländern oder zu Deutschland besetzt sind, wurde wiederum die **Betriebsdichte** gebildet. Die Ergebnisse finden sich in Tabelle 3.6. Es zeigt sich, dass in den meisten Gewerken der Besatz in Thüringen am höchsten ist. Gegenüber dem Bundeswert wird fast immer ein höherer Besatz erreicht. Ausnahmen sind die Friseure und die Feinwerkmechaniker bei den Handwerkszweigen bzw. das Gesundheitsgewerbe und die Handwerke für persönliche Dienstleistungen bei den Handwerksgruppen. Insbesondere im Baugewerbe ist in Thüringen ein erheblich stärkerer Besatz als im gesamten Bundesgebiet zu verzeichnen. Dies ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass im Bausektor nach der Wende ein erheblicher Nachholbedarf gegenüber den alten Bundesländern bestand, der sich heute noch im Betriebsbestand widerspiegelt. Außerdem dürften – wie oben bereits erwähnt – viele Baubetriebe aus Thüringen in den westlichen Nachbarländern arbeiten. Demgegenüber könnte der relativ geringe Besatz bei den Dienstleistungshandwerken damit zusammenhängen, dass hier die Kunden in den Betrieb kommen (standortorientierte Dienstleistungen), weshalb Umsätze mit Kunden außerhalb des Landes weniger häufig erbracht werden.

Tab. 3.6: **Betriebsbestand im Handwerk nach ausgewählten Gewerken 31.12.2007**

	Thüringen	neue Bundes-länder	Deutsch-land	Thüringen	neue Bundes-länder	Deutsch-land
	Betriebe			Betriebsdichte [1]		
Maurer und Betonbauer	1.871	12.590	46.992	8,2	9,6	5,7
Zimmerer	562	2.801	17.064	2,5	2,1	2,1
Dachdecker	644	3.990	15.374	2,8	3,0	1,9
Installateur und Heizungsbauer	1.827	10.558	51.637	8,0	8,0	6,3
Elektrotechniker	2.362	13.066	64.033	10,3	9,9	7,8
Maler und Lackierer	1.267	7.011	42.031	5,5	5,3	5,1
Metallbauer	1.248	7.035	30.572	5,5	5,4	3,7
Feinwerkmechaniker	454	2.189	18.408	2,0	1,7	2,2
Tischler	1.376	6.402	42.322	6,0	4,9	5,1
Kfz-Techniker	2.263	11.811	60.146	9,9	9,0	7,3
Bäcker	559	2.983	15.781	2,4	2,3	1,9
Fleischer	630	2.452	18.948	2,8	1,9	2,3
Friseure	1.994	10.187	74.081	8,7	7,8	9,0
Fliesen- Platten- und Mosaikleger	1.722	12.333	54.378	7,5	9,4	6,6
Raumausstatter	526	3.241	18.189	2,3	2,5	2,2
Gebäudereiniger	988	3.243	28.024	4,3	2,5	3,4
Einbau von genormten Baufertigteilen	2.022	10.333	47.099	8,8	7,9	5,7
Kosmetiker	1.271	7.656	44.660	5,6	5,8	5,4
Bauhauptgewerbe	4.800	30.182	131.378	21,0	23,0	16,0
Ausbaugewerbe	13.047	72.756	370.295	57,0	55,4	45,0
Handwerke für d. gewerbl. Bedarf	3.486	19.228	116.520	15,2	14,6	14,2
Kraftfahrzeuggewerbe	2.559	13.980	69.568	11,2	10,6	8,5
Nahrungsmittelhandwerke	1.368	6.408	43.727	6,0	4,9	5,3
Gesundheitsgewerbe	636	3.559	25.580	2,8	2,7	3,1
Handw. f. persönliche Dienstleistungen	5.483	30.634	204.138	24,0	23,3	24,8
A-Handwerke	20.625	112.275	603.757	90,1	85,4	73,4
B1-Handwerke	4.694	30.696	166.015	20,5	23,4	20,2
B2-Handwerke	6 060	33.776	191.434	26,5	25,7	23,3
Handwerk gesamt [2]	**31.391**	**176.883**	**961.732**	**137,1**	**134,6**	**117,0**
Einwohner in 1.000	*2.289*	*13.140*	*82.218*			

ifh Göttingen

1) Betriebe je 10.000 Einwohner

2) einschließlich Anlage A einfache Tätigkeiten

Quelle: Deutscher Handwerkskammertag, Handwerkskammern aus Thüringen, eigene Berechnungen

3.3.4 Differenzierung nach Handwerkskammern und Kreisen

Bislang wurde das Bundesland Thüringen immer als Ganzes betrachtet. Dabei bestehen zwischen den drei Handwerkskammern nicht unerhebliche Unterschiede. So hat die Zahl der Betriebe im Bezirk Erfurt seit dem Jahr 2000 insgesamt am stärksten zugenommen (vgl. Tabelle 3.7). Hier ist eine Steigerung von ca. 1.600 Betrieben festzustellen.

Tab. 3.7: **Handwerkskammern in Thüringen: Handwerk gesamt: Betriebsbestand, Zugänge u. Abgänge (2000-2007)**

Jahr	Unternehmensbestand			Zugänge[1]		Abgänge[1]		Fluktuationsrate (%)[3]
	am 31.12.	jährliche Veränderung		absolut	in % des Betriebsbestandes[2]	absolut	in % des Betriebsbestandes[2]	
	absolut	absolut	in %					
Erfurt								
2000	13.304	-38	-0,3%	1.393	10,5%	1.431	10,7%	21,2%
2001	13.196	-108	-0,8%	1.254	9,5%	1.362	10,3%	19,7%
2002	13.096	-100	-0,8%	1.303	9,9%	591	4,5%	14,4%
2003	13.204	108	0,8%	1.245	9,5%	1.137	8,6%	18,1%
2004	13.895	691	5,2%	1.749	12,9%	1.060	7,8%	20,7%
2005	14.326	431	3,1%	1.575	11,2%	1.144	8,1%	19,3%
2006	14.724	398	2,8%	1.438	9,9%	1.040	7,2%	17,1%
2007	14.953	229	1,6%	1.141	7,7%	912	6,1%	13,8%
Ostthüringen								
2000	9.092	-31	-0,3%	853	9,4%	844	9,3%	18,6%
2001	8.870	-222	-2,4%	809	9,0%	1.031	11,5%	20,5%
2002	8.783	-87	-1,0%	767	8,7%	342	3,9%	12,6%
2003	8.782	-1	0,0%	752	8,6%	753	8,6%	17,1%
2004	9.012	230	2,6%	941	10,6%	717	8,1%	18,6%
2005	9.336	324	3,6%	881	9,6%	557	6,1%	15,7%
2006	9.452	116	1,2%	813	8,7%	697	7,4%	16,1%
2007	9.490	38	0,4%	731	7,7%	693	7,3%	15,0%
Südthüringen								
2000	6.769	9	0,1%	629	9,3%	620	9,2%	18,5%
2001	6.639	-130	-1,9%	518	7,7%	648	9,7%	17,4%
2002	6.615	-24	-0,4%	562	8,5%	222	3,3%	11,8%
2003	6.629	14	0,2%	534	8,1%	520	7,9%	15,9%
2004	6.807	178	2,7%	710	10,6%	532	7,9%	18,5%
2005	6.943	136	2,0%	611	8,9%	475	6,9%	15,8%
2006	6.969	26	0,4%	506	7,3%	480	6,9%	14,2%
2007	6.948	-21	-0,3%	410	5,9%	431	6,2%	12,1%

ifh Göttingen

1) einschl. "unechte" Neugründungen und Löschungen (Umgründungen)

2) Jahresmittelwert

3) Zugangsrate + Abgangsrate

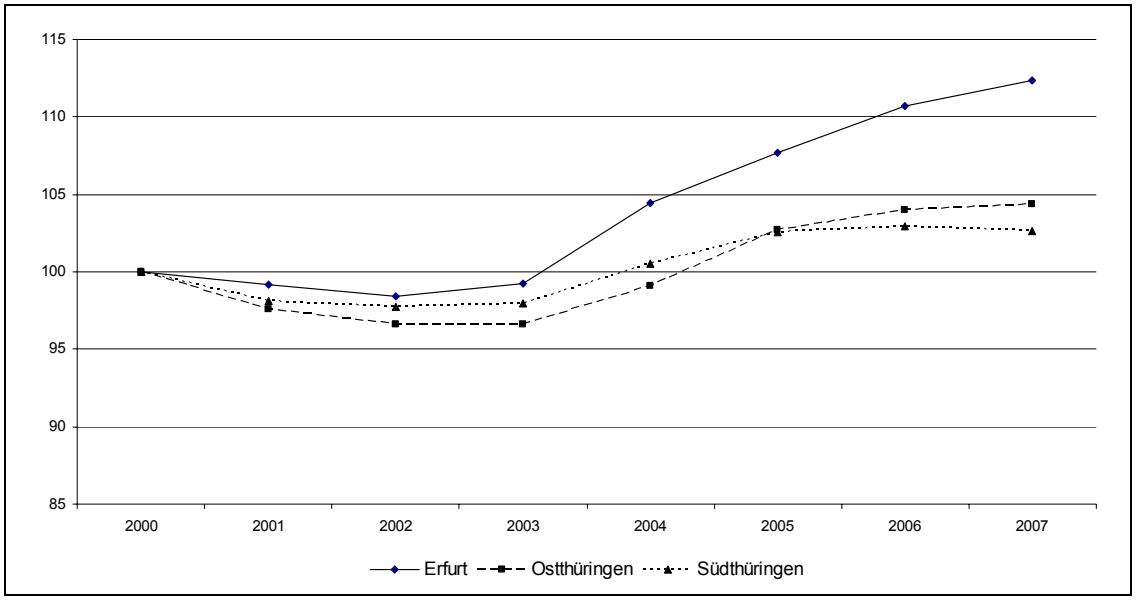
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

In Ostthüringen fiel der Anstieg mit etwa 400 Betrieben weitaus geringer aus und in Südthüringen waren Ende 2007 nur gut 100 Betriebe mehr als im Jahr 2000 zu verzeichnen. In diesem Kammerbezirk ist im Jahr 2007 sogar wieder ein leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahr festzustellen, während im Bezirk Erfurt noch ein Zuwachs von 129 Betrieben zu verzeichnen war (vgl. Abbildung 3.22).

Betrachtet man die Zugangs- und die Abgangsraten, so liegen diese im Bezirk Südthüringen am geringsten, wobei im Jahr 2007 nur noch eine Zugangsrate von 5,9 % erreicht wurde. In den anderen beiden Kammerbezirken

wurden dagegen jeweils 7,7 % gemessen. Die Abgangsrate ist im Bezirk Erfurt mit 6,1 % am niedrigsten; kurz danach folgt Südthüringen mit 6,2 %. Die Fluktuationsrate ist in Ostthüringen am höchsten. Hier liegt diese Rate aber immer noch deutlich unter dem Durchschnittswert für die neuen Bundesländer oder gar für Deutschland insgesamt. Am geringsten ist die Fluktuationsrate im Bezirk Südthüringen.

Abb. 3.22: **Betriebsentwicklung Handwerke Thüringen nach Handwerkskammerbezirken (2000 = 100)**



ifh Göttingen

Quellen: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

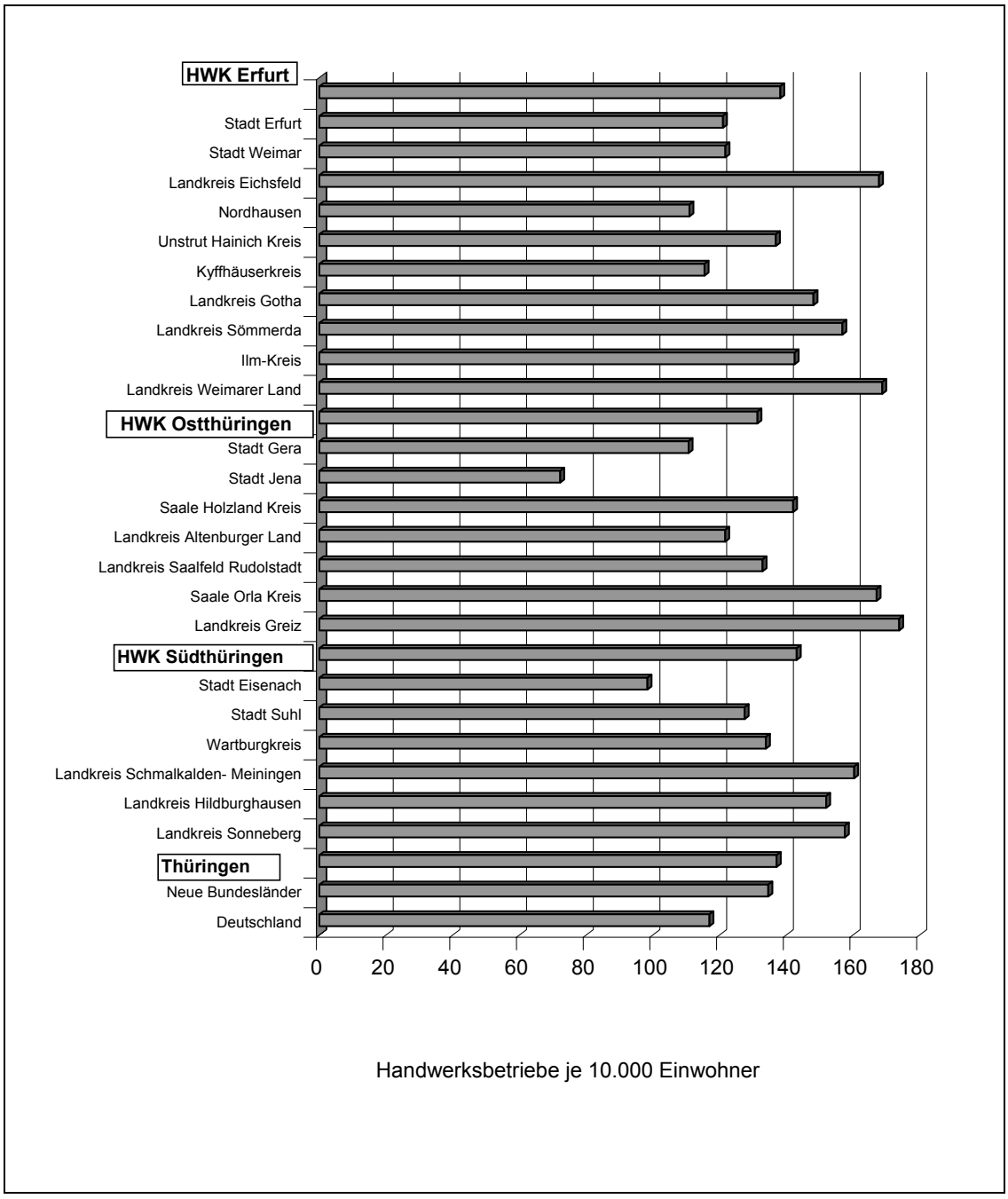
Wählt man nun als Indikator die Zahl der Handwerksbetriebe pro 10.000 Einwohner (**Betriebsdichte**) und bezieht sämtliche Kreise des Freistaates Thüringen in die Analyse ein, werden erhebliche Unterschiede deutlich (vgl. Abbildung 3.23).[120] Bezogen auf die drei Handwerkskammern liegt die Betriebsdichte im Bezirk Suhl etwas über derjenigen von Erfurt, während sie in Ostthüringen am geringsten ausfällt.[121]

---

[120] Die Aufteilung der Betriebe für die einzelnen Kreise nach A-, B1- und B2-Handwerken ist in Tabelle A3.11 im Anhang verzeichnet. Die Zugangs- und Abgangsraten in den einzelnen Kreisen finden sich in Tabelle A3.12 im Anhang.

[121] Das gleiche Ergebnis zeigt auch eine kleine Untersuchung des Thüringer Landesamtes für Statistik, vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (2008). Die Werte in der Pressemeldung des Landesamtes weichen allerdings leicht von den

Abb. 3.23: **Betriebsdichte nach Kreisen 2007**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Handwerkskammern, eigene Berechnungen

Werten in dieser Studie ab, da das Landesamt bei den Einwohnerdaten Jahresmittelwerte verwendet hat; hier jedoch die Einwohnerzahlen per 31.12. herangezogen wurden.

Von den einzelnen Kreisen sind relativ hohe Dichtezahlen insbesondere in denjenigen Kreisen zu verzeichnen, die an die alten Bundesländer grenzen (z.B. Eichsfeld, Sonneberg, Schmalkalden-Meinigen und Hildburghausen). Dies verstärkt die oben angeführte These, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Betriebe in den benachbarten westlichen Bundesländern tätig ist. Daneben gibt es hohe Werte in den Kreisen Greiz, Weimarer Land, Saale-Orla und Sömmerda.

Eher unterdurchschnittliche Werte sind in den Städten, insbesondere in Jena und Eisenach, zu verzeichnen. Dieser relativ geringe Besatz ist zum einen mit der vergleichsweise positiven Bevölkerungsentwicklung in diesen Kreisen zu erklären, zum anderen dürften die relativ hohe Jobdichte und die vergleichsweise gute Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen eine Rolle spielen. Alternative Beschäftigungsmöglichkeiten sind also häufiger vorhanden, so dass eine "Flucht in die handwerkliche Selbstständigkeit" eine geringere Bedeutung hat.

3.3.5 Beschäftigte und Umsatz

Die Ermittlung von genauen Daten über Beschäftigte und Umsatz im Handwerk gestaltet sich als nicht einfach. Die einzige Quelle, die hierfür zur Verfügung steht, ist die Handwerksberichterstattung des Statistischen Bundesamtes. Diese Statistik wurde bis Ende 2007 vierteljährlich bei ca. 50.000 Handwerksbetrieben aus dem gesamten Bundesgebiet erhoben.[122] Die darauf fußende Berechnung von Beschäftigten- und Umsatzzahlen für die Handwerksbetriebe aus Thüringen ist allerdings aus drei Gründen problematisch:

- Die Handwerksberichterstattung bezieht sich nicht auf die zulassungsfreien und handwerksähnlichen Gewerbe (B1- und B2-Handwerke). Diese Daten müssen hinzugeschätzt werden, was eine große Fehlerquelle in sich birgt und nur teilweise (B1-Handwerke) möglich ist.
- Von den Statistischen Ämtern werden keine absoluten Zahlen, sondern nur Indexwerte und prozentuale Veränderungen veröffentlicht. Die Umrechnung auf absolute Zahlen geschieht auf Basis der letzten Hand-

[122] Zur Handwerksberichterstattung vgl. Müller, K. (2003a), S. 24f. Seit Beginn 2008 wurde die Handwerksberichterstattung umgestellt auf die Übernahme von Verwaltungsdaten, vgl. Neuhäuser, J. (2008).

werkszählung von 1994, wobei die Jahre 1995 und 1996 hinzugeschätzt werden müssen. Infolge des seitdem vergangenen langen Zeitraums sind Verfälschungen wahrscheinlich.

- In der Handwerksberichterstattung werden nur Daten auf Landes- und Bundesebene, nicht jedoch auf Kreisebene veröffentlicht.

Aus diesen Gründen stehen gesicherte Beschäftigten- und Umsatzdaten im Handwerk für das Bundesland Thüringen und seine Teilregionen leider nicht zur Verfügung. Als Hilfsgröße werden Daten, die vom Deutschen Handwerkskammertag veröffentlicht werden und die im Wesentlichen auf Daten der Handwerksberichterstattung mit entsprechenden Annahmen über die regionale Verteilung fußen, verwendet. Alle Daten gelten nur für die A- und die B1-Handwerke, nicht jedoch für das handwerksähnliche Gewerbe. Wegen dieser Einschränkungen muss noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die folgenden Beschäftigten- und Umsatzdaten nur mit großer Vorsicht zu interpretieren sind.

Nach den vorliegenden Ergebnissen waren im Thüringer Handwerk Ende 2007 etwa 136.000 Personen tätig (vgl. Tabelle 3.8). Damit ist die **Zahl der Beschäftigten** in den letzten Jahren erheblich gefallen.[123] Seit der Handwerkszählung ist ein Rückgang von etwa 32 % zu beobachten.[124] Diese Beschäftigtenabnahme fällt größer als das Bundesergebnis von -26 % aus. Gegenüber den neuen Bundesländer insgesamt schneidet Thüringen allerdings etwas besser ab; dort ist sogar ein Beschäftigtenrückgang von etwa 40 % zu beobachten.

Der Grund für diese negative Entwicklung ist sicher vor allem in der Krise am Bau zu suchen. So ist bspw. die Zahl der Baugenehmigungen für Ein- und Mehrfamilienhäuser in den neuen Bundesländern von 180.000 (1995) auf 27.600 (2007) gefallen.[125] Daneben waren die vergangenen Jahre von einer relativ schlechten wirtschaftlichen Entwicklung geprägt, wobei nur auf den Export, an dem das Handwerk allerdings nur unterproportional beteiligt ist, zurückzuführen ist, dass das Bruttoinlandsprodukt einen leichten Zuwachs hatte, da neben der Baunachfrage auch der private Konsum stagnierte. Trotz

---

[123] Daten für sämtliche Bundesländer sind im Anhang in den Tabellen A3.13 (für 2007) und A3.14 (für 1994) zu finden.

[124] In 2007 war erstmals wieder ein leichter Zuwachs zu verzeichnen.

[125] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008b), S. 1.

dieses Beschäftigtenabbaus in den letzten Jahren soll darauf hingewiesen werden, dass heute im Thüringer Handwerk etwa doppelt so viele Personen tätig sind als vor der deutschen Vereinigung.[126]

Tab. 3.8: **Daten zu Beschäftigten und Umsatz im Handwerk 1994 und 2007**

	1994	2007	Veränderung (%)
Zahl Beschäftigte (in 1.000)			
Thüringen	199	136	-31,8%
Neue Bundesländer	1.229	739	-39,9%
Deutschland	6.085	4.505	-26,0%
Umsatz (Mrd. €)			
Thüringen	11,6	11,0	-2,1%
Neue Bundesländer	73,6	59,0	-20,0%
Deutschland	409,3	403,0	-1,5%
Betriebsgröße[1)]			
Thüringen	10,1	5,4	-47,1%
Neue Bundesländer	11,3	5,2	-54,2%
Deutschland	10,8	5,9	-45,8%
Beschäftigtendichte[2)]			
Thüringen	792,0	590,8	-25,4%
Neue Bundesländer	791,0	560,0	-29,2%
Deutschland	746,3	547,6	-26,6%
Umsatz pro Kopf der Bevölkerung (€)			
Thüringen	4.591	4.919	7,1%
Neue Bundesländer	4.741	4.465	-5,8%
Deutschland	5.020	4.904	-2,3%
Umsatz pro Beschäftigten (€)			
Thüringen	57.970	83.263	43,6%
Neue Bundesländer	59.933	79.734	33,0%
Deutschland	67.271	89.549	33,1%

ifh Göttingen

Neue Bundesländer ohne Berlin

[1)] Beschäftigte je Betrieb

[2)] Zahl der Beschäftigten je 10.000 Einwohner

Quellen: Deutscher Handwerkskammertag; Statistisches Bundesamt (1997), Rudolph, A. u. Müller, K. (1997), S. 10; eigene Berechnungen

[126] Unter dem Vorbehalt der Veränderung der Handwerkskammerbezirke nach 1990 betrug die damalige Beschäftigtenzahl im Handwerk (privates Handwerk und PGH) 63.256.

Bei dieser Zahl muss berücksichtigt werden, dass zu DDR-Zeiten viele handwerkliche Tätigkeiten außerhalb des institutionellen Handwerks, so z.B. in Volkseigenen Betrieben, ausgeübt worden sind.

Ähnlich ungünstig verlief die **Umsatzentwicklung**. Letztlich kann man davon ausgehen, dass nominal gesehen im Thüringer Handwerk im Jahr 2007 etwa der gleiche Umsatz erwirtschaftet wurde wie im Jahr 1994. Bezieht man die Preissteigerungsraten in die Betrachtung ein, ergibt sich jedoch ein deutliches Minus. Der genaue Rückgang lässt sich nicht ermitteln, da ein Preisindex für Produkte und Leistungen des Handwerks nicht vorliegt.[127] Stattdessen kann man den Verbraucherpreisindex heranziehen, der im Allgemeinen auch als Maßstab für die Inflation verwendet wird.[128] Danach sind die Preise von 1994 bis 2007 um 21,4 % gestiegen. Das bedeutet, dass sich der reale Umsatz im Thüringer Handwerk in diesem Zeitraum um 21,9 % verringert hat. In den neuen Bundesländern insgesamt war der Rückgang sogar noch stärker (minus 34 %), im gesamten Bundesgebiet mit minus 18,9 % dagegen etwas geringer.

Die gesunkenen Beschäftigtenzahlen wirken sich bei einem gleichzeitigen Betriebsanstieg negativ auf die **Betriebsgröße** aus. Diese hat sich seit 1994 fast halbiert. Waren damals im Thüringer Handwerk im Durchschnitt noch gut 10 Personen pro Unternehmen tätig, liegt heute dieser Wert nur noch bei etwa 5,4 Personen[129]. Mit dieser durchschnittlichen Betriebsgröße liegt Thüringen relativ deutlich unter dem Bundeswert von 5,9. Nur zwei Bundes-

---

[127] Bis 2003 hat das Rheinisch-Westfälische-Institut für Wirtschaftsforschung Essen (RWI Essen) einen gesonderten Preisindex für das Handwerk erstellt. Dieser wurde jedoch für die nachfolgenden Jahre nicht erneut berechnet.

[128] Der Verbraucherpreisindex kann sicher nur annäherungsweise die Preisveränderungen der handwerklichen Produkte und Leistungen darstellen. Dies liegt zum einen daran, dass nur ein Teil der Produkte und Leistungen des Handwerks durch den Index abgebildet wird. So fehlen der gesamte Neubaubereich und die Produkte und Leistungen, die an die gewerbliche Wirtschaft und an die öffentlichen Hände geliefert werden. Dies sind nach jüngsten Untersuchungen weit über 50 % der handwerklichen Umsätze (so z.B. das Ergebnis einer Umfrage des ifh Göttingen beim Handwerk in Rheinland-Pfalz und dem Saarland, vgl. Müller, K. (2008c). Zum anderen kann nicht unterschieden werden, ob die Produkte und Leistungen, die in den Index eingehen, von Handwerksfirmen oder von Konkurrenten des Handwerks erstellt werden. Zu berücksichtigen ist auch, dass der Verbraucherpreisindex bundesweit erhoben wird. Da in den neuen Bundesländern, insbesondere in den 90er Jahren, das Preisniveau etwas stärker als im früheren Bundesgebiet gestiegen ist, bedeutet dies, dass der reale Umsatz im Thüringer Handwerk wahrscheinlich noch deutlicher gefallen ist.

[129] An dieser Stelle sei nochmals daran erinnert, dass in diesem Wert das handwerksähnliche Gewebe nicht enthalten ist. Könnte man es hinzuzählen, läge die Betriebsgröße sicher noch niedriger.

länder (Brandenburg und Rheinland-Pfalz) weisen im Durchschnitt kleinere Betriebe auf.

Zieht man die Zahl der **Beschäftigten je 10.000 Einwohner** als Indikator heran, so übersteigt auch diese Größe in Thüringen deutlich den Bundesmittelwert (590 Beschäftigte zu 548 Beschäftigte). Nur vier Bundesländer weisen einen höheren Wert als Thüringen auf. Neben Baden-Württemberg und Bayern sind dies das Saarland und Sachsen.

Auch der **Umsatz pro Kopf der Bevölkerung** liegt in Thüringen über dem Bundeswert, wenn auch nur leicht. Deutlich wird jedoch der Wert für die neuen Bundesländer insgesamt überschritten. So gab im Durchschnitt jeder Thüringer pro Jahr knapp 5.000 Euro für handwerkliche Güter und Leistungen aus, in den neuen Bundesländern insgesamt waren es weniger als 4.500 Euro. Mit diesem Wert liegt Thüringen bundesweit gesehen an vierter Stelle aller Bundesländer. Im Vergleich zu 1994 ist der Umsatz pro Bewohner nominal um 7,1 % gestiegen, real jedoch um 11,7 % gesunken. In den Vergleichsgebieten neue Bundesländer und Deutschland gab es bei diesem Indikator in nominaler Betrachtungsweise sogar einen Rückgang um 5,8 bzw. 2,3 %. Real fiel der Rückgang mit 22,4 bzw. 19,5 % noch erheblich stärker aus.

Zum Schluss wird noch ein kurzer Blick auf den **Umsatz pro Beschäftigten** geworfen. Hier liegt Thüringen mit durchschnittlich 83.000 Euro unter dem Bundeswert mit knapp 90.000 Euro, aber relativ deutlich über dem Wert der neuen Bundesländer mit knapp 80.000 Euro. Gegenüber der Handwerkszählung von 1994 ist der Umsatz pro Beschäftigten um 43 % gestiegen.

Betrachtet man die realen Werte, ist die Steigerung mit 18,3 % weit weniger eindrucksvoll (neue Bundesländer +9,6 %, Deutschland +9,7 %). Diese Kennziffer erlaubt mit Einschränkung Aussagen zur Arbeitsproduktivität im Handwerk. Zu beachten ist, dass die Aussagefähigkeit jedoch aus verschiedenen Gründen (z.B. verzerrende Wirkung der im Umsatz enthaltenden Leistungen, Berechnung mit Beschäftigtenzahlen einschl. Teilzeitbeschäftigten und nicht mit Vollzeitäquivalenten) eingeschränkt ist.[130]

---

[130] Vgl. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (2003), S. 61; Rudolph, A. und Müller, K. (1998), S. 4.

3.3.6 Stellung des Handwerks in der Gesamtwirtschaft

Aus den bisherigen Ausführungen ging schon an verschiedener Stelle hervor, dass dem Handwerk innerhalb der Wirtschaft des Freistaates Thüringen eine große Bedeutung zukommt. Im Folgenden wird hierauf näher eingegangen, indem der Anteil des Handwerks an verschiedenen volkswirtschaftlichen Indikatoren berechnet wird.

Eine solche Berechnung gestaltet sich nicht einfach vor allem deshalb, weil das Handwerk in den relevanten amtlichen Statistiken nicht gesondert ausgewiesen wird. Das bedeutet, dass für die Daten aus Gesamtwirtschaft und Handwerk unterschiedliche Statistiken herangezogen werden müssen, was erhebliche Abgrenzungsprobleme mit sich bringt. Trotz dieser Vorbehalte erscheint es vertretbar, einen Vergleich zwischen Handwerk und Gesamtwirtschaft bei folgenden Merkmalen vorzunehmen:

- Zahl der Betriebe,
- Zahl der Existenzgründungen,
- Zahl der Beschäftigten.

Für die Ermittlung der **Zahl der Betriebe** in der Gesamtwirtschaft können grundsätzlich unterschiedliche Quellen herangezogen werden, deren Ergebnisse jedoch zum Teil erheblich voneinander abweichen (z.B. Umsatzsteuerstatistik, Unternehmensregisterauswertung, Zahl der Selbstständigen nach dem Mikrozensus, Statistik der Bundesagentur für Arbeit). Die Entscheidung, welche dieser Statistiken ausgewählt wird, muss sich danach richten, bei welcher die geringsten methodischen Unterschiede zur Handwerksrollenstatistik (mit allen ihren Vor- und Nachteilen) auftreten. Danach erscheint das Unternehmensregister am ehesten geeignet, denn in ihm sind sämtliche Betriebe einer Volkswirtschaft, ähnlich wie in der Handwerksrolle, enthalten.[131] Im Gegensatz dazu fehlen in der Arbeitsamtstatistik die Betriebe ohne sozi-

---

[131] Zu beachten ist, dass im Unternehmen Betriebe der Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht sowie der öffentlichen Verwaltung derzeit ausgenommen sind. Würde man diese Einheiten mit heranziehen, fiele der Anteil des Handwerks etwas geringer aus. Unberücksichtigt bleiben weiterhin Betriebe sowohl ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte als auch ohne Umsatzsteuerpflicht. Zu beachten ist außerdem, dass im Unternehmensregister nicht nur eine Darstellung der Betriebs- sondern auch der Unternehmenszahlen erfolgt, vgl. Statistisches Bundesamt: http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/ de_entMethDef.asp#meth, (abgerufen am 14.8.08).

alversicherungspflichtig Beschäftigte, welche im Handwerk etwa 30 % ausmachen. In der Umsatzsteuerstatistik sind dagegen die Betriebe mit einem Umsatz von weniger als 17.500 Euro p.a. nicht enthalten. Außerdem handelt es sich hier um eine Unternehmensstatistik. Im Mikrozensus wiederum wird nach der Selbstständigkeit gefragt. Da ein Betrieb mehrere Inhaber haben kann, die im Zensus alle als Selbstständige gezählt werden, liegt dieser Wert von allen hier betrachteten Statistiken am höchsten (über 4 Mio. Selbstständige).

Die aktuellsten Daten des Unternehmensregisters liegen für das Jahr 2005 vor. Vergleicht man nun diese Ergebnisse mit der Zahl der Eintragungen in die Handwerksrollen der drei Thüringer Kammern (bzw. in die Verzeichnisse mit den B1- und B2-Betrieben) für dieses Jahr wird deutlich, dass fast ein Drittel aller knapp 97.000 Thüringer Betriebe dem Handwerk zuzurechnen ist (vgl. Tabelle 3.9). In den neuen Bundesländern insgesamt liegt der Anteil des Handwerks mit 32 % sogar noch geringfügig höher. Betrachtet man aber das gesamte Bundesgebiet, gehört nur etwa jeder vierte Betrieb zum Handwerk. Dies verdeutlicht, dass das Handwerk in Thüringen, wie auch in den übrigen neuen Bundesländern, eine vergleichsweise große Bedeutung aufweist.

Tab. 3.9: **Anteil der Handwerksbetriebe an allen Betrieben 2005**

	Handwerk	Gesamtwirtschaft [1)]	Anteil Handwerk
Thüringen	30.605	96.866	31,6%
Neue Bundesländer [2)]	170.753	534.375	32,0%
Deutschland	923.046	3.664.506	25,2%

ifh Göttingen

1) Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie Einbetriebsunternehmen mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und/oder mit steuerbarem Umsatz im Berichtsjahr 2005

2) ohne Berlin

Quellen: Statistisches Bundesamt (http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=00), abgerufen 14.8.08 (Auswertung Unternehmensregister), Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

Da das Unternehmensregister erst sein kurzem vorliegt, lässt sich leider nicht untersuchen, wie sich der Anteil des Handwerks in den letzten Jahren entwickelt hat. Da die Zahl der Handwerksbetriebe in den letzten zehn Jahren jedoch stärker gestiegen ist als die Zahl der Selbstständigen in der Gesamt-

wirtschaft (lt. Mikrozensus, 32,9 zu 23,8 %) dürfte sich der Anteil des Handwerks an den Betrieben in der Volkswirtschaft erhöht haben.

Die Berechnung des handwerklichen Anteils an den **Existenzgründungen** gestaltet sich ähnlich schwierig. Dies liegt vor allem daran, dass zum einen die Höhe der Existenzgründerzahlen je nach verwendeter Statistik variiert. Zum anderen wird in diesen Statistiken das Handwerk nicht gesondert ausgewiesen. In der amtlichen Statistik wird zwar in der Gewerbeanzeigenstatistik die Zahl der Neuerrichtungen regelmäßig veröffentlicht. Diese Zahl ist jedoch problematisch, weil sie im Bereich der "sonstigen Neugründungen" auch unechte Gründungen von Kleingewerbetreibenden enthält, denen es häufig nur darum geht, einen Gewerbeschein zu bekommen. Das Handwerk wird zwar in dieser Statistik gesondert erfasst. Hierbei tritt jedoch das Problem auf, dass das Gründungsgeschehen für das Handwerk sehr stark unterzeichnet wird.[132] Deshalb werden Daten für das Handwerk auch nicht gesondert veröffentlicht.

Daneben gibt es eine Reihe weiterer Gründungsstatistiken.[133] Von diesen soll an dieser Stelle die Gewerbeanzeigenstatistik vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn herangezogen werden. Hier wird durch ein differenziertes Verfahren versucht, die "unechten" Gründungen zu eliminieren.[134] Da dieses Vorgehen plausibel erscheint, wird die dort erstellte Gründungsstatistik an dieser Stelle verwendet.

Deren Ergebnisse werden mit den Existenzgründungszahlen im Handwerk verglichen. Wie bereits erwähnt, stehen diese ohne eine entsprechende Umrechnung nicht zur Verfügung. Die Zugänge in die Handwerksrollen enthalten auch die Umgründungen, sind damit also überhöht (vgl. hierzu Anhang A1.1.5). Durch die Korrektur mit einem Faktor, der aufgrund jahrelanger Erfahrung im ifh Göttingen entwickelt worden ist, lassen sich jedoch annäherungsweise Daten über die Zahl der Existenzgründungen im Handwerk er-

---

[132] Dies wurde vor wenigen Jahren in einer Untersuchung herausgearbeitet (vgl. Müller, K., 2000). Seitdem ist dieses Problem nicht gelöst worden. So tauchen in der Gewerbeanzeigenstatistik nach Auskunft des Statistischen Bundesamtes in 2005 nur etwa 25.000 handwerkliche Gründungen auf. Insgesamt dürften es jedoch ca. 100.000 sein.

[133] Einen Überblick über die Erhebungsmethoden verschiedener Gründungsstatistiken findet sich bei: Forschungsverbund IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung u.a. (2005), S. 46ff.

[134] Vgl. www.ifm-bonn.de.

mitteln. Dieser Faktor dürfte in den A-Handwerken größer als in den B1- oder den B2-Handwerken ausfallen. Nach der Schätzung des ifh Göttingen ist derzeit mit einem Anteil der Existenzgründungen an allen Zugängen von 75 % bei den A-Handwerken und von 95 % bei den B-Handwerken auszugehen.[135]

Nach dieser Berechnung gab es in Thüringen im Jahr 2007 genau 1.938 Existenzgründungen im Handwerk und 8.732 in der Gesamtwirtschaft (vgl. Tabelle 3.10). Der Anteil des Handwerks betrug damit 22,2 %. In den neuen Bundesländern wurde mit 24,2 % ein etwas höherer Wert erreicht, bundesweit dagegen mit 20,1 % ein niedrigerer. Vergleicht man dieses Ergebnis mit demjenigen des Jahres 2000 zeigt sich, dass sowohl in Thüringen als auch in den neuen Bundesländern und in Deutschland der handwerkliche Anteil nicht unbeträchtlich gestiegen ist. Damals betrug er 18,3 % in Thüringen, 19,2 % in den neuen Bundesländern und 14,4 % in Deutschland. Diese Steigerung dürfte vor allem auf den Existenzgründungsboom in Folge der Novellierung der Handwerksordnung zurückzuführen sein.

Tab. 3.10: **Anteil der Existenzgründungen im Handwerk an allen Existenzgründungen 2000 und 2007**

	2007			2000		
	Handwerk	Gesamt-wirtschaft	Anteil Handwerk	Handwerk	Gesamt-wirtschaft	Anteil Handwerk
Thüringen	1.938	8.732	22,2%	2381	13.026	18,3%
Neue Bundesländer [1)]	13.623	56387	24,2%	14.050	73.145	19,2%
Deutschland	85.543	425.792	20,1%	67.961	471.737	14,4%

ifh Göttingen

1) ohne Berlin

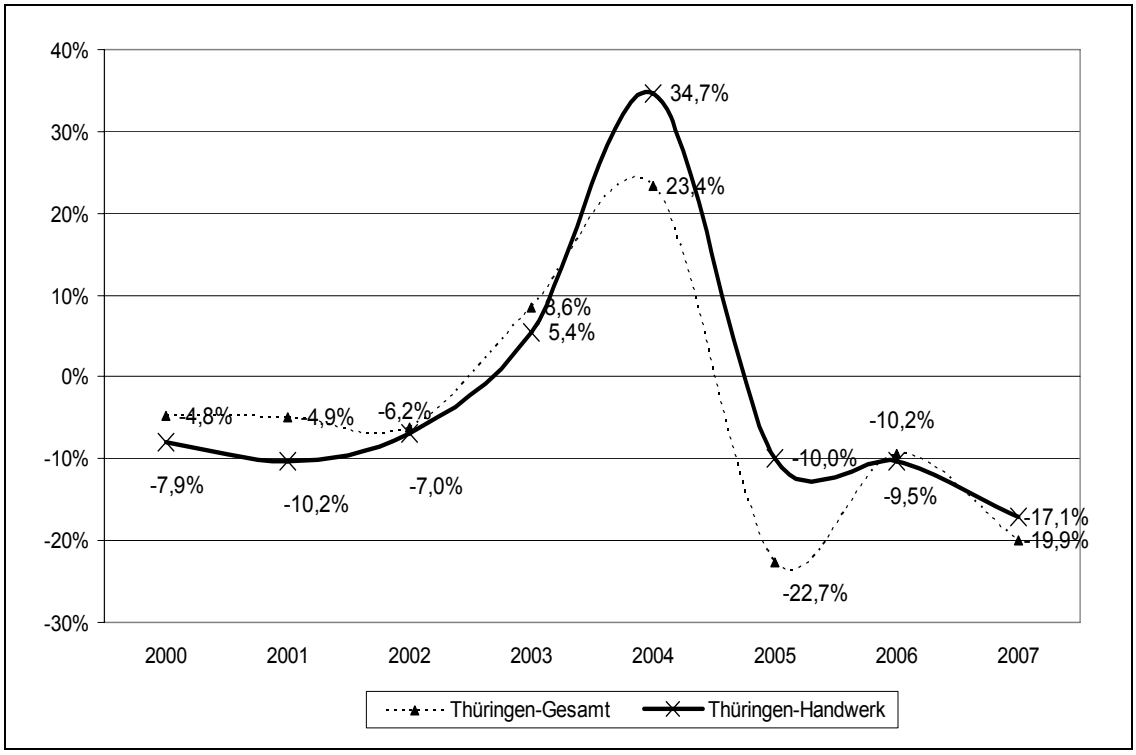
Quelle: ifm Bonn (http://www.ifm-bonn.de/assets/documents/ExGr_Li_BL_1997-2007.pdf), abgerufen 14.8.08); Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Genauer lässt sich diese Entwicklung verfolgen, wenn man die Veränderungsraten der Gründungszahlen von Gesamtwirtschaft und Handwerk (diesmal nur für Thüringen) für die einzelnen Jahre in einer Grafik einander gegenüberstellt (vgl. Abbildung 3.24, die Basistabelle hierzu findet sich in Tabelle A3.15 im Anhang). Es zeigt sich ein weitgehend paralleler Verlauf der Gründungsentwicklung im Handwerk und in der gesamten Wirtschaft Thüringens. Anfang dieses Jahrzehnts ging die Zahl der Gründungen sowohl im Handwerk als auch in der Gesamtwirtschaft zurück, d.h. die Veränderungsraten waren negativ. Diese Entwicklung war im Handwerk etwas stärker

135 Vgl. Müller, K. (2008a), S. 5f.

als in der Gesamtwirtschaft ausgeprägt. Dies änderte sich 2003, als für beide Kurven erstmals ein Anstieg zu beobachten war. Erhebliche Unterschiede bringt dann die Entwicklung in 2004. Hier ist im Handwerk eine sehr starke Expansion des Gründungsgeschehens festzustellen, während die Steigerungsrate in der Gesamtwirtschaft zwar auch beachtlich war, jedoch deutlich dahinter zurückfiel. In 2005 konnte in beiden Fällen das hohe Ergebnis von 2004 nicht wieder erreicht werden. Der Rückgang war in der Gesamtwirtschaft höher als im Handwerk. Seitdem ist ein relativ gleichmäßiger Verlauf zu beobachten, wobei die Gründungsraten weiter rückläufig sind.

Abb. 3.24: **Veränderungsraten Zahl der Gründungen in Thüringen: Handwerk und Gesamtwirtschaft**



ifh Göttingen

Quellen: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

Aus Tabelle A3.15 im Anhang geht weiter hervor, dass in Thüringen die Auswirkungen der Handwerksnovellierung weniger deutlich wurden als bundesweit. Insgesamt stieg die Zahl der Gründungen im Handwerk von 2004 um 43 % (in Thüringen nur um 34 %). Die Gründungen in der gesamten Wirtschaft waren dagegen in Deutschland mit 12,6 % geringer als in Thüringen mit 23,4 %.

Dieses Ergebnis lässt sich nur so interpretieren, dass die Novellierung der Handwerksordnung in erheblichem Maße für den Anstieg der Gründungen im Handwerk verantwortlich ist. Der parallele, wenn auch weniger starke Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Gründungszahlen lässt jedoch vermuten, dass weitere Faktoren eine Rolle gespielt haben. Hier ist in erster Linie die schlechte wirtschaftliche Situation verbunden mit einer hohen Arbeitslosenquote zu nennen. Um der Arbeitslosigkeit zu entgehen, entscheiden sich viele Personen für eine Selbstständigkeit.[136] Gefördert wurde dies durch Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit (BA). 2003 wurde ein Existenzgründungszuschuss eingeführt, der den damals im Zuge der Hartz IV-Reformen gebildeten Ich-AGs gewährt wurde.[137]

Als letztes soll die Zahl der **Erwerbstätigen** betrachtet werden. Hierfür werden die Ergebnisse des Mikrozensus herangezogen, da in der ebenfalls vorliegenden Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit nur sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aufgeführt sind. Demgegenüber sind in der Handwerksberichterstattung, auf die sich die Beschäftigtendaten des Handwerks, wie im vorherigen Abschnitt dargestellt wurde, vor allem stützt, alle in einem Betrieb tätigen Personen, also auch die Inhaber, Auszubildenden und geringfügig Beschäftigten, enthalten. Damit besteht hier eine weitgehende Übereinstimmung mit der Abgrenzung des Mikrozensus.

In Tabelle 3.11 sind die Ergebnisse aufgeführt. Danach sind 13 % aller Erwerbstätigen Thüringens im Handwerk beschäftigt (Daten für 2006). In den neuen Bundesländern bzw. in Deutschland liegt der entsprechende Anteil mit 12,4 % bzw. 11,9 % etwas niedriger.

---

[136] Vgl. KfW Bankengruppe (2006), S. 2; Sternberg R. u.a. (2006), S. 15. Danach ist der Anteil der Gründer, die aus Mangel an Erwerbsalternativen und nicht primär wegen der Ausnutzung einer Geschäftsidee den Schritt in die Selbstständigkeit wagen, in Deutschland deutlich höher als in den anderen Staaten.

[137] Vgl. Forschungsverbund IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung u.a. (2005), S. 189ff. Seit 01.01.2005 ist für Arbeitslosengeld II-Bezieher eine Ich-AG-Förderung nicht mehr möglich. Stattdessen können diese eine Existenzgründungshilfe in Form eines Zuschusses zum ALG II – das sog. Einstiegsgeld nach § 29 SGB II – beantragen. Anders als beim Existenzgründungszuschuss und beim Überbrückungsgeld gibt es bei der Existenzgründungshilfe keinen Rechtsanspruch auf den Bezug dieser Leistung.

Tab. 3.11: **Anteil der Beschäftigten (in 1.000) im Handwerk an allen Beschäftigten 1999 und 2006**

	2006			1995		
	Handwerk	Gesamt-wirtschaft	Anteil Handwerk	Handwerk	Gesamt-wirtschaft	Anteil Handwerk
Thüringen	135	1.041	13,0%	208	1.097	19,0%
Neue Bundesländer [1)]	733	5.899	12,4%	1.192	6.181	19,3%
Deutschland	4.456	37.344	11,9%	6.292	36.048	17,5%

ifh Göttingen

1) ohne. Berlin

Quelle: ifm Bonn (http://www.ifm-bonn.de/assets/documents/Erw-BL_1995-2006.pdf) abgerufen 14.8.08 (Daten des Mikrozensus); Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Zu beachten ist, dass gegenüber dem Vergleichswert von 1995 der Anteil des Handwerks an den Beschäftigten geringer geworden ist. Damals waren noch 19 % aller Erwerbstätigen im Handwerk beschäftigt. Auch in den Vergleichsgebieten ist der Anteil gesunken, wobei in den neuen Bundesländern der Rückgang am stärksten ausfiel. Aus der Tabelle wird auch deutlich, dass es im Thüringer Handwerk in den letzten Jahren einen erheblichen Beschäftigtenrückgang gegeben hat. Auch in der gesamten Wirtschaft Thüringens fiel in diesem Zeitraum die Beschäftigtenzahl, der Rückgang war jedoch viel moderater. Betrachtet man die gesamte deutsche Wirtschaft, so waren im Jahr 2006 mehr Personen erwerbstätig als in 1995.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass das Thüringer Handwerk einen beachtlichen Stellenwert in der Gesamtwirtschaft aufweist. Dieser ist größer als in Deutschland insgesamt. Dies verdeutlicht, dass die neuen Bundesländer, so auch Thüringen, in besonderer Weise durch Klein- und Mittelbetriebe wie das Handwerk geprägt sind.

4. Demografischer Wandel in Thüringen

4.1 Statistische Grundlagen und Annahmen

Aufbauend auf den Ergebnissen des Kapitels 3 stellt sich die Frage, wie sich die Bevölkerung in den nächsten Jahren weiter entwickelt und ob sich die aktuellen Tendenzen und Trends des demografischen Wandels verstärken oder eher ein kurzfristiges Phänomen darstellen. In der folgenden Analyse wird der Zeithorizont bewusst nur bis 2020 gesteckt, da weiterreichende Vorhersagen mit zu großen Unsicherheiten behaftet sind und daher nur einen Modellcharakter aufweisen würden. Aufgrund dessen erscheint es im Rahmen dieser Studie sinnvoll, nicht exakte Vorhersagen treffen zu wollen, sondern vielmehr Tendenzen der Bevölkerungsentwicklung bis 2020 bzw. sich verändernde Bevölkerungsgrößenordnungen und -strukturen als Anhaltspunkte aufzuzeigen, um dann im weiteren Verlauf der Studie Aussagen über die zukünftigen Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Gründungsdynamik/Unternehmensnachfolge im Handwerk treffen zu können (vgl. Kapitel 8).

Im Allgemeinen sind die hier zugrundeliegenden statistischen Daten Vorausberechnungen bzw. Prognosen, die mit Hilfe von „Wenn-dann-Aussagen“ die Bevölkerungszahl und die demografische Zusammensetzung der Bevölkerung für die Zukunft prognostizieren, wobei der vorhandene Bevölkerungsstand zu einem bestimmten Stichtag (meist 31.12. eines Jahres) mit Hilfe eines Komponentenmodells in die Zukunft fortgeschrieben wird. Das bedeutet, dass die Vorausberechnungen Aussagen liefern, die nur *dann* eintreten, *wenn* sich alle getroffenen Annahmen bewahrheiten. Die einzelnen Komponenten für die Berechnung der Bevölkerungsentwicklung bilden die Geburtenzahlen, die Sterbefälle sowie die Wanderungssalden.

Die statistische Grundlage für die hier vorgenommene Prognose der Bevölkerungsdynamik für den Zeithorizont bis 2020 bilden in erster Linie die Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (11. KBV) des Statistischen Bundesamtes, die eine Abstimmung der Statistischen Ämter zwischen Bund und Ländern hinsichtlich der Annahmen und des Modellrahmens sicherstellen[138] und somit auch detaillierte Ergebnisse für den Frei-

[138] Vgl. Statistisches Bundesamt (2006).

staat Thüringen liefern.[139] Im Rahmen dieser Statistik bildet der Bevölkerungsstand vom 31.12.2005[140] den Ausgangspunkt für die Fortschreibung der Bevölkerungszahlen nach Altersjahren und Geschlecht.

Die zugrunde liegenden **Annahmen** betreffen die folgenden drei Komponenten[141]:

1. Annahmen zur Geburtenhäufigkeit

Die Entwicklung der Geburten ist von zwei Faktoren abhängig: zum einem von der Anzahl der Frauen im reproduktiven Alter und zum anderen vom generativen Verhalten der Bevölkerung. Ausgehend von Analysen basierend auf zurückliegenden Datenreihen wird angenommen, dass das durchschnittliche Niveau von 1,4 Kindern pro Frau im früheren Bundesgebiet zukünftig konstant bleibt und erst schätzungsweise ab dem Jahr 2025 eine spürbare Veränderung eintreten könnte.

In Thüringen lag die durchschnittliche Kinderzahl pro Frau aufgrund des Geburteneinbruches Anfang der 90er Jahre bei 1,3. Es wird erwartet, dass diese Zahl für den betrachteten Zeitraum von 2007 bis 2020 unverändert bleibt.

2. Annahmen zur Lebenserwartung

Es wird angenommen, dass sich der bisherige Trend eines kontinuierlichen Anstiegs der Lebenserwartung auch bis zum Jahr 2020 (2050) fortsetzt, wobei jedoch ein langsamerer Anstieg unterstellt wird. Somit ergibt sich, dass die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt bis 2050 für Männer auf 83,50 Jahre bzw. für Frauen auf 87,83 Jahre ansteigt. Die neuen Bundesländer erfahren vorerst einen schnelleren Anstieg als die alten Bundesländer; im Laufe der Zeit wird sich die Lebenserwartung zwischen Ost und West jedoch angleichen. Darüber hinaus ist berücksichtigt worden, dass sich die Lebenserwartung der Männer stetig an die der Frauen annähert.

---

139 Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (2007a).

140 Da bei der Erstellung dieser Studie bereits die Bevölkerungsdaten für 2006 und 2007 vorlagen, wurden für diese beiden Jahre die realen Werte eingesetzt.

141 Vgl. hierzu Thüringer Landesamt für Statistik (2007a), S.4.

Für Thüringen entspricht der Anstieg der Lebenserwartung bei der Geburt für Frauen einem Zuwachs von 8,41 bzw. für Männer 6,54 Jahren im Vergleich zur Lebenserwartung von 2003/2005.

3. Annahmen zu den Wanderungen

Die Wanderungen setzen sich aus zwei Faktoren zusammen: die Zu- und Fortzüge über die Landesgrenze Thüringens aus und in andere(n) Bundesländer(n) (Binnenwanderung) und die Wanderungen in das und aus dem Ausland (Außenwanderung). Bezüglich der Binnenwanderung wurde angenommen, dass sie sich aus den alterspezifischen Fortzugsraten und der Zielstruktur für Thüringen im Durchschnitt der Jahre 2002 und 2004 zusammensetzt, wobei jedoch aufgrund des starken Geburtenrückgangs Anfang der 90er Jahre eine leichte Verringerung der Fortzüge berücksichtigt wurde, um der sinkenden Bevölkerungszahl im wanderungsfähigen Alter Rechnung zu tragen. Aus der Gegenüberstellung der Zuzüge und der Fortzüge ergibt sich ein Wanderungssaldo pro Jahr, welcher bis zum Jahr 2020 für die einzelnen Bundesländer vorliegt.

Bezüglich der Außenwanderung, welche stark von einer Vielzahl politischer und sozialer Einflussfaktoren im internationalen Kontext abhängig ist, werden im Rahmen der 11. KBV auf Bundesebene verschiedene Szenarien durchgespielt.[142] Davon übernahm das Thüringer Landesamt für Statistik zwei Varianten: Variante 1 (Untergrenze der "mittleren" Bevölkerung) geht von einem jährlichen Wanderungsgewinn von 100.000 Personen aus, während es in Variante 2 (Obergrenze der "mittleren" Bevölkerung) 200.000 Personen wären. Heruntergebrochen für Thüringen bedeutet dies einen angenommenen jährlichen Wanderungsgewinn von 2.000 bzw. 4.000 Personen.[143]

Zurückblickend zeigt sich, dass Deutschland in den vergangenen Jahren nur noch einen relativ geringen positiven Wanderungssaldo hatte,[144] so dass im Rahmen dieser Studie die Variante 1 (100.000 Personen bzw. 2.000 Perso-

---

142 Insgesamt hat das Statistische Bundesamt in der 11. KBV zwölf verschiedene Varianten veröffentlicht. Diese unterscheiden sich in Bezug auf die Geburtenhäufigkeit, die Lebenserwartung und dem Wanderungssaldo, vgl. Statistisches Bundesamt (2006). Auf Landesebene wurde nur Varianten durchgerechnet, die in Bezug auf den Wanderungssaldo differieren.

143 Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (2007a), S. 5.

144 Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008 a), S.8.

nen für Thüringen) als eine realistische Basis für die Berechnung der zukünftigen Außenwanderung verwendet wird, während Variante 2 nicht weiter verfolgt wird.

4.2 Bevölkerungsentwicklung Thüringens bis 2020

Für die Bevölkerungsentwicklung Thüringens im Zeitraum bis 2020 werden vier Trends erwartet: ein Geburtenrückgang, eine ansteigende Lebenserwartung, Wanderungsverluste sowie signifikante Veränderungsprozesse bezüglich der Bevölkerungs- und Altersstrukturen.

Innerhalb des betrachteten Zeitraums von 2007 bis 2020 wird die Bevölkerung in Deutschland und speziell im Freistaat Thüringen weiter zurückgehen. Tabelle 4.1 zeigt die Entwicklung der Bevölkerungszahlen für die Kreise Thüringens sowie für die neuen Bundesländer und Deutschland. Dabei ist ersichtlich, dass die Bevölkerung im Freistaat Thüringen im Jahr 2020 gegenüber dem Basisjahr 2007 um mehr als 10 % sinken wird. Durchschnittlich verringert sich die Bevölkerungszahl in Thüringen um jährlich 18.800 Einwohner.[145]

Bei einer Betrachtung der Bevölkerungsentwicklung auf Kreisebene zeichnen sich sehr unterschiedliche Verläufe ab. Die Städte Weimar und Jena werden demnach mit ca. 3,3 % und 2,1 % als einzige mit einer positiven Bevölkerungsentwicklung rechnen können, während für die Stadt Suhl der höchste Bevölkerungsverlust von ca. 21 % und für die Stadt Eisenach der geringste Bevölkerungsverlust von ca. 1 % zu erwarten ist. Im Hinblick auf die Landkreise zeichnen sich die höchsten Bevölkerungsverluste für die Landkreise Greiz und Altenburger Land mit ca. 16,8 % bzw. 16,7 % ab gefolgt vom Kyffhäuserkreis mit 15,7 %. Den geringsten Verlust werden voraussichtlich die Landkreise Gotha und Eichsfeld mit ca. 9 % erfahren. Insgesamt werden also die kreisfreien Städte erheblich besser als die Landkreise abschneiden, wobei aber auch hier die Bevölkerung insgesamt zurückgeht. Diese Ergebnisse werden noch einmal anschaulich in Abbildung 4.1 dargestellt.

Hieraus wird deutlich, dass sich die Bevölkerung in den mittleren Landesteilen Thüringens, also in der Region zwischen Jena und Eisenach, relativ

---

[145] Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (2007a), S. 6.

gesehen am besten entwickeln dürfte, während in der Peripherie die größten Verluste zu erwarten sind.

Tab. 4.1: **Prognose der Bevölkerungsentwicklung 2006 bis 2020 nach Kreisen**

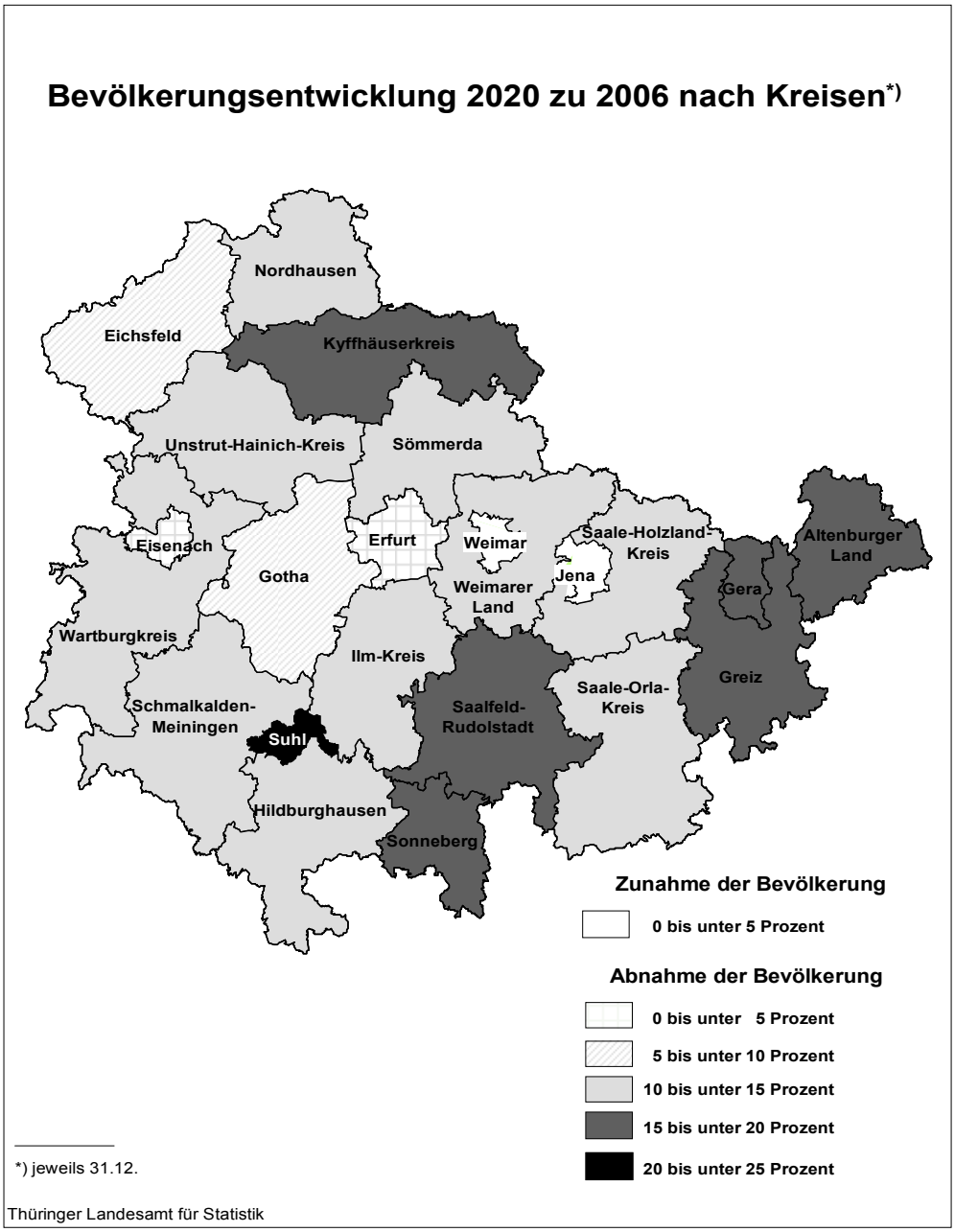
Kreisfreie Stadt Landkreise	2007	2010	2015	2020	Entwicklung 2020 : 2007	
	Anzahl					%
HWK Erfurt	1.082.031	1.060.401	1.024.118	987.315	-94.716	-8,8
Stadt Erfurt	201.951	200.385	198.026	195.666	-6.286	-3,1
Stadt Weimar	64.515	64.906	65.714	66.633	2.118	3,3
Eichsfeld	108.022	105.690	101.951	98.252	-9.770	-9,0
Nordhausen	91.734	89.302	85.284	81.400	-10.334	-11,3
Unstrut-Hainich-Kreis	111.480	108.282	102.804	97.186	-14.294	-12,8
Kyffhäuserkreis	85.950	82.822	77.604	72.480	-13.470	-15,7
Gotha	141.522	138.818	134.007	128.853	-12.669	-9,0
Sömmerda	75.396	73.367	69.782	65.964	-9.432	-12,5
Ilm-Kreis	114.750	112.017	107.422	102.770	-11.980	-10,4
Weimarer Land	86.709	84.812	81.522	78.112	-8.598	-9,9
HWK Ostthüringen	722.245	701.712	668.316	636.031	-86.214	-11,9
Stadt Gera	101.497	97.955	92.162	86.556	-14.941	-14,7
Stadt Jena	102.364	102.515	103.347	104.511	2.148	2,1
Saale-Holzland-Kreis	89.056	87.101	83.888	80.780	-8.277	-9,3
Altenburger Land	103.240	99.073	92.324	85.969	-17.271	-16,7
Saalfeld-Rudolstadt	122.102	118.126	111.424	104.672	-17.430	-14,3
Saale-Orla-Kreis	91.165	88.538	84.125	79.729	-11.436	-12,5
Greiz	112.821	108.405	101.046	93.814	-19.007	-16,8
HWK Südthüringen	486.633	473.532	451.367	428.980	-57.653	-11,8
Stadt Eisenach	43.566	43.493	43.318	43.116	-450	-1,0
Stadt Suhl	41.084	38.928	35.556	32.468	-8.616	-21,0
Wartburgkreis	135.374	131.610	125.091	118.347	-17.027	-12,6
Schmalkalden-Meiningen	134.529	130.962	124.924	118.768	-15.760	-11,7
Hildburghausen	69.663	68.123	65.471	62.720	-6.943	-10,0
Sonneberg	62.416	60.416	57.007	53.560	-8.856	-14,2
Kreisfreie Städte	554.977	548.181	538.123	528.951	-26.027	-4,7
Landkreise	1.735.931	1.687.463	1.605.677	1.523.375	-212.556	-12,2
Thüringen	2.290.909	2.235.645	2.143.800	2.052.326	-238.583	-10,4
Neue Bundsländer**	16.532.000	16.237.000	15.765.000	15.298.000	-1.234.000	-7,5
Deutschland	82.197.000	81.878.000	81.087.000	80.050.000	-2.147.000	-2,6

ifh Göttingen

*) jeweils 31.12. **) mit Berlin

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007b); Statistisches Bundesamt (2006)

Abb. 4.1: **Landkarte Thüringens mit der Bevölkerungsentwicklung 2020 zu 2006 nach Kreisen**



Der rückläufige Bevölkerungstrend ist, wie in Tabelle A4.1 im Anhang ersichtlich, auch auf Bundesebene und bei einer separaten Betrachtung der neuen bzw. alten Bundesländer zu beobachten. Es zeigt sich, dass der Freistaat Thüringen im Vergleich zu den anderen Bundesländern bezüglich der

Bevölkerungsentwicklung mit einem Bevölkerungsverlust von über 10% die zweitletzte Position vor Sachsen-Anhalt einnimmt. Darüber hinaus sind die voraussichtlichen Bevölkerungsverluste in den neuen Bundesländern deutlich höher als in den alten Bundesländern. Hinsichtlich dieser Entwicklung können als Erklärung drei interdependente Faktoren herangezogen werden: Zu einem großen Anteil lässt sich der Bevölkerungsrückgang durch einen Geburtenrückgang bei einer gleichzeitigen Erhöhung der Sterbefälle erklären, wodurch ein Gestorbenenüberschuss entsteht, der zu einer spürbaren Dezimierung der Bevölkerung führt. Außerdem sind die in Thüringen zu verzeichnenden Nettowanderungsverluste um durchschnittlich jährlich 6.700 Personen anzuführen, die diesen Effekt noch verstärken.

Die Ergebnisse der 11. KBV hinsichtlich der Entwicklung der Anzahl der Lebendgeborenen sind in Tabelle 4.2 dargestellt. Wie bereits erwähnt, zeichnet sich in diesem Bereich ein deutlicher Abwärtstrend bei den Geburtenraten für den betrachteten Zeithorizont ab: Während nach einem Tiefstand Anfang der 90er Jahre die Zahl der Geburten bis 2006 stieg, deutet sich nun wieder ein deutlicher Rückgang für die kommenden Jahre ab, so dass für die Jahre 2016 bis 2020 in Thüringen nur noch mit schätzungsweise 14.000 Lebendgeborenen jährlich zu rechnen ist.

Dieser zu beobachtende **Geburtenrückgang** ist in erster Linie auf die sinkende Anzahl von Frauen im reproduktiven Alter zurückzuführen. Darüber hinaus kommt hinzu, dass für Thüringen überproportionale Wanderungsverluste in dieser Personengruppe zu verzeichnen sind. Somit zeigen die Ergebnisse der 11. KBV, dass sich die Anzahl der Frauen im Alter von 15 bis 44 Jahren bis 2020 gegenüber 2005 um ca. 36 % reduziert, was einen eindeutigen Rückgang der Geburtenraten mit sich bringt.

Bezüglich der Entwicklung der **Zahl der Gestorbenen** in Thüringen zeigt Tabelle 4.3, dass, obwohl die Lebenserwartung steigt, die Anzahl der jährlichen Sterbefälle bis 2020 auf durchschnittlich 28.800 pro Jahr zunimmt, während es im Zeitraum von 2001 bis 2005 lediglich 25.700 waren. Dies wird dadurch begründet, dass durch die Altersstrukturverschiebung nun die stark besetzten Altersjahrgänge in das potenzielle Sterbealter wachsen. Da diesen aber – wie gezeigt - sinkende Geburtenzahlen gegenüberstehen, wird sich ein steigender Gestorbenenüberschuss entwickeln, der sich, wie in Tabelle 4.4 ersichtlich, von ca. 9.000 Personen am Ende des Jahres 2005 auf ca. 14.800 Personen jährlich (2016 bis 2020) erhöhen wird.

Tab. 4.2: **Anzahl der Lebendgeborenen in Thüringen 1981 bis 2020**

Zeitraum	insgesamt	im Jahresdurchschnitt	
	in 1.000		je 1.000 der Bevölkerung
1981 - 1985	189,1	37,8	13,9
1986 - 1990	166,9	33,4	12,5
1991 - 1995	71,8	14,4	5,7
1996 - 2000	82,9	16,6	6,7
2001 - 2005	85,3	17,1	7,2
2006 - 2010	81,4	16,3	7,2
2011 - 2015	77,2	15,4	7,1
2016 - 2020	69,8	14,0	6,7

ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a)

Tab. 4.3: **Entwicklung der Sterbefälle in Thüringen 1990 bis 2020**

Zeitraum	insgesamt	im Jahresdurchschnitt	
	in 1.000		je 1.000 der Bevölkerung
1990 - 1995	183,1	30,5	12,0
1996 - 2000	135,8	27,2	11,0
2001 - 2005	128,7	25,7	10,8
2006 - 2010	128,8	25,8	11,3
2011 - 2015	137,0	27,4	12,6
2016 - 2020	143,9	28,8	13,8

ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a)

Tab. 4.4: **Entwicklung Sterbefallüberschuss in Thüringen 1990 bis 2020**

Zeitraum	insgesamt	im Jahresdurchschnitt	
	in 1.000		je 1.000 der Bevölkerung
1990 - 1995	-82,6	-13,8	-5,4
1996 - 2000	-53,0	-10,6	-4,3
2001 - 2005	-43,4	-8,7	-3,7
2006 - 2010	-47,1	-9,4	-4,1
2011 - 2015	-59,9	-12,0	-5,5
2016 - 2020	-74,0	-14,8	-7,1

ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a)

Auf Kreisebene wird im Vorausberechnungszeitraum in allen Städten und Landkreisen mit einem Gestorbenenüberschuss gerechnet, wobei sich relativ große Unterschiede abzeichnen (vgl. Tabelle A4.2 im Anhang): Während für die Stadt Suhl, das Altenburger Land und den Landkreis Greiz mit den höchsten Sterbefallüberschüssen zu rechnen ist, fallen diese für die Städte Jena, Eisenach und Weimar sowie für die Landkreise Eichsfeld und Gotha relativ niedrig aus.[146]

Der **Wanderungssaldo** ist in Thüringen seit der Wende negativ, wobei sich die starken Wanderungsverluste nach der Wende in der zweiten Hälfte der 90er Jahre abschwächten und danach in den letzten Jahren wieder anstiegen. Auch zukünftig ist mit Wanderungsverlusten zu rechnen, wobei davon auszugehen ist, dass der vorhergesagte positive Außenwanderungssaldo von 2.000 Personen (Variante 1) die Binnenwanderungsverluste nicht ausgleichen kann, d.h. die negativen Salden auf die Wanderungsverluste gegenüber den anderen Bundesländern zurückzuführen sind. Insgesamt führen diese beiden Effekte im betrachteten Prognosezeitraum in der Gesamtheit zu einem Bevölkerungsverlust von ca. 100.000 Personen bzw. von jährlich 6.700 Personen. Somit kann man festhalten, dass der für den Prognosezeitraum erwartete Bevölkerungsrückgang zu etwa zwei Drittel auf den Gestorbenenüberschuss und zu einem Drittel auf die Wanderungsverluste zurückzuführen ist.

In Tabelle 4.5 zeigt sich deutlich dieser Trend: Während die Wanderungssalden für den kompletten Zeitraum in der Vergangenheit von 1990 bis 2005 stark negativ waren, so sind zwar auch für den Zeitraum bis 2020 Wanderungsverluste prognostiziert; diese werden sich jedoch kontinuierlich verringern. Darüber hinaus wird ferner vorausgesagt, dass sich die Binnenwanderung ab dem Jahr 2020 bei einem Niveau von ca. 4.000 Personen p.a. einpendelt und dann bis 2050 relativ konstant bleiben wird.[147]

Betrachtet man die Wanderungen in Thüringen aufgeschlüsselt nach kreisfreien Städten und Landkreisen, wie in Tabelle A4.2 im Anhang dargestellt, zeigt sich ein differenzierteres Bild. Danach können die Städte Erfurt, Weimar, Jena und Eisenach mit einem positiven Wanderungssaldo aufwarten, während die übrigen kreisfreien Städte und sämtliche Landkreise Wande-

---

[146] Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (2007b), S. 7.

[147] Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (2007a), S. 39.

rungsverluste erleiden dürften. In der Gesamtentwicklung muss aber sowohl in allen kreisfreien Städten als auch in allen Landkreisen mit einer rückläufigen Entwicklung gerechnet werden.

Tab. 4.5: **Entwicklung der Wanderungen (Wanderungsverluste) in Thüringen**

Zeitraum	insgesamt	im Jahresdurchschnitt
	in 1.000	
1990 - 1995	-83,6	-13,9
1996 - 2000	-20,2	-4,0
2001 - 2005	-53,2	-10,6
2006 - 2010	-53,0	-10,6
2011 - 2015	-33,1	-6,6
2016 - 2020	-14,1	-2,8
2006 - 2020	-100,2	-6,7

ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a)

4.3 Veränderung der Altersstruktur

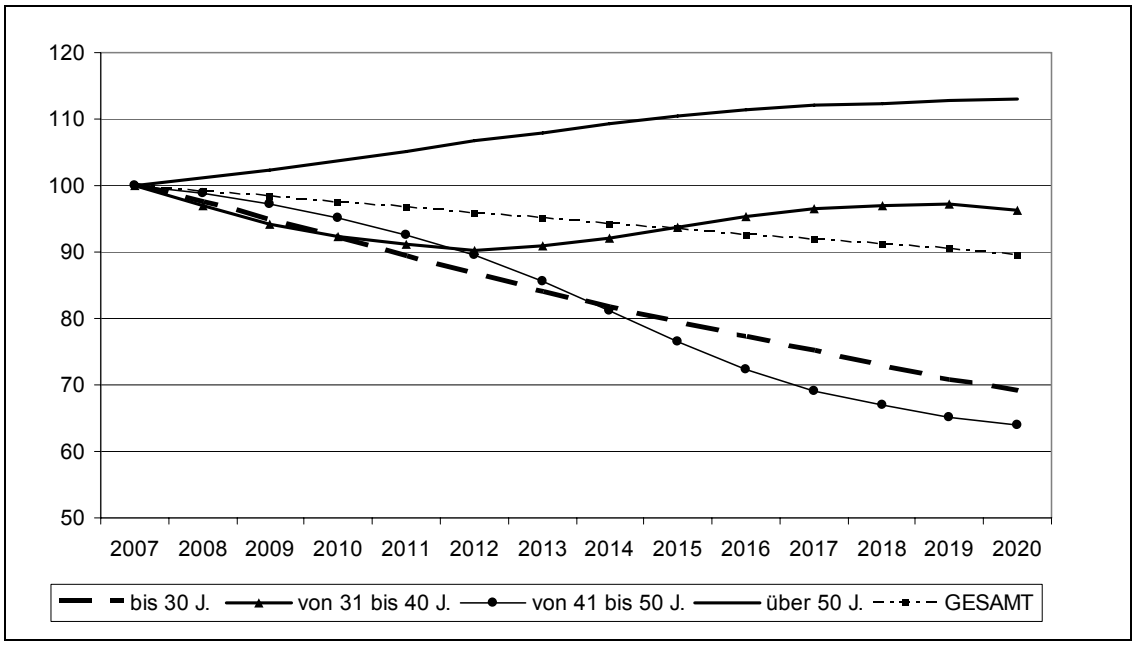
Neben der Veränderung der Bevölkerung insgesamt ist vor allem die sich veränderte Zusammensetzung der Altersstruktur wichtig. Hierbei ist für den betrachteten Zeitraum eine zunehmende Überalterung der Bevölkerung Thüringens prognostiziert worden.

Abbildung 4.2 zeigt, dass sich die Bevölkerungszahl in allen Altergruppen unter 50 Jahren verringert. In der Gruppe der unter 30-Jährigen sinkt die Bevölkerungszahl bis Ende 2020 deutlich. In der Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen zeigt sich vorerst ein Bevölkerungsrückgang und dann ab 2015 ein leichter Anstieg, der jedoch unter dem Niveau von 2007 bleibt.[148] Somit bleibt die Bevölkerungszahl über den betrachteten Prognosezeitraum in diesem Alterssegment relativ konstant. In der Altersgruppe der 41- bis 50-Jährigen zeigt Abbildung 4.2 einen deutlichen Abfall bis 2020, der im Vergleich zu allen anderen Altersgruppen am größten ausfällt und kontinuierlich bis 2020 anhält. Die Altersgruppe, für die in dem betrachteten Zeitraum ein Anstieg zu

[148] Die relativ gute Entwicklung dieser Altersgruppe ist auf die hohe Geburtenrate in den 80er Jahren in der DDR zurückzuführen.

erwarten ist, ist die der über 50-Jährigen. In diesem Alterssegment steigt die Bevölkerung deutlich über das Niveau von 2007 an.

Abb. 4.2: **Veränderung der Altersstruktur nach ausgewählten Altersgruppen**



ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007), Basis 31.12.2005

Insgesamt ist davon auszugehen, dass zukünftig immer mehr ältere Menschen durch Personen im erwerbsfähigen Alter versorgt werden müssen: Während in 2005 100 Personen im erwerbsfähigen Alter für 33,2 Senioren aufkommen mussten, werden es in 2020 voraussichtlich 48,7 Personen im höheren Alter sein. Im Jahr 2020 dürften 37 % aller Einwohner Thüringens älter als 60 Jahre sein.[149]

Tabelle A4.3 im Anhang zeigt die Bevölkerungsentwicklung Thüringens von 2007 bis 2020 detailliert nach ausgewählten Altersgruppen in absoluten und relativen Werten. Es ist ersichtlich, dass sich in den ersten drei Altersgruppen (0 bis 50 Jahre) die Bevölkerung rückläufig entwickelt, während der Anteil der älteren Bevölkerung kontinuierlich zunimmt. Den höchsten Anstieg erfahren in diesem Bereich die über 65-jährigen, deren Anteil an der Gesamtbevölke-

[149] Vgl. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2007), S. 108.

rung von 2007 bis 2020 von 20,8 % auf 26,3 % ansteigt gefolgt von dem Alterssegment der 61- bis 65-Jährigen mit einem Anstieg von 5,5 % auf 8,5 %.

Der demografische Wandel und vor allem Veränderungen in der Altersstruktur haben einen merklichen Einfluss auf die Entwicklung der Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter und auch der **Erwerbspersonen**. Während erstere Gruppe sich relativ einfach aus der Bevölkerungsvorausschätzung berechnen lässt, gestaltet sich eine Erwerbspersonenprognose weitaus schwieriger, da die empirische Datenbasis nicht fehlerfrei erhoben werden kann und daher zu Qualitätsverlusten führt. Im Rahmen dieser Studie werden die Daten der BBR Raumprognose zugrunde gelegt. In dieser Prognose wird die Zahl der künftigen Erwerbspersonen durch eine Verknüpfung der Personen im erwerbsfähigen Alter mit deren Erwerbsbeteiligung bestimmt.[150] Dabei werden folgende **Annahmen** getroffen: Grundlage für die Erwerbsbeteiligung bilden die geschlechtsspezifischen Erwerbsquoten in 97 Regionen der Vergangenheit (90er Jahre), die mit Hilfe von Regressionsgleichungen in Form von Zeitreihen als Basis für den Prognosezeitraum dienen und durch Trendfunktionen in die Zukunft extrapoliert werden. Die Erwerbsfähigen werden über die Zahl der Personen zwischen 15 bis 65 Jahren definiert, wobei die Faktoren Fertilität, Mortalität und Mobilität das Erwerbsverhalten bzw. die Erwerbspersonenzahl beeinflussen und damit Berücksichtigung finden.[151]

Im Ergebnis zeichnet sich bis 2020 der Trend ab, dass die Zahl der Erwerbspersonen auf Bundesebene leicht zurückgeht, wobei dieser Effekt auf eine starke Abnahme in den neuen Bundesländern und eine Stagnation in den alten Bundesländern zurückzuführen ist. Darüber hinaus führen siedlungsstrukturelle Vorgänge dazu, dass im Osten Deutschlands die Abnahme in den Städten moderater ausfällt als in den ländlichen Gebieten, während in den alten Bundesländern dieser Effekt genau gegenläufig ist. Grund für die bundesweite Abnahme ist, dass die in die Erwerbstätigkeit herein wachsenden Jahrgänge schwächer besetzt sind als die aus dem Erwerbsleben scheidenden Kohorten. Darüber hinaus führt der Alterungsprozess der Gesell-

---

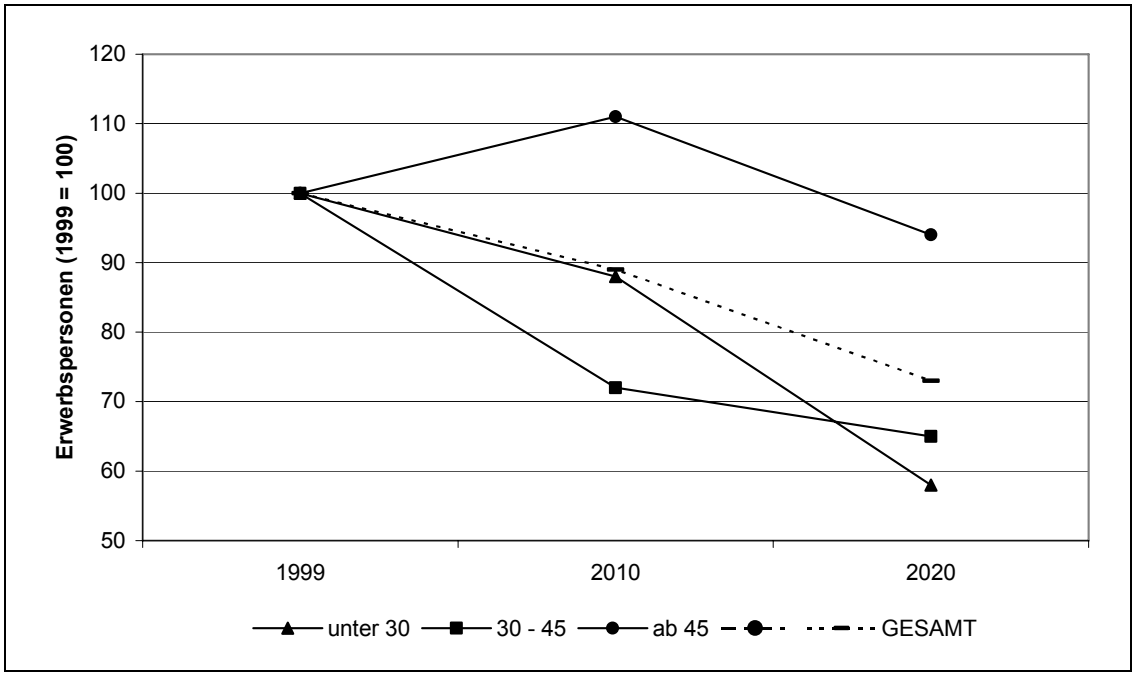
[150] Vgl. Bucher, H. und Schlömer, C. (2004), S. 152; Kühntopf, S. und Tivig, T. (2008), S. 4f.

[151] Vgl. ebd., S. 154ff.

schaft zu einer Veränderung der inneren Zusammensetzung der Erwerbspersonen.[152]

Für Thüringen zeigt Abbildung 4.3, dass die Zahl der Erwerbspersonen bis 2020 deutlich abnimmt. Differenziert nach einzelnen Alterssegmenten ist erkennbar, dass die Gruppe der unter 30-Jährigen sowie die Altersgruppe der 30- bis 45-jährigen erheblich abfällt, was vor allem durch die Wanderungsverluste von Erwerbspersonen dieses Alters begründet werden kann. Im Gegensatz dazu nimmt die Altersgruppe der über 45-Jährigen vorerst deutlich zu und ab ca. 2010 wieder leicht ab.

Abb. 4.3: **Erwerbspersonenprognose Thüringen bis 2020 (Index 1999 = 100)**



ifh Göttingen

Quelle: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2004), S. 214.

Die Veränderungen der Bevölkerungs- und Alterstruktur in Thüringen haben somit eine relativ starke Auswirkung auf die künftige innere Zusammensetzung der Erwerbspersonen: Während der Anteil (oftmals auch die absolute Zahl) "älterer" Erwerbspersonen steigt, nimmt die Zahl der Erwerbspersonen unter 30 Jahren und des "mittleren" Alters deutlich ab.[153] Die Auswirkungen

[152] Vgl. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008), S. 4.

[153] Vgl. Bucher, H. und Schlömer, C. (2004), S. 165f.

auf den Generationswechsel im Thüringer Handwerk, die aus diesen Veränderungen erwachsen, werden in Kapitel 8 ausführlich dargestellt.

Darüber hinaus sorgen die geringe Geburtenrate sowie die steigende Lebenserwartung dafür, dass das **Durchschnittsalter der Bevölkerung** in Thüringen um ca. 5 Jahre von 44,6 Jahren in 2006 auf 49,9 Jahre in 2020 ansteigt, wobei sich die Differenz zwischen dem Durchschnittsalter der Männer und Frauen in den nächsten 15 Jahren um ca. 0,5 Jahre verringern wird. Diese Entwicklungen sind in der Tabelle A4.4 im Anhang, aufgeschlüsselt nach Kreisen, für Thüringen dargestellt.

Als die kreisfreie Stadt mit der voraussichtlich "ältesten" Bevölkerung wurde Suhl mit einem Durchschnittsalter von 53,9 Jahren in 2020 identifiziert, wohingegen Jena die "jüngste" Stadt mit einem Durchschnittsalter von ca. 45 Jahren darstellt dicht gefolgt von Weimar mit 45,5 Jahren. Auf Landkreisebene werden Ende 2020 das Altenburger Land und der Landkreis Greiz mit einem Durchschnittsalter von 54,4 bzw. 54,3 Jahren die "ältesten“ Regionen sein.[154]

4.4 Geschlechterverhältnis

Erhebliche Veränderungen ergeben sich beim Geschlechterverhältnis zwischen Männern und Frauen (vgl. Tabelle 4.6). Derzeit dominieren die Männer in den Altersgruppen bis 60 Jahre, während es bei den älteren Jahrgängen wegen der höheren Männersterblichkeit mehr Frauen gibt. Dies gilt insbesondere für die Personen über 65 Jahre. Am größten ist der Männerüberschuss (bzw. das Frauendefizit) im Alter zwischen 31 und 40 Jahren. Dieser Überschuss wird sich in den nächsten fünf Jahren sogar noch erhöhen (und danach wieder etwas zurückgehen). Noch größere Bedeutung wird das Frauendefizit in der Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahre gewinnen. So sind in dieser Altersgruppe derzeit 48,6 % der Personen weiblichen Geschlechtes. Dieser Anteil wird bis zum Jahr 2020 auf 45,8 % sinken. Auch in den anderen Altersgruppen wird sich das Geschlechterverhältnis zu Ungunsten der Frauen verändern, wenn auch nicht in diesem Ausmaß (Ausnahme Jugendliche bis 30 Jahre).

---

[154] Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (2007b), S. 7f.

Der Grund für diese Entwicklung wird deutlich, wenn man sich das Wanderungssaldo für Thüringen getrennt nach Geschlechtern ansieht (vgl. Tabelle A4.5 im Anhang). Größere Wanderungsverluste treten insbesondere im Alter zwischen 20 und 40 Jahren auf. In diesen Jahrgängen verlassen sehr viel mehr Frauen als Männer den Freistaat Thüringen. Diese Entwicklung gilt insbesondere bis 2010. Danach werden zwar immer noch mehr Frauen als Männer auswandern, der Unterschied wird jedoch deutlich geringer als derzeit ausfallen. Die Wanderungsverluste bestehen also insbesondere bei Frauen in den gründungsaktiven Jahrgängen.

Tab. 4.6: **Frauenanteil nach Altersgruppen 2007 bis 2020**

Jahre	bis 30	31-40	41-50	51-60	61-65	über 65	Gesamt
2007	47,4%	46,5%	48,6%	49,6%	51,7%	59,7%	50,6%
2008	47,4%	46,2%	48,5%	49,6%	51,5%	59,4%	50,6%
2009	47,4%	46,0%	48,4%	49,5%	51,3%	59,1%	50,5%
2010	47,5%	45,8%	48,2%	49,5%	51,0%	58,8%	50,4%
2011	47,5%	45,6%	48,1%	49,4%	50,9%	58,7%	50,4%
2012	47,5%	45,6%	47,8%	49,3%	50,6%	58,6%	50,3%
2013	47,6%	45,7%	47,5%	49,3%	50,5%	58,4%	50,3%
2014	47,7%	45,7%	47,3%	49,2%	50,4%	58,2%	50,3%
2015	47,7%	45,8%	47,0%	49,1%	50,5%	58,0%	50,2%
2016	47,8%	45,8%	46,7%	49,0%	50,4%	57,7%	50,2%
2017	47,9%	45,8%	46,5%	48,8%	50,3%	57,4%	50,1%
2018	48,0%	45,9%	46,2%	48,8%	50,3%	57,2%	50,1%
2019	48,0%	46,1%	46,0%	48,6%	50,2%	56,9%	50,1%
2020	48,0%	46,2%	45,8%	48,5%	50,1%	56,7%	50,0%

ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a), Basis 31.12.2005

4.5 Ausblick bis 2050

Die hier aufgezeigten Veränderungen der Bevölkerungs- und Altersstrukturen werden sich auch bei einem Blick in die "fernere" Zukunft weiterhin fortsetzen, wobei sich die aufgezeigten Trends noch weiter verschärfen dürften.

Insgesamt wird ein Rückgang der Bevölkerung von 2005 bis 2050 um 34,1 % vorhergesagt. Danach dürften in Thüringen nur noch gut 1,5 Millionen Personen leben. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter fällt sogar noch stärker, nämlich auf etwa 51 % des Wertes von 2007. Im Jahr 2050 werden nur noch 644.000 Thüringer im erwerbsfähigen Alter sein.

Betrachtet man die Altersstruktur, zeigt sich, dass sich der Anteil der 65-Jährigen und Älteren an der Gesamtbevölkerung bis 2050 weiterhin erhöhen wird und im Jahr 2050 schätzungsweise 38,3 % erreicht (vgl. Tabelle 4.7). Dies stellt einen enormen Zuwachs dar und bringt neue Herausforderungen an alle sozialen und wirtschaftlichen Bereiche mit sich.

Tab. 4.7: **Entwicklung des Anteils bestimmter Bevölkerungsgruppen an der Gesamtbevölkerung von 2005 bis 2050**

Jahr (jeweils 31.12.)	Bevölkerungsanteil in Prozent			
	0 bis unter 15 Jahre	15 bis unter 65 Jahre	65 Jahre und mehr	Gesamt
Basisjahr 2005	10,2%	69,0%	20,7%	100,0%
2006	10,2%	68,2%	21,6%	100,0%
2010	10,9%	66,1%	23,0%	100,0%
2015	11,0%	64,3%	24,7%	100,0%
2020	10,8%	61,3%	27,9%	100,0%
2025	10,3%	58,6%	31,1%	100,0%
2030	9,7%	55,6%	34,7%	100,0%
2035	9,3%	53,8%	36,8%	100,0%
2040	9,6%	53,6%	36,9%	100,0%
2045	10,1%	52,6%	37,3%	100,0%
2050	10,5%	51,1%	38,3%	100,0%

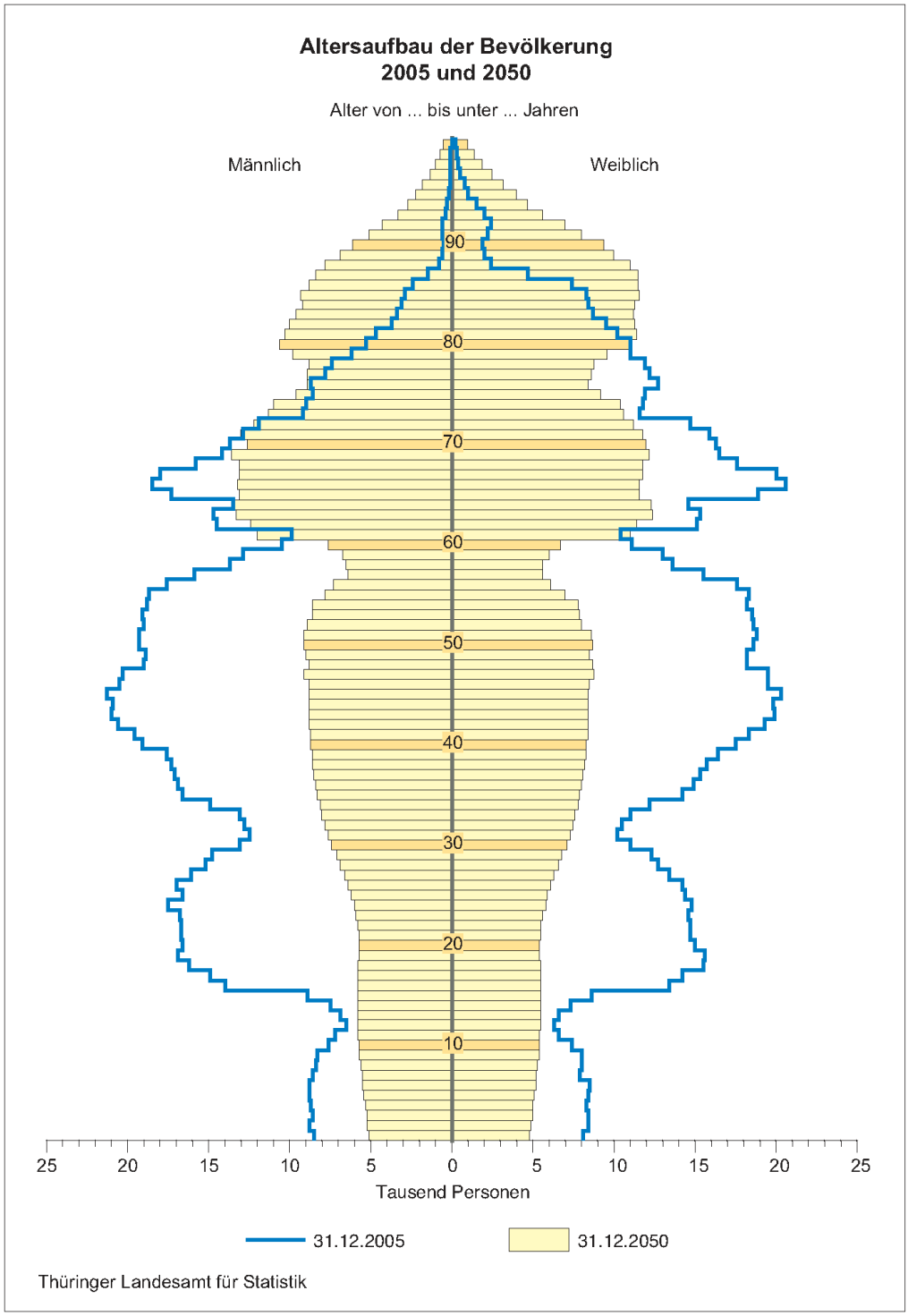
ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007b)

Des Weiteren ist in Tabelle 4.7 erkennbar, dass der Anteil der Altersgruppe der unter 15-Jährigen in den Jahren 2015 bis 2040 relativ stark sinkt, sich dann aber ab 2045 wieder ein wenig erholt und den aktuellen Stand von ca. 10 % an der Gesamtbevölkerung erreicht.

In dem Alterssegment der mittleren Generation (15 bis 65 Jahre) zeichnet sich eine kontinuierliche Verringerung des Anteils an der Gesamtbevölkerung ab, so dass voraussichtlich im Jahr 2050 diese Gruppe nur noch knapp über 50 % an der Gesamtbevölkerung ausmachen wird. Somit ist zu vermuten, dass sich das Verhältnis zwischen Jung und Alt bzw. Erwerbsfähigen und Senioren noch weiter zuspitzen wird, was weitreichende Folgen auf verschiedenen Ebenen mit sich bringt. Die Veränderung der Altersstrukturen werden auch im Altersaufbau der Bevölkerung sichtbar. Abbildung 4.4 zeigt die Veränderung von 2005 bis 2050. Auch hieraus wird die Überalterung der Bevölkerung sichtbar.

Abb. 4.4: **Altersaufbau der Bevölkerung 2005 und 2050**



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a)

Zusammenfassend lässt sich aus den hier vorgestellten Ergebnissen der 11. KBV bis 2020 festhalten, dass der Bevölkerungsrückgang Thüringens zu etwa zwei Drittel durch den Gestorbenenüberschuss verursacht wird. Das restliche Drittel wird durch Wanderungsverluste hervorgerufen. Daneben wird der Alterungsprozess im Prognosezeitraum (bis 2020) weiterhin anhalten, da sowohl ein Geburtenrückgang als auch eine Erhöhung der Lebenserwartung erwartet werden. Darüber hinaus bewirken die demografischen Veränderungen, dass die Zahl der Erwerbspersonen insgesamt betrachtet abnimmt, wobei sich auch die innere Zusammensetzung der Erwerbspersonen ändert.

5. Daten zur Gründungsdynamik/Unternehmensnachfolge

5.1 Vorbemerkungen

Die Gründungsdynamik bzw. die Unternehmensnachfolge stellt sich als ein äußerst vielschichtiger Prozess dar. Wie bereits im Einleitungskapitel ausführlich dargestellt, sind an diesem viele Akteure beteiligt. Zu unterscheiden ist zum einen eine Betrachtung aus Sicht derjenigen Betriebsinhaber, die aus dem Berufsleben ausscheiden wollen und vor der Frage stehen, ob ihr Betrieb stillgelegt oder an einen Nachfolger übergeben werden soll.[155] Zum anderen ist der Blickwinkel auf die Personen zu legen, die entweder einen Betrieb neu gründen oder einen bestehenden übernehmen wollen. In diesem Kontext lassen sich für beide Personengruppen drei verschiedene Phasen identifizieren. Dies ist zum ersten die Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase, zum zweiten die Entscheidungs- und Umsetzungsphase und zum dritten die Stabilisierungsphase.[156]

Im Folgenden werden die vorliegenden Daten für diese im Prozess einer Unternehmensnachfolge zu unterscheidenden Phasen sowohl aus Sicht der ehemaligen Inhaber als auch aus Sicht der Existenzgründer ausführlich dargestellt. Die Datengrundlage besteht vor allem aus den beiden größeren empirischen Erhebungen im Thüringer Handwerk, zum einen bei den ehemaligen Inhabern von Handwerksbetrieben, zum anderen bei den Existenzgründern. Darüber hinaus werden Ergebnisse aus der Handwerksrolle dargestellt. Dies betrifft insbesondere die Altersstruktur und die Qualifikation der Inhaber. Da die empirischen Erhebungen nichts darüber aussagen, wann die Betriebsinhaber beabsichtigen, in den Ruhestand zu gehen und welche Vorbereitungen sie dafür treffen, werden außerdem einige Ergebnisse aus einer Umfrage bei den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken aus dem Herbst 2008 herangezogen. Diese Befragung fand bundesweit statt und bringt dadurch den Vorteil mit sich, dass sich die Ergebnisse für Thüringen mit denen anderer Bundesländer vergleichen lassen.

---

[155] Als dritte Möglichkeit kommt in Ausnahmefällen auch ein Verkauf an ein bestehendes Unternehmen in Frage.

[156] In diesem Kapitel werden die Sensibilisierungs- und die Vorbereitungsphase zusammen behandelt, da eine Unterteilung angesichts der zur Verfügung stehenden empirischen Daten nicht sinnvoll erscheint.

Die Resultate der empirischen Erhebungen werden so breit wie möglich nach verschiedenen Kriterien (z.B. Betriebsgröße, Alter und Geschlecht des Inhabers, Handwerkssektor, Gewerbegruppe, Handwerkskammerbezirk, Strukturstärke der Region) dargestellt. Angesichts der teilweise nicht sehr breiten empirischen Basis, insbesondere was die Befragung bei den ehemaligen Inhabern angeht, (vgl. Anhang, Abschnitt A1.1.3) lässt sich eine Veröffentlichung jedoch nur dann rechtfertigen, wenn die Ergebnisse auf den Antworten von mindestens 8 Personen beruhen. Ist diese Zahl kleiner (wie z.B. bei einer Differenzierung nach den Gesundheitshandwerken oder den Verkäufen an bestehende Unternehmen), wird auf die Darstellung der Ergebnisse verzichtet. Eine Interpretation der Daten wird nur dann vorgenommen, wenn sich Gründe für die Unterschiede zwischen den jeweiligen Merkmalen ableiten lassen.

5.2 Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase

5.2.1 Altersstruktur der Inhaber von Handwerksbetrieben

Bevor auf die Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase beim Generationswechsel im Handwerk eingegangen werden kann, muss zuerst untersucht werden, wie viele Betriebe hiervon überhaupt betroffen sind. Da eine mögliche Unternehmensnachfolge in der Regel erst ab einem bestimmten Alter des Inhabers in dessen Blickfeld rückt, ist es notwendig, die Altersstruktur der Inhaber von Handwerksbetrieben zu ermitteln. Die diesbezüglichen Ergebnisse werden in diesem Abschnitt dargestellt.

Eine offizielle Statistik über die Altersstruktur der handwerklichen Betriebsinhaber existiert bislang nicht, obwohl in den Handwerksrollen grundsätzlich das Alter der Handwerksinhaber bzw. des Betriebsleiters erfasst wird. Dies liegt primär daran, dass bei der Ermittlung erhebliche methodische Probleme auftauchen. Diese spielen insbesondere dann eine Rolle, wenn es sich nicht um Einzelunternehmen handelt. In diesen Fällen sind in der Handwerksrolle teilweise mehrere Eigentümer (z.B. bei einer GbR) aufgeführt oder das Geburtsdatum des Geschäftsführers einer GmbH fehlt, weil die Voraussetzung zur Eintragung in die Handwerksrolle von einer anderen, abhängig beschäftigten Person erfüllt wird.

Vor diesem Hintergrund bieten sich zwei Möglichkeiten an, die Altersstruktur der handwerklichen Betriebsinhaber zu erfassen:[157]

a) Es werden nur die Einzelunternehmen (evtl. auch die persönlich haftenden Gesellschafter bei Personengesellschaften) erfasst.

b) Es wird eine personenbezogene statt einer betriebsbezogenen Betrachtung vorgenommen, d.h. berücksichtigt werden sämtliche Inhaber, Gesellschafter und Geschäftsführer von Handwerksbetrieben (sofern das Geburtsdatum erfasst ist). Dies bedeutet, dass die Zahl der Personen höher ist als die Zahl der Betriebe.

Es besteht jedoch Anlass zur Vermutung, dass sich die Ergebnisse von beiden Varianten von den realen Werten kaum unterscheiden.[158] Bei der Bitte an die Handwerkskammern, dem ifh Göttingen die Altersdaten der handwerklichen Betriebsinhaber zu liefern, wurde ihnen daher anheim gestellt, welche Variante sie nehmen. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass die Handwerksrollen der beteiligten Kammern nicht gleich aufgebaut sind.

Aus Abbildung 5.1 geht hervor, dass das Alter der Inhaber von Handwerksbetrieben relativ breit über das Erwerbstätigenleben gestreut ist. Am häufigsten sind die Inhaber zwischen 41 und 50 Jahre alt (ca. 33 %). Die darunter liegende Altersdekade ist mit 26 % etwas geringer besetzt, aber immer noch stärker als die Dekade zwischen 50 und 60 Jahren. Inhaber, die jünger als 30 Jahre alt sind, machen sogar nur knapp 8 % aller Handwerksbetriebe aus. Etwas höher ist der Anteil derjenigen Inhaber, die das 60. Lebensjahr bereits vollendet haben (9 %). Davon sind knapp 4 % jenseits von 65 Jahren.

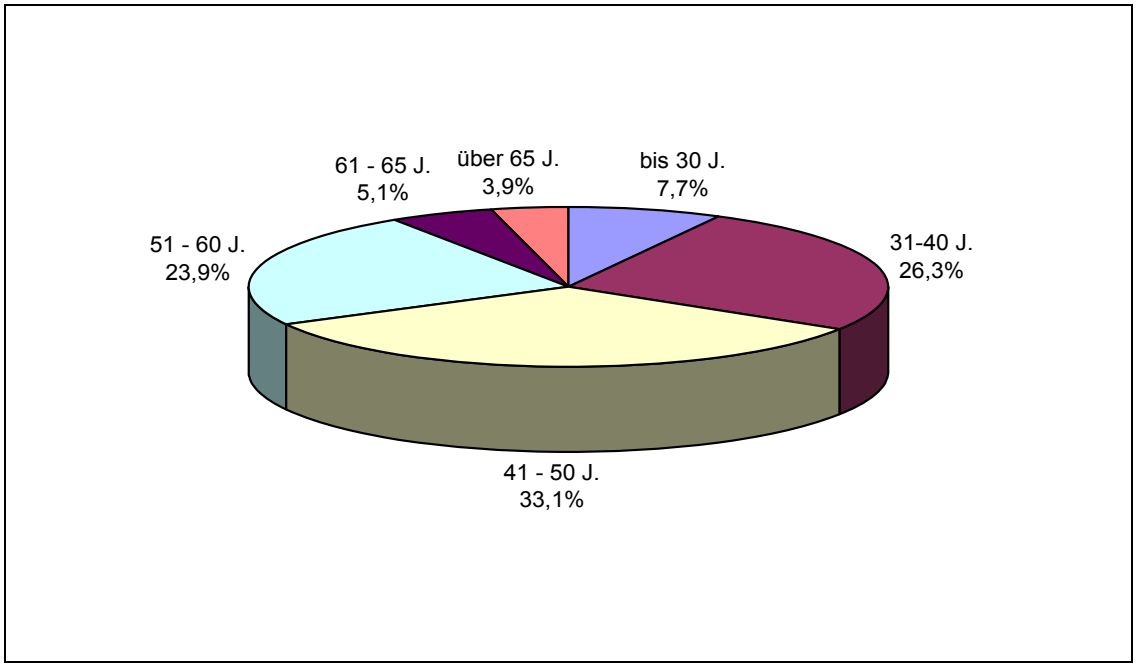
Betrachtet man nun die Altersstruktur unter dem Gesichtspunkt des Generationswechsels, so ist etwa ein Drittel der Inhaber 50 Jahre und älter (32,9 %). Absolut gesehen sind dies in Thüringen die Inhaber von 10.300 Handwerksbetrieben. Bei 2.800 Betrieben ist der Inhaber sogar älter als 60 Jahre. Diese Betriebe müssen sich aktiv Gedanken um eine mögliche Nachfolgeregelung machen.

---

[157] Eine dritte, alternative Methode liegt darin, die Betriebe nach dem Alter des Inhabers zu befragen. Für die den Fragebogen ausfüllende Person ist es meist eindeutig, wer die verantwortliche Person für den Betrieb ist. Hierfür hätte allerdings eine Befragung sämtlicher Thüringer Handwerksbetriebe vorgenommen werden müssen, was wegen des großen Aufwandes verworfen wurde.

[158] Vgl. Müller, K. (1997), S. 58ff.

Abb. 5.1 **Altersstruktur Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen (31.12.2007)**



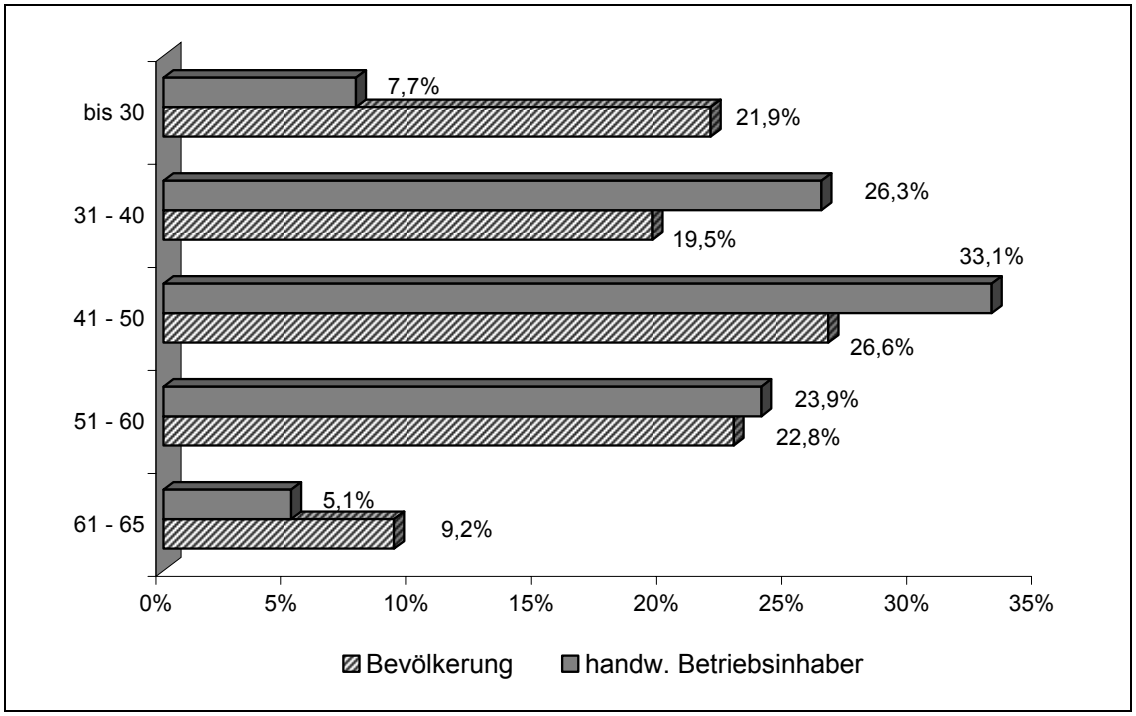
ifh Göttingen

Quelle: Handwerkskammern aus Thüringen

Vergleicht man die Altersstruktur der handwerklichen Betriebsinhaber mit der Altersstruktur der gesamten erwerbstätigen Bevölkerung (vgl. Abbildung 5.2) wird deutlich, dass es vergleichsweise viele handwerkliche Betriebsinhaber im fünften Lebensjahrzehnt (41 bis 50 Jahre) gibt. Mit weniger als 30 Jahren leiten relativ gesehen nur wenige Personen einen Handwerksbetrieb. Dies ist kaum überraschend, da eine Existenzgründung meist nicht sofort am Anfang der Berufstätigkeit vorgenommen wird. Mit mehr als 60 Jahren sind schon viele Handwerksinhaber aus dem Berufsleben ausgeschieden. Nur 5,1 % der Handwerksinhaber haben dieses Alter übertroffen; in der gesamten Bevölkerung sind es 9,2 % der Einwohner.[159]

[159] Die handwerklichen Betriebsinhaber mit einem Alter von mehr als 65 Jahren sind aus dieser Betrachtung ausgeklammert worden.

Abb. 5.2: **Bevölkerung (20 bis 65 Jahre) und Inhaber von Handwerksbetrieben nach Altersgruppen**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik; Handwerkskammern aus Thüringen; eigene Berechnungen

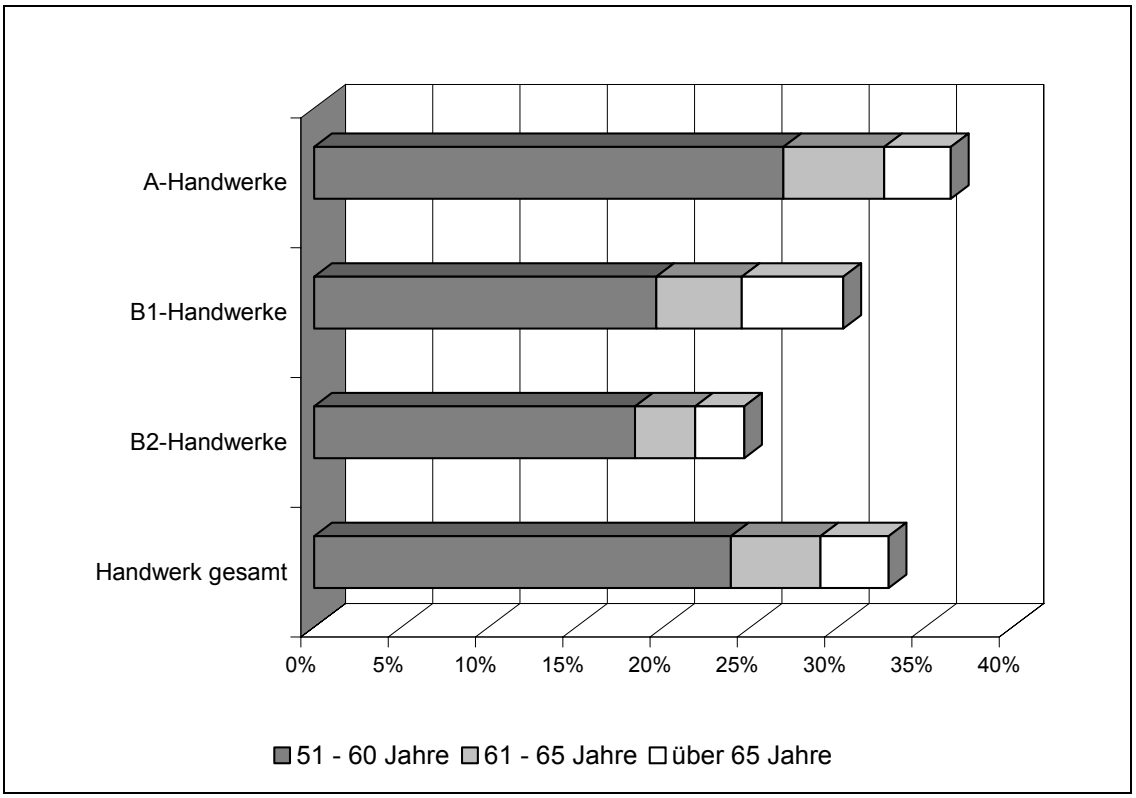
Innerhalb des Handwerks gibt es erhebliche Unterschiede, sofern man nach den drei **Handwerkssektoren** unterscheidet. Konzentriert man sich bei dieser Betrachtung auf die Betriebe mit Inhabern über 50 Jahren, also die Betriebe, die sich über eine Nachfolgeregelung Gedanken machen müssen, so liegt deren Anteil bei den zulassungspflichtigen Handwerken mit über 35 % erheblich höher als bei den B1-Handwerken (knapp 30 %) und den B2-Handwerken mit weniger als 25 %. Dies wird aus Abbildung 5.3 deutlich.[160] Interessant ist, dass in den zulassungsfreien Handwerken der Anteil der Inhaber mit über 65 Jahren von allen drei Gruppen mit Abstand am höchsten ausfällt. Dies kann wahrscheinlich darauf zurückgeführt werden, dass unter die B1-Handwerke relativ viele Kontraktionshandwerke fallen, deren Inhaber erfahrungsgemäß einen hohen Altersdurchschnitt aufweisen.[161] In den B1-

[160] Die genauen Prozentzahlen für alle Altersgruppen finden sich in Tabelle A5.1 im Anhang.

[161] Vgl. Müller, K. und Mecke, I. (1997), S. 274.

und B2-Handwerken gibt es dagegen häufiger jüngere Betriebsinhaber. Dies dürfte auf die höhere Existenzgründungsrate zurückzuführen sein.

Abb. 5.3: **Anteil der Betriebe mit Inhabern, die älter als 50 Jahre sind, nach Handwerkssektoren**

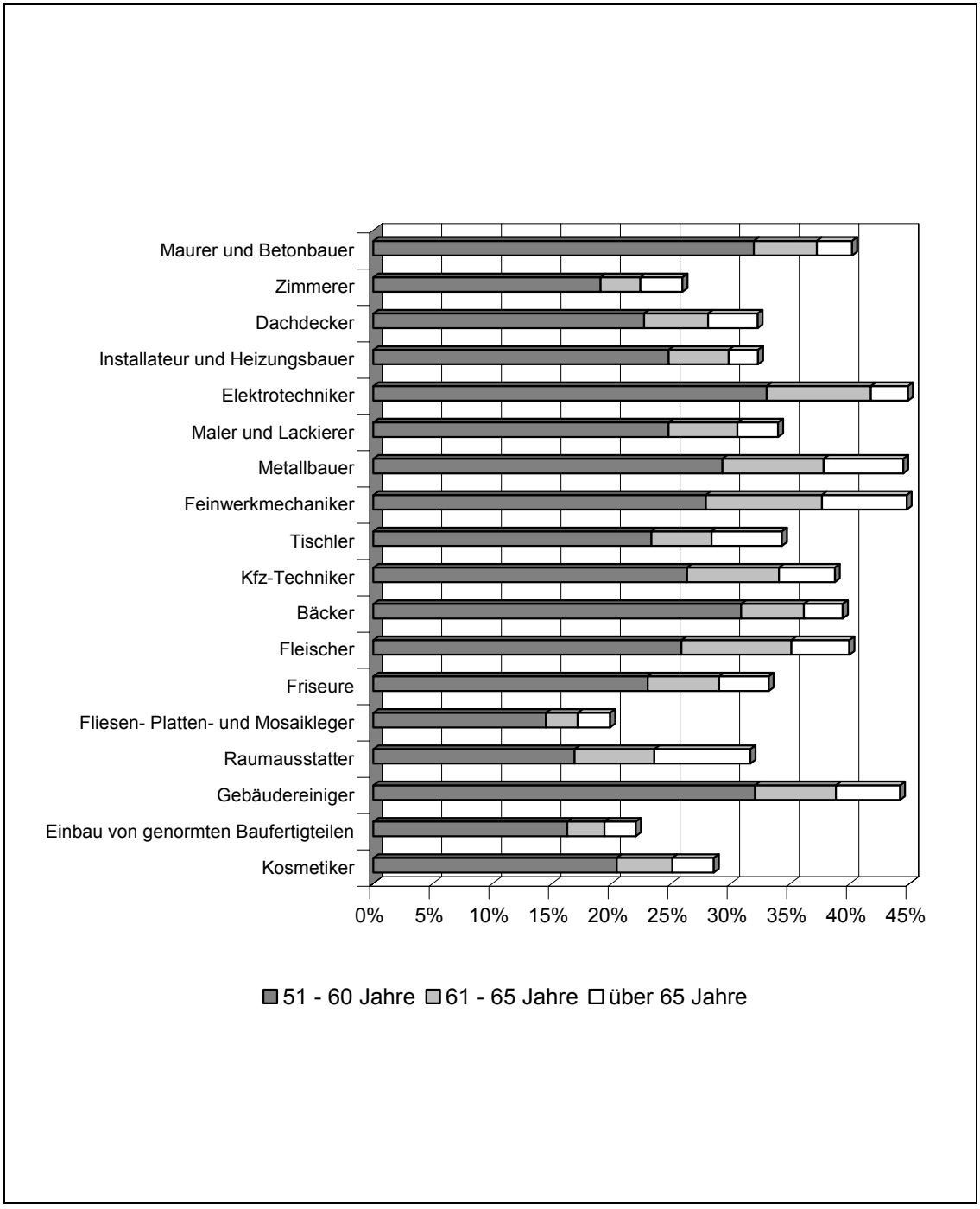


ifh Göttingen

Quellen: Handwerkskammern aus Thüringen; eigene Berechnungen

Aber auch innerhalb der Handwerkssektoren zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen **Handwerkszweigen**. Dies wird aus Abbildung 5.4 deutlich. Einen relativ hohen Anteil mit Inhabern über 50 Jahre weisen die Elektrotechniker, die Metallbauer, die Feinwerkmechaniker und die Gebäudereiniger auf. Relativ jung sind die Inhaber dagegen bei den Fliesen-, Platten- und Mosaiklegern, bei dem Gewerk "Einbau von genormten Baufertigteilen" und bei den Zimmerern. Interessanterweise fallen diese drei Gewerke in unterschiedliche Handwerkssektoren. Dies zeigt, dass die Altersstruktur nur begrenzt vom Handwerkssektor abhängig ist. Wichtiger dürfte vielmehr die Gründungsrate sein.

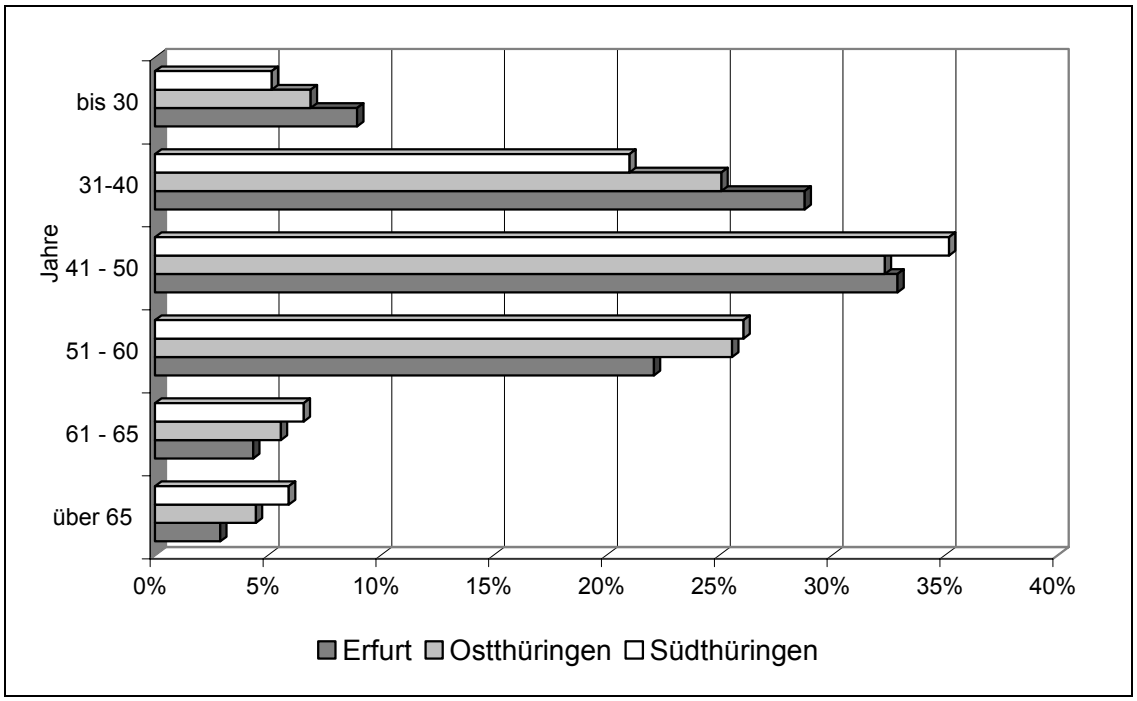
Abb. 5.4: **Anteil der Betriebe mit Inhabern, die älter als 50 Jahre sind, nach ausgewählten Handwerkszweigen**



ifh Göttingen

Die Bedeutung einer hohen Gründungsrate zeigt sich auch bei der Differenzierung der Ergebnisse nach den drei Thüringer **Handwerkskammern** (vgl. Abbildung 5.5). So sind die jüngsten Altersgruppen der handwerklichen Inhaber im Kammerbezirk Erfurt am stärksten besetzt. Dies dürfte mit der relativ hohen Existenzgründungsrate in diesem Kammerbezirk zusammenhängen.

Abb. 5.5: **Altersstruktur Inhaber von Handwerksbetrieben Thüringen nach Handwerkskammern (31.12.2007)**



ifh Göttingen

Quelle: Handwerkskammern aus Thüringen

Um zu untersuchen, inwieweit sich die Altersstruktur der handwerklichen Inhaber aus Thüringen vom Bundesdurchschnitt unterscheidet, wurde geprüft, welche Vergleichsdaten vorliegen. Leider gibt es weder Daten für Deutschland insgesamt noch für einzelne Bundesländer.[162] Eine relativ gute Statistik bietet jedoch die Handwerkskammer Düsseldorf, die in ihrem Jahresbericht seit vielen Jahren die Altersstruktur ihrer Betriebsinhaber veröffentlicht.

[162] Eine Aufstellung der betriebsleitenden Personen veröffentlicht auch die Handwerkskammer Halle in ihrem Bericht "Handwerk in Zahlen 2007". Dort wurde ein etwas höherer Altersdurchschnitt ermittelt. Danach waren 38,4 % der Betriebsleiter älter als 50 Jahre. Auch hier war bei den A-Handwerken der Altersdurchschnitt höher als bei den B1- und den B2-Handwerken, vgl. Handwerkskammer Halle (2008), S. 8.

Stellt man die Düsseldorfer Ergebnisse von 2007 denen aus Thüringen gegenüber, wird deutlich, dass die Handwerksinhaber aus Thüringen im Durchschnitt jünger sind (vgl. Tabelle 5.1). So haben in Thüringen 34 % der Handwerksinhaber ein Alter von bis zu 40 Jahren, im Kammerbezirk Düsseldorfer sind es dagegen nur 27,1 %. Die älteren Altersklassen sind dafür im Kammerbezirk Düsseldorf relativ gesehen stärker besetzt. Insgesamt haben im Kammerbezirk Düsseldorf etwa 38 % der Inhaber das 50. Lebensjahr vollendet und stehen in baldiger Zukunft vor einem Generationswechsel, in Thüringen sind es – wie bereits erwähnt – lediglich etwa 33 %.

Worauf dieser Unterschied zurückzuführen ist, lässt sich ohne weitere Untersuchungen nicht ermitteln. Schließlich liegt die Gründungsrate in Thüringen relativ niedrig. Auch der Gründungsboom im ostdeutschen Handwerk nach der Wende kann hierfür nicht verantwortlich sein. Dieser Boom wurde – wie eine Untersuchung in Sachsen-Anhalt von Mitte der 90er Jahre zeigt[163] - vor allem von einer mittleren Altersgruppe (40 bis 50 Jahre) getragen. Diese Personen dürften heute schon überwiegend im Ruhestand sein oder ihren Betrieb aus anderen Gründen aufgegeben haben.

Tab. 5.1: **Vergleich Altersstruktur Inhaber von Handwerksbetrieben Thüringen und Handwerkskammer Düsseldorf (31.12.2007)**

Jahre	bis 30	31-40	41 - 50	51 - 60	61 - 65	über 65	GESAMT
A-Handwerke							
Thüringen	4,9%	23,6%	35,1%	26,9%	5,8%	3,8%	100%
HWK Düsseldorf	3,9%	18,4%	36,8%	24,2%	7,6%	9,2%	100%
B1-Handwerke							
Thüringen	12,7%	28,1%	28,9%	19,6%	4,9%	5,8%	100%
HWK Düsseldorf	10,3%	24,6%	28,9%	26,8%	3,3%	6,1%	100%
B2-Handwerke							
Thüringen	12,0%	32,8%	30,6%	18,4%	3,4%	2,8%	100%
HWK Düsseldorf	7,0%	23,5%	35,6%	22,2%	5,4%	6,3%	100%
Handwerk gesamt							
Thüringen	**7,7%**	**26,3%**	**33,1%**	**23,9%**	**5,1%**	**3,9%**	**100%**
HWK Düsseldorf	6,1%	21,0%	34,7%	24,3%	6,1%	7,8%	100%

ifh Göttingen

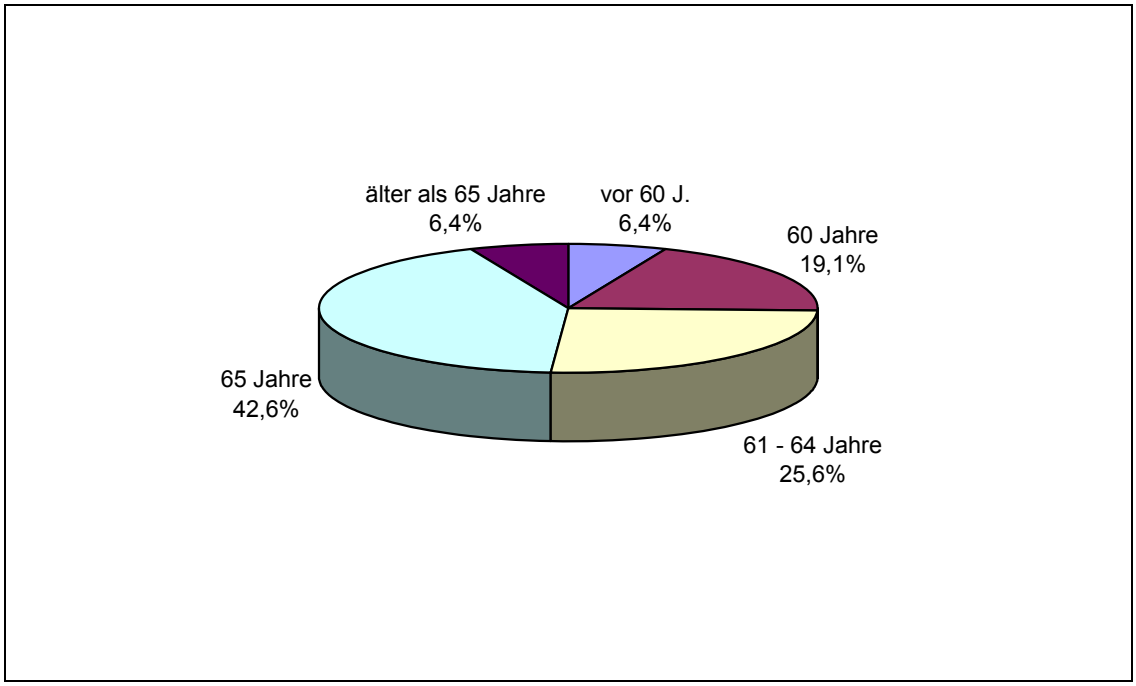
Quellen: Handwerkskammern aus Thüringen; Handwerkskammer Düsseldorf; eigene Berechnungen

[163] Vgl. Müller, K. und Mecke, I. (1997), S. 273.

5.2.2 Beabsichtigtes Ruhestandsalter

Informationen über das beabsichtigte Ruhestandsalter der Inhaber von Handwerksbetrieben sind aus der Befragung bei den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken vom Herbst 2008 erhältlich (vgl. Abschnitt A1.1.6). Danach antworteten 6,4 % der Betriebe, dass sie bereits vor Vollendung des 60. Lebensjahres in den Ruhestand gehen wollten; die meisten Inhaber peilten jedoch das Alter zwischen 60 und 65 Jahren an (vgl. Abbildung 5.6). Lediglich 6,4 % wollen noch über ihren 66. Geburtstag hinaus ihren Betrieb leiten und dann irgendwann aufhören. Zu beachten ist auch, dass bei dieser Frage viele Inhaber nicht geantwortet haben. Dies zeigt, dass viele Inhaber sich noch keinen Gedanken darüber gemacht haben, wann sie abtreten wollen.

Abb. 5.6: **Beabsichtigtes Ruhestandsalter der Inhaber von Handwerksbetrieben – Thüringen**
(In welchem Alter wollen Sie in den Ruhestand gehen?)



ifh Göttingen

Quelle: Zusatzfrage zur Konjunkturerhebung in den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken Herbst 2008, Sonderauswertung Thüringen, n = 47

Vergleicht man diese Ergebnisse für Thüringen mit dem Bundeswert, ergeben sich einige Unterschiede. So wollen bundesweit mehr Inhaber mit 60 Jahren in den Ruhestand gehen oder auch länger als 65 Jahre arbeiten (vgl. Tabelle A5.2 im Anhang). Dafür wird ein Ruhestandsalter von 61 bis 65 sel-

tener genannt. Woraus diese Unterschiede resultieren, ob sie auf den relativ geringen Fallzahlen aus Thüringen fußen oder ob unterschiedliche Ruhestandsabsichten zugrunde liegen, kann ohne zusätzliche Informationen nicht geklärt werden.

Weitere interessante Erkenntnisse bietet eine Differenzierung des beabsichtigten Ruhestandsalters nach verschiedenen Merkmalen. Diese Berechnung wurde nur für die bundesweiten Ergebnisse vorgenommen, da die Daten für Thüringen wegen der geringen Fallzahl eine solche Differenzierung nicht erlauben. So beabsichtigen Inhaber von größeren Betrieben (mit 50 Beschäftigten und mehr), ihren Betrieb länger zu leiten als die Inhaber von kleineren Betrieben. Von den handwerklichen Großbetrieben wollen fast zwei Drittel ihren Betrieb erst mit 65 Jahren oder noch später abgeben. Bei den Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten sind es nur gut 50 %.

Wenig überraschend ist es, dass sich die befragten Inhaber umso später aus ihrem Betrieb zurückziehen wollen, je älter sie sind. Von den Inhabern mit weniger als 30 Jahren beabsichtigen über 60 % schon mit 60 Jahren oder früher aufzuhören. Die befragten Inhaber, die schon älter als 60 Jahre sind, wollen dagegen zu fast 87 % bis zum Alter von 65 oder sogar noch länger ihrem Betrieb vorstehen.

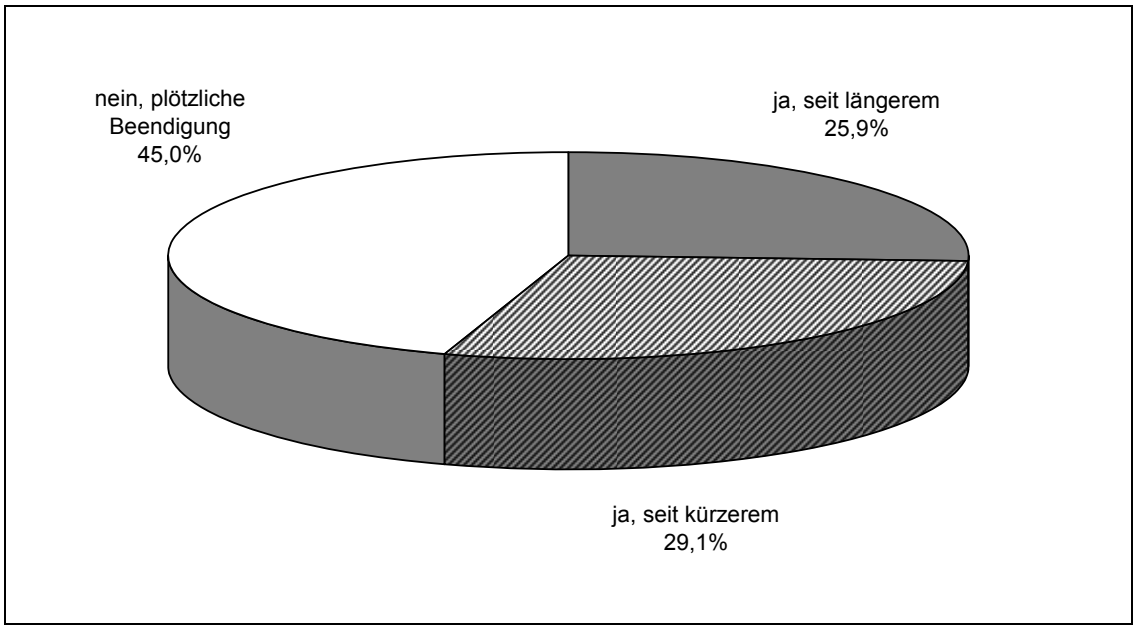
Auch die derzeitige Geschäftslage hat einen Einfluss auf das beabsichtigte Ruhestandsalter. Je besser die Inhaber ihre Lage einschätzen, desto später wollen sie sich aus ihrem Betrieb zurückziehen. Dies dürfte unter anderem damit zusammenhängen, dass Inhaber größerer Betriebe ihre Geschäftslage besser beurteilen.

5.2.3 Planung Beendigung Unternehmertätigkeit

Eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Nachfolgeregelung ist deren rechtzeitige Planung. Deshalb wurden die ehemaligen Inhaber der aus den Handwerksrollen gelöschten Betriebe auch gefragt, ob sie die Übergabe oder die Stilllegung ihres Betriebes geplant haben. Lediglich ein Viertel der Befragten hatte sich schon seit längerem, d.h. mehr als zwei Jahre, mit dieser Frage beschäftigt (vgl. Abbildung 5.7). Knapp 30 % kreuzten an, dass sie die Übergabe oder Stilllegung ihres Betriebes nur relativ kurz, weniger als zwei Jahre lang, vorbereitet hätten. Die Mehrzahl der Betriebsinhaber, nämlich 45 %, hatte keine Vorsorge getroffen; für sie trat dieses Ereignis plötzlich ein.

Dieses Ergebnis unterscheidet sich wesentlich von der bereits erwähnten älteren Befragung aus dem Jahr 1995 in Niedersachsen.[164] Damals gab nur ein Viertel der Befragten an, dass sie ihre Unternehmertätigkeit plötzlich beenden mussten; dagegen hatten 45 % ihren Abschied aus dem Berufsleben längerfristig geplant.

Abb. 5.7: **Planung Beendigung Unternehmertätigkeit**
(Haben Sie die Beendigung Ihrer Unternehmertätigkeit geplant?)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Diejenigen ehemaligen Inhaber, die bei dieser Frage "nein, plötzliche Beendigung" angekreuzt hatten, wurden um ein verbale Erläuterung gebeten (vgl. Tabelle 5.2). Wenig überraschend war, dass hier wirtschaftliche Gründe im Vordergrund standen.[165] In erster Linie sind in diesem Zusammenhang Umsatzprobleme bzw. eine schlechte Auftragslage zu nennen. 12 % der Firmen haben Insolvenz angemeldet und 10 % hatten Probleme mit der Zahlungsmoral der Kunden. Danach folgen persönliche Schicksale, in erster Linie Krankheit oder Unfall. In 3 % der Fälle verstarb der Inhaber plötzlich. Ein weiterer Grund betraf eine alternative Betätigungsmöglichkeit. Einige Perso-

[164] Vgl. Müller, K. (1997), S. 96 ff.

[165] Bei der Umfrage 1995 in Niedersachsen standen demgegenüber gesundheitliche Probleme im Vordergrund, vgl. Müller, K. (1997), S. 97.

nen zogen einen Wechsel in eine Festanstellung der eigenen Selbstständigkeit vor. Wegen Problemen mit anderen Gesellschaftern wurden 3 % der Betriebe gelöscht; sonstige Gründe wurden von 12 % der Altinhaber genannt. Hierunter fällt z.B. Führerscheinverlust, Insolvenz eines Großabnehmers.

Die Dominanz der wirtschaftlichen Probleme hängt sicher mit der allgemein schwierigen Lage des Handwerks zusammen. Dies gilt insbesondere für Kleinstunternehmen. Wie aus Tabelle A5.3 im Anhang hervorgeht, beendeten 56 % dieser Betriebe ihre Unternehmertätigkeit plötzlich. Bei den größeren Unternehmen war dieser Anteil erheblich geringer; hier überwog eine längere Planung.

Tab. 5.2: **Gründe für eine plötzliche Beendigung**

	abs.	%
Wirtschaftliche Situation		
Umsatzprobleme / schlechte Auftragslage	26	38%
Insolvenz	8	12%
Probleme mit Zahlungsmoral	7	10%
Bürokratie	2	3%
Persönliche Schicksale		
Krankheit, Unfall	11	16%
Tod	2	3%
Alternative Betätigung		
Wechsel in Festanstellung	3	4%
Probleme mit Gesellschaftern	2	3%
sonstiges (z. B. Führerscheinverlust, Insolvenz Großabnehmer)	8	12%

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Weiter ist die Frage nach den Planungsaktivitäten im starken Maße davon abhängig, ob der Betrieb weitergeführt oder aufgelöst wurde. Als Ergebnis wurde ermittelt, dass etwa 45 % der Übergeber dieses Ereignis seit längerem geplant hatten, während es bei den Inhabern von aufgelösten Betrieben lediglich 15 % waren. Dafür wurde von diesen Inhabern viel häufiger die Rubrik "nein, plötzliche Beendigung" angekreuzt (56 %). Hieraus kann geschlossen werden, dass eine längerfristige Planung für eine ordnungsgemäße Übergabe äußerst wichtig ist. Ist diese nicht erfolgt und kann der Handwerksmeister plötzlich die Betriebsleitung nicht mehr ausüben, ist die Wahrscheinlichkeit erheblich größer, dass der Betrieb aufgelöst werden muss.

Der oben bereits erwähnte Zusammenhang zwischen Planung der Übergabe oder der Stilllegung des Betriebes und der Betriebsgröße schlägt auch auf die Ergebnisse nach dem Handwerkssektor durch. So ist bei den zulassungspflichtigen Handwerken eine längere Planung eher wahrscheinlich als bei den zulassungsfreien Handwerken oder dem handwerksähnlichen Gewerbe (30 % zu 20 % und weniger). In diesen Betrieben mit meist sehr wenigen Beschäftigten kam es häufig zu einem plötzlichen Ende der Selbstständigkeit.

Ein ähnlicher Zusammenhang zeigt sich auch bei der Kreuzung mit der Gewerbegruppe. Bei den eher größeren Nahrungsmittelhandwerken ist eine längerfristige Planung wahrscheinlich, während bei den eher kleinen Baubetrieben die Unternehmertätigkeit häufig plötzlich beendet wird.

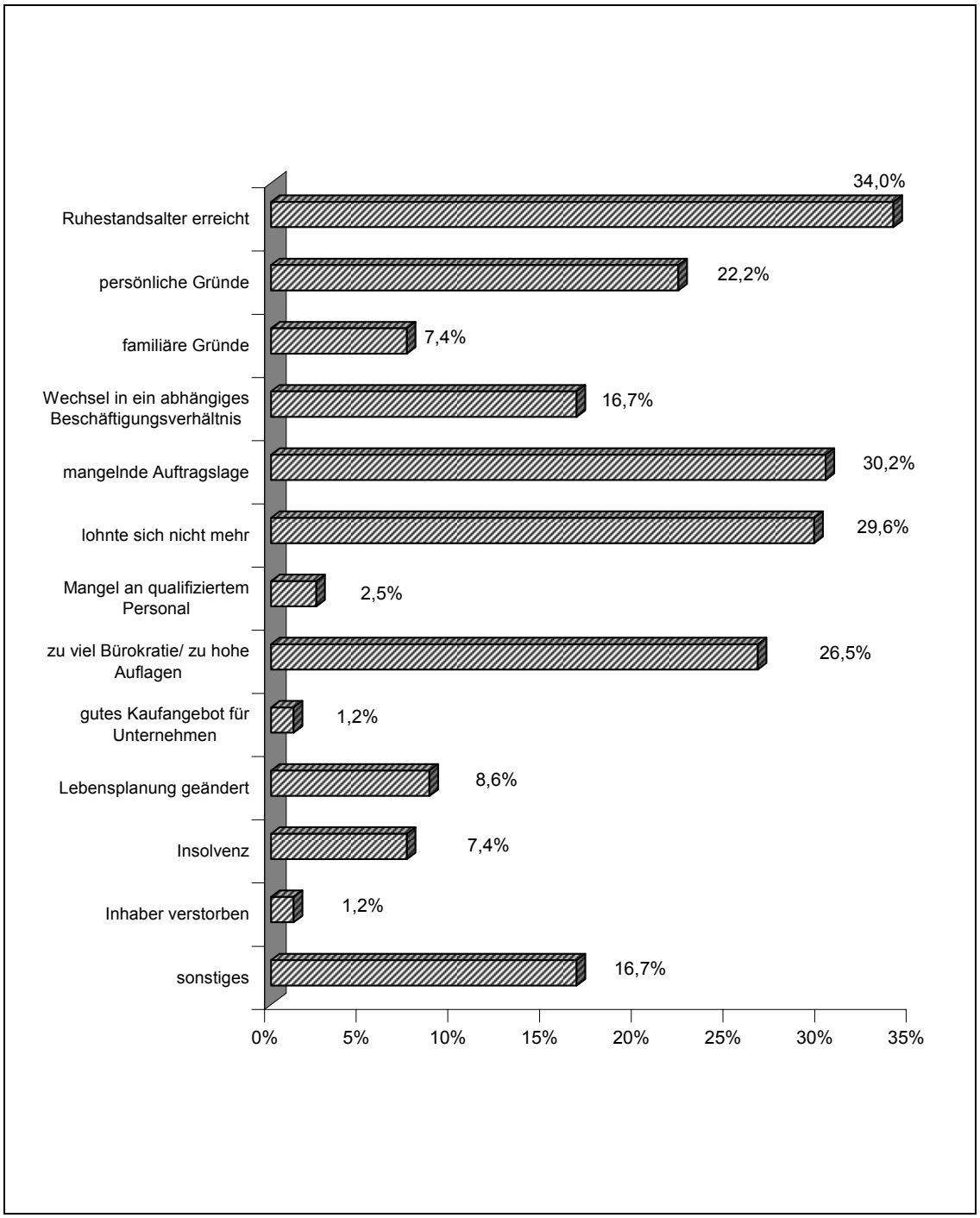
Mit der Planung der Übergabe oder der Stilllegung des Betriebes stehen die Gründe für diese Entscheidung in engem Zusammenhang. Um diese näher untersuchen zu können, wurde in die Umfrage bei den Altinhabern eine weitere Frage aufgenommen. Auf die Frage, warum sie ihre Unternehmertätigkeit beendet haben, konnten verschiedene Antwortvorgaben angekreuzt werden, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Am häufigsten wurde mit 34 % genannt, dass das Ruhestandsalter erreicht sei (vgl. Abbildung 5.8). Dieser Anteil korrespondiert mit dem Anteil der ehemaligen Inhaber, die älter als 65 Jahre sind (36 %, vgl. Abschnitt 5.3.2.1). Danach folgen eher ökonomische Gründe, wie "mangelnde Auftragslage" oder "lohnte sich nicht mehr" mit jeweils etwa 30 %. "Zuviel Bürokratie bzw. Auflagen" nannte ein gutes Viertel. Danach folgen "persönliche Gründe" vor "abhängiges Beschäftigungsverhältnis". Die weiteren Antwortvorgaben wurden von weniger als 10 % der antwortenden Altinhaber angeführt.

Darüber hinaus wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, sonstige Gründe zu nennen. Die verbalen Antworten bestärken den Eindruck, dass ökonomische Gründe häufig im Vordergrund standen. So wurde beispielsweise genannt:

- "Wenn man nicht bezahlt wird für seine Arbeit, macht's keinen Spaß",
- "Finanzielle Probleme durch schlechte Zahlungsmoral" oder
- "Existenzgründer bekommen alles in den Arsch geblasen, aber bestehende Unternehmen werden im Regen stehen gelassen. Leider ist es so."

Auch persönliche Gründe wurden teilweise näher erläutert. So wurde beispielsweise genannt "Elternzeit" oder "Pflege der Mutter".

Abb. 5.8: **Gründe für Beendigung der Unternehmertätigkeit**
(Warum haben Sie Ihre Unternehmertätigkeit beendet?)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Weitere Erkenntnisse lassen sich gewinnen, wenn man die Ergebnisse auf diese Frage mit anderen Indikatoren kreuzt (vgl. Tabelle A5.4 im Anhang). So ist es wenig überraschend, dass bei Erreichen des Ruhestandsalters der Betrieb eher übergeben wird, dagegen bei wirtschaftlichen Gründen eine Stilllegung bei weitem überwiegt. Interessanter ist es, dass bei persönlichen Gründen etwa in gleich vielen Fällen eine Übergabe stattfindet oder der Betrieb stillgelegt wird. Ähnliches gilt bei familiären Gründen oder bei einer Veränderung der Lebensplanung. Auch eine Insolvenz bedeutet nicht unbedingt eine Stilllegung. In etwa der Hälfte dieser Fälle konnte der Betrieb weitergeführt werden.

Betrachtet man das Geschlecht des Inhabers, wird deutlich, dass bei den Frauen relativ häufig persönliche oder familiäre Gründe für die Beendigung ihrer Unternehmertätigkeit verantwortlich sind. Der Eintritt in das Ruhestandsalter war dagegen häufiger für Männer ein Grund.

Bezüglich der verschiedenen Betriebsgrößenklassen ist es weniger überraschend, dass bei den Ein-Personenunternehmen wirtschaftliche Gründe (mangelnde Auftragslage, lohnte sich nicht mehr) überwiegen. Bei größeren Unternehmen ist neben der Erreichung des Ruhestandsalters auch eine veränderte Lebensplanung häufiger von Bedeutung.

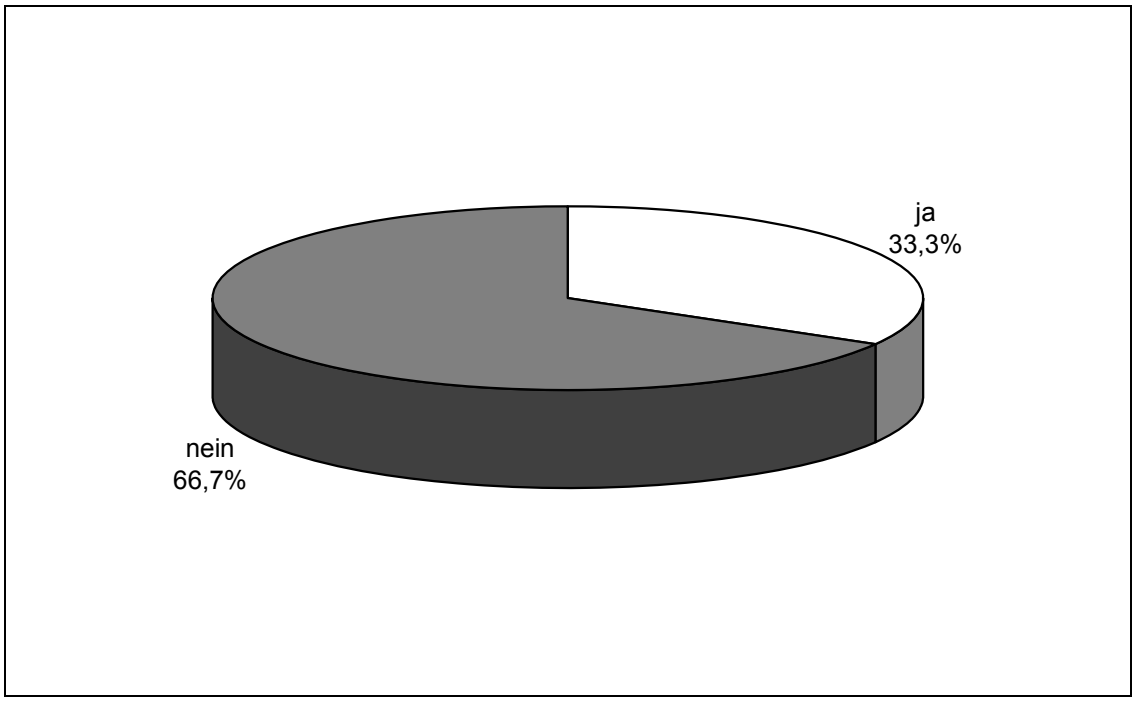
Bezüglich der drei verschiedenen Handwerkssektoren wird wieder ein beträchtlicher Unterschied zwischen den zulassungspflichtigen einerseits und den zulassungsfreien bzw. handwerksähnlichen Gewerben andererseits deutlich. Während bei Letzteren viel häufiger eine schlechte wirtschaftliche Situation als Grund für die Beendigung der Unternehmertätigkeit genannt wurde, ist es bei den zulassungspflichtigen Handwerken eher die Erreichung des Ruhestandsalters. Interessant ist, dass in den handwerksähnlichen Gewerben relativ häufig die Rubrik "Lebensplanung geändert" angekreuzt wurde. Dies könnte damit zu tun haben, dass bei diesem Personenkreis der Bezug zum Handwerk weniger eng ist und dass man sich daher eher vorstellen kann, eine andere berufliche Tätigkeit auszuüben.

Ein weiterer Ansatzpunkt, um die Nachfolgevorbereitungen der Betriebsinhaber zu erfassen, stellen die Ergebnisse bei der Umfrage in den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken dar (vgl. Abschnitt A1.1.6 im Anhang). In dieser Umfrage wurden Inhaber aus allen Altersgruppen befragt, ob sie schon konkret in die Nachfragefolgeplanung eingetreten seien. Insgesamt antwortete ein Drittel der Inhaber, dass dies der Fall ist; zwei Drittel vernein-

ten dies (vgl. Abbildung 5.9). Dieser Anteil lag in Thüringen etwas höher als im gesamten Bundesgebiet, wo sich lediglich 27,9 % bereits um ihre Nachfolgeplanung Gedanken gemacht hatten (vgl. Tabelle A5.5 im Anhang).

Durch eine bundesweite Auswertung konnten erhebliche Unterschiede in der Nachfolgeplanung innerhalb einzelner Auswertungskriterien festgestellt werden.[166] Dies gilt vor allem für die Betriebsgröße. Allgemein lässt sich aussagen, dass je größer der Betrieb ist, desto frühzeitiger wird die Nachfolgeplanung eingeleitet. So hatten sich von den Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten zum Zeitpunkt der Erhebung bereits 58,3 % hierüber Gedanken gemacht; bei den Kleinbetrieben mit weniger als fünf Personen waren es dagegen lediglich 15 %.

Abb. 5.9: **Nachfolgeplanung der Inhaber von Handwerksbetrieben – Thüringen**
(Sind Sie schon konkret in die Nachfolgeplanung eingetreten?)



ifh Göttingen

Quelle: Zusatzfrage zur Konjunkturerhebung in den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken Herbst 2008

[166] Eine entsprechende Sonderauswertung für Thüringen war wegen der geringen Fallzahl nicht möglich.

Wenig überraschend ist es, dass das Alter der Inhaber Auswirkungen auf die Nachfolgeplanung hat. Je älter diese sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich mit der Zukunft ihres Betriebes auseinandergesetzt haben. Waren die Inhaber 50 Jahre und jünger, taten dies lediglich 10 % und weniger. Bei den Inhabern zwischen 51 und 60 Jahren beschäftigte sich bereits ein gutes Drittel mit der Zukunft ihres Betriebes. Waren die Inhaber älter als 60 Jahre, hatten bereits fast 60 % eine Nachfolgeplanung begonnen; beim Alter von über 65 Jahren waren es drei Viertel aller Inhaber. Immerhin antworteten noch 25 %, dass sie diesbezüglich noch nichts unternommen hätten.

Ein Zusammenhang lässt sich auch mit der Übergabeabsicht feststellen. Beabsichtigt der Inhaber, den Betrieb einmal zu übergeben, wird viel frühzeitiger mit der Nachfolgeplanung begonnen, als wenn es wahrscheinlich auf eine Stilllegung hinausläuft oder die Situation noch nicht geklärt ist. Bei einer beabsichtigten Übergabe an den Sohn oder die Tochter bzw. an einen Mitarbeiter des Betriebes sind die Inhaber schon häufiger in die Nachfolgeplanung eingetreten, als wenn ein solcher Personenkreis nicht zur Verfügung steht und der Betrieb an einen Dritten übergeben werden soll.

Auch die derzeitige Geschäftslage hat Einfluss auf die Nachfolgeplanung. Diejenigen Inhaber, welche die Geschäftslage ihres Betriebes mit "gut" beurteilten, waren schon eher mit der Planung der Nachfolge beschäftigt als die Betriebe, die ihre Geschäftslage lediglich mit "befriedigend" oder gar mit "schlecht" bewerteten. Für dieses Ergebnis dürfte wiederum ausschlaggebend sein, dass größere Betriebe ihre Geschäftslage besser beurteilen.

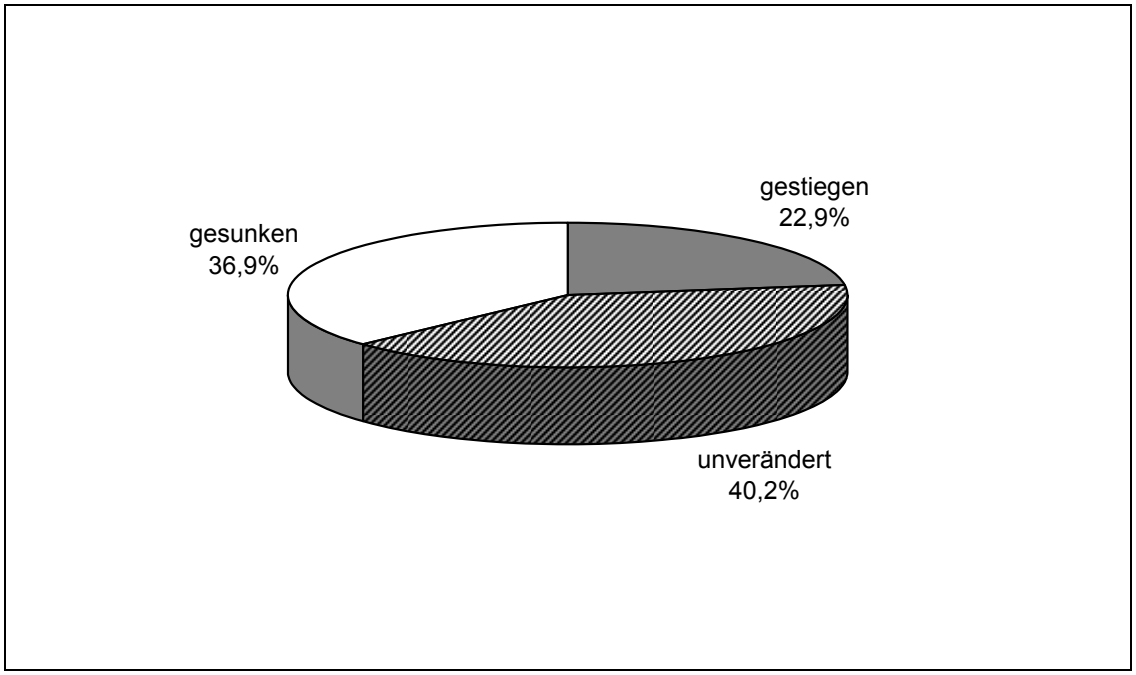
5.2.4 Wirtschaftliche Entwicklung der Betriebe in den letzten zwei Jahren

Ein wichtiges Kriterium dafür, ob der Betrieb nach dem Ausscheiden des Inhabers weitergeführt oder stillgelegt wird, ist die wirtschaftliche Situation des Betriebes. Am ehesten dürfte hierüber die Rendite des Betriebes Aufschluss geben. Bei einer schriftlichen Erhebung verbietet es sich jedoch, eine entsprechende Frage zu stellen, da dann die Antwortbereitschaft der Betriebe sicher stark sinken würde. Als Hilfsindikatoren wurden daher Fragen nach der Entwicklung der Beschäftigtenzahl und des Umsatzes in den letzten zwei Jahren aufgenommen.

In Abbildung 5.10 werden die Ergebnisse auf die Frage nach der Beschäftigtenentwicklung vorgestellt. Es zeigt sich, dass bei lediglich 23 % der Be-

triebe die Zahl der Mitarbeiter in den letzten Jahren gestiegen ist, bei knapp 37 % ist sie dagegen gesunken. Der Rest meldete keine Veränderung der Beschäftigtenzahlen. Diese insgesamt negative Entwicklung wird im Wesentlichen durch die Konjunkturumfrage der Thüringer Handwerkskammern bestätigt. Wenn auch ein direkter Vergleich nicht möglich ist, da die Fragestellung sich in unserem Fall auf die letzten zwei Jahre und nicht wie im Fall der Konjunkturerhebung auf das letzte halbe Jahr bezieht, so gleichen sich die Ergebnisse jedoch insofern, als die Zahl der Betriebe mit gesunkener höher ist als die Zahl der Betriebe mit gestiegener Beschäftigung. Bei der Konjunkturerhebung ist allerdings bei etwa 80 % der Betriebe die Beschäftigung gleich geblieben; in unserer Befragung nur bei etwa 40 %. Hierfür dürfte der geringere Zeitraum der Betrachtung verantwortlich sein, denn in einem halben Jahr ändert sich die Beschäftigtenzahl sicherlich seltener als in zwei Jahren.

Abb. 5.10: **Entwicklung Mitarbeiterzahl seit 2005**
(Wie hat sich die Mitarbeiterzahl vom Jahr 2005 bis zum Beenden Ihrer Unternehmertätigkeit entwickelt?)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Zusätzliche Erkenntnisse gewinnt man, wenn man die Antworten auf diese Frage nach verschiedenen Kategorien differenziert (vgl. Tabelle A5.6. im Anhang). Nicht überraschend ist es, dass bei den Betrieben, die übergeben

werden, die Zahl der Mitarbeiter in den letzten Jahren gestiegen ist, während dies bei den stillgelegten Betrieben nur in Ausnahmefällen zutraf. Dies verdeutlicht, dass die Entwicklung der Mitarbeiterzahl ein wichtiger Indikator für die Übergabefähigkeit des Betriebes ist.

Weiter zeichnet sich ein erheblicher Unterschied zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen ab. Während bei den Betrieben mit fünf und mehr Personen in den meisten Fällen die Zahl der Mitarbeiter gestiegen ist, mussten die Kleinstbetriebe einen Beschäftigtenrückgang hinnehmen, d.h. diese Betriebe waren früher meist größer und sind aus wirtschaftlichen Gründen zu Einpersonen-Unternehmen geschrumpft.

Bezüglich der drei Handwerkssektoren melden die zulassungspflichtigen Betriebe das beste Ergebnis. Überraschenderweise ist die Mitarbeiterzahl bei den zulassungsfreien Betrieben am stärksten gesunken. Dies dürfte mit der stärkeren Konkurrenz infolge der vielen Neugründungen in diesem Bereich des Handwerks zu tun haben.

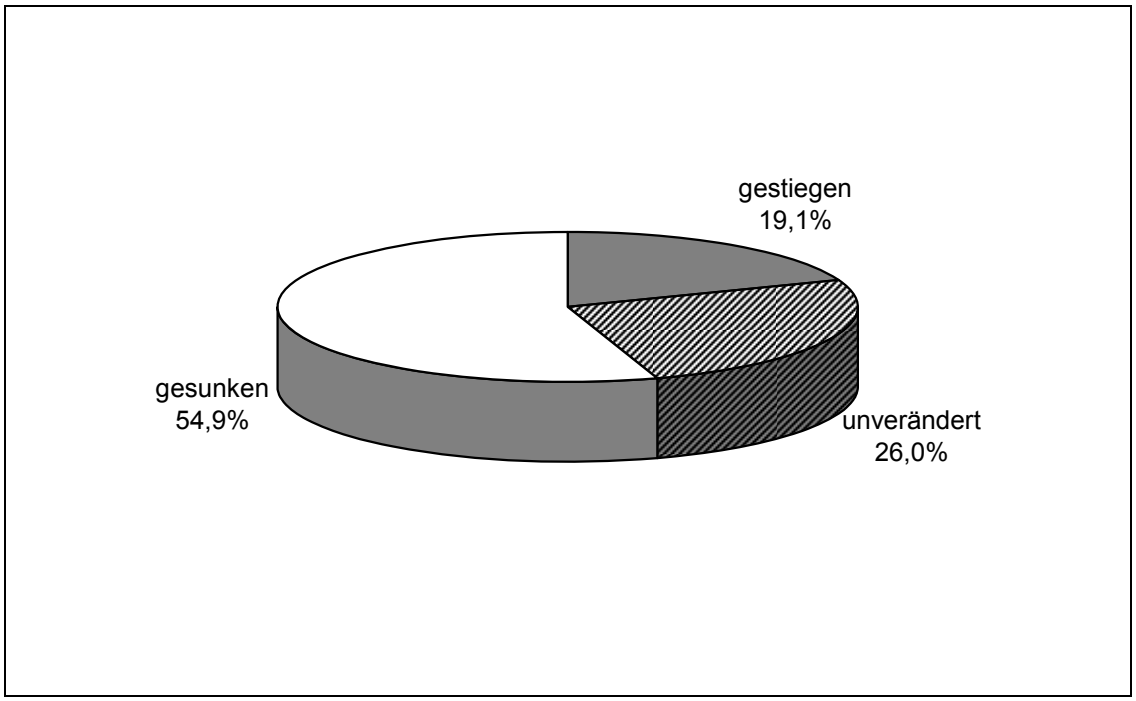
Betrachtet man die einzelnen Gewerbegruppen, hat sich die Mitarbeiterzahl in den Kfz-Handwerken am besten entwickelt. Eine Steigerung der Mitarbeiter ist auch bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf zu beobachten, während sich im Nahrungsmittelhandwerk positive und negative Meldungen die Waage halten. In den übrigen Sektoren überwiegt die Zahl der Betriebe mit rückläufiger Beschäftigung.

Bei der Entwicklung der Mitarbeiterzahl wird auch ein Unterschied zwischen strukturstarken und strukturschwachen Regionen deutlich. In den strukturstarken Kreisen hat sich die Beschäftigtensituation in den letzten zwei Jahren viel positiver als in den Vergleichsregionen entwickelt.

Ein grundsätzlich ähnliches Ergebnis zeichnet sich auf die Frage nach der Entwicklung des **Umsatzes** seit 2005 ab (vgl. Abbildung 5.11). Hier ist jedoch die Zahl der Betriebe mit einem gesunkenen Umsatz weitaus höher. Fast 55 % meldeten Umsatzrückgänge. Dagegen konnten nur knapp 20 % steigende Umsätze verbuchen. Dieses Ergebnis ist noch deutlich schlechter als dasjenige bei den Konjunkturumfragen. Legt man hier das Ergebnis für die neuen Bundesländer im ersten Quartal 2008 zugrunde, so meldeten 23 %

der Betriebe sinkende und 20 % der Betriebe steigende Umsätze; bei 57 % blieb der Umsatz unverändert.[167]

Abb. 5.11: **Entwicklung Umsatz seit 2005**
(Wie hat sich der Umsatz vom Jahr 2005 bis zum Beenden Ihrer Unternehmertätigkeit entwickelt?)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Grundsätzlich zeigt sich auch bei dieser Frage ein Zusammenhang zwischen Übergabe und Stilllegung des Betriebes. Dieser ist jedoch weit weniger ausgeprägt als bei der Entwicklung der Mitarbeiterzahl. Lediglich 26 % der übergebenen Betriebe verzeichneten seit 2005 gestiegene Umsätze, bei den stillgelegten Betrieben waren es 15 % (vgl. Tabelle A5.7 im Anhang). Darüber hinaus sind bei der Betrachtung der Einzelergebnisse auf diese Frage die gleichen Zusammenhänge wie bei der Entwicklung der Mitarbeiterzahl zu beobachten. Bei größeren Betrieben ist eher der Umsatz gestiegen als bei kleineren Betrieben. Die Situation in den zulassungspflichtigen Handwerken

[167] Da für die Handwerkskammer für Ostthüringen hier keine genauen Ergebnisse vorlagen, wurden die Ergebnisse der ZDH-Auswertung für die neuen Bundesländer herangezogen, vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2008), S. 17.

stellt sich etwas besser als in den B-Handwerken dar, und in den strukturstarken Regionen war die Umsatzentwicklung nicht ganz so negativ wie in den strukturschwachen Regionen.

5.3 Entscheidungs- und Umsetzungsphase

5.3.1 Anteil für Übergaben und Stilllegungen bzw. Übernahmen und Neugründungen

In der Entscheidungs- und Umsetzungsphase wird deutlich, ob die Absicht, einen Betrieb zu übergeben, in die Realität umgesetzt werden kann oder ob der Betrieb – ähnlich wie bei den von vornherein nicht übergabefähigen Betrieben – stillgelegt wird. Betrachtet man die Situation aus Sicht der Existenzgründer, stellt sich die Alternative, ob ein Betrieb neu gegründet wird oder ob ein bereits bestehender Betrieb übernommen werden soll.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, gibt es aus übergeberseitiger Sicht neben Übergabe oder Stilllegung noch eine dritte Möglichkeit, nämlich den Verkauf des Betriebes an ein bereits bestehendes Unternehmen. Im Handwerk spielt diese "Nachfolgeregelung" insgesamt nur eine untergeordnete Rolle. Häufiger kommt sie lediglich im Bäckerhandwerk vor, da sich hier – vor allem verursacht durch die technische Entwicklung – in vielen Fällen eine vertikale Standortspaltung anbietet, indem Produktion und Verkauf getrennt werden. Hierdurch entsteht ein Drang zur Vergrößerung des Unternehmens. Dies geschieht häufig durch einen Zukauf von abzugebenden Betrieben. In diesen Fällen werden die Verkaufsräume weiter genutzt, nicht jedoch die Produktionsstätte.

In der durchgeführten empirischen Erhebung bei den Altinhabern konnten nur vier Fälle identifiziert werden,[168] bei denen ein Verkauf an ein bereits bestehendes Unternehmen stattgefunden hat.[169] Diese Zahl ist für eine detaillierte Betrachtung zu gering. Daher wurden diese wenigen Fälle unter den Stilllegungen subsumiert, was sich insofern rechtfertigen lässt, da sich durch

---

[168] In der Gesamtwirtschaft kommt ein Verkauf an ein bestehendes Unternehmen weitaus häufiger vor. Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn ist dies in 21 % der Übergaben der Fall, vgl. Freund, W. (2004), S. 87.

[169] Alternativ könnte man versuchen, die Zahl der Verkäufe an ein bestehendes Unternehmen aus der von den Handwerkammern geführten Löschungsstatistik zu ermitteln. Dies ist jedoch kaum möglich.

einen Verkauf an ein bestehendes Unternehmen die Zahl der Betriebe verringert und nicht gleich bleibt wie bei einer Übergabe.[170]

Daten zu den Anteilen der Übernahmen an den Existenzgründungen bzw. der Übergaben an den Löschungen sind leider aus der Handwerksrolle oder auch aus der amtlichen Statistik bzw. aus anderen Quellen nicht erhältlich. Zwar führen die Handwerkskammern eine Löschungsstatistik, in der einzelne Löschungsgründe, so auch "Betriebsübergaben" bzw. "Betriebsumgründungen/Rechtsformwechsel", aufgeführt sind (vgl. Anhang, Tabelle A5.8), sieht man sich allerdings diese Statistik genauer an, ist zu erkennen, dass sie nur sehr begrenzt aussagefähig ist. Dies zeigt sich vor allem in der beträchtlichen Größenordnung der Spalte "Sonstige Gründe". Dort sind – bezogen auf die drei Thüringer Handwerkskammern – etwa 40 % (zulassungspflichtige Handwerke) bzw. knapp 60 % (zulassungsfreie Handwerke) aller Löschungen aus der Handwerksrolle aufgeführt. Bei der Handwerkskammer Erfurt sind es sogar 60 % bzw. 75 %. Ähnlich große Unterschiede zwischen den Kammern gibt es bei anderen Löschungsgründen, so z.B. bei den Betriebsumgründungen, bei den Löschungen aus persönlichen Gründen (Tod, Krankheit, Alter). Da nicht angenommen werden kann, dass die Bedeutung dieser Gründe zwischen den einzelnen Kammern derart schwankt, muss gefolgert werden, dass die Thüringer Handwerkskammern ihre Löschungsstatistik nach unterschiedlichen Kriterien führen. Das führt dazu, dass die Löschungsstatistik der Handwerkskammern für eine Bestimmung der Übergabequote kaum geeignet ist. Zudem ist zu beachten, dass diese Statistik nur für die A- und die B1-Handwerke, nicht jedoch für das handwerksähnliche Gewerbe geführt wird.[171]

---

[170] In der Analyse wird nicht berücksichtigt, dass ein Teil der Existenzgründer bereits im ersten Jahr scheitert. Das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung Essen (RWI Essen) schätzt diesen Anteil auf 10 % (vgl. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (2004), S. 149). Nach den Daten der drei Thüringer Handwerkskammern lässt sich ein solcher Anteil nicht bestätigen. Anzunehmen ist, dass er hier etwas geringer ausfällt. Auf die Ergebnisse hat dieses Phänomen jedoch keinen wesentlichen Einfluss.

[171] Um die "echten" Abgänge aus der Selbstständigkeit zu ermitteln, müssen die Umgründungen eliminiert werden. Diese lassen sich zwar ansatzweise herausrechnen, da in der Löschungsstatistik der Handwerkskammern auch eine Rubrik "Umgründungen/Rechtsformwechsel" enthalten ist. Detaillierte Untersuchungen für ein anderes Projekt haben jedoch gezeigt, dass die Zahl der Umgründungen de facto sehr viel höher ist, als es in dieser Rubrik ausgewiesen wird, vgl. Müller, K. (1997) S. 15ff.

Aus diesen Gründen wurde in den beiden durchgeführten empirischen Erhebungen jeweils eine Frage nach dem Anteil der Neugründungen/ Übernahmen bzw. der Übergaben/Stilllegungen/Verkäufe an bestehende Unternehmen aufgenommen. Wie aus den methodischen Erläuterungen zur Datenerhebung im Anhang (Abschnitt A1.1.3) hervorgeht, sind für unsere Analysen nur die Ergebnisse der Gründerbefragung verwendbar. Bei der Befragung der ehemaligen Inhaber haben diejenigen Inhaber, die ihren Betrieb übergeben haben, relativ gesehen häufiger geantwortet, so dass hier eine beträchtliche Verzerrung der Ergebnisse eingetreten ist. Um jedoch trotzdem Anteile für Übergaben und Stilllegungen ermitteln zu können, wurden diese Anteile aus dem Übernahmeanteil berechnet. Denn in der Regel gilt, dass eine Übernahme einer Übergabe entspricht.[172] Über die so ermittelte absolute Zahl der Übergaben lassen sich dann die Anteile von Übergaben und Stilllegungen berechnen.

Die Gründerbefragung brachte das Ergebnis, dass 18 % der Existenzgründer einen Betrieb übernommen haben; die große Mehrheit gründete jedoch einen Betrieb neu (vgl. Abbildung 5.12). Eine Neugründung scheint also sehr viel attraktiver als eine Übernahme zu sein. Bei diesem Ergebnis ist jedoch zu beachten, dass zwischen den einzelnen Handwerkssektoren nicht unbeträchtliche Unterschiede bestehen. So lag der Übernahmeanteil in den A-Handwerken bei 27,6 %, in den B1-Handwerken fiel er mit 6,8 % und in den B2-Handwerken mit 5,2 % deutlich geringer aus (vgl. Tabelle A5.9 in Anhang). Auf die Gründe hierfür wird im weiteren Verlauf der Analyse näher eingegangen.

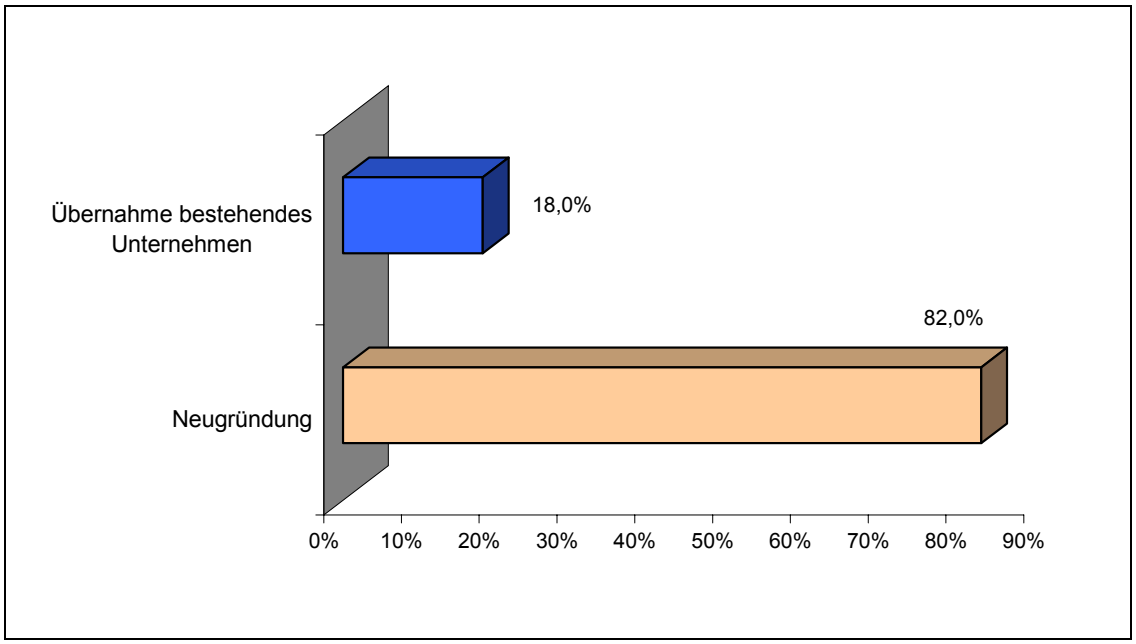
Betrachtet man die einzelnen Handwerksgruppen, so kommen Übernahmen am häufigsten bei den Nahrungsmitteln- und den Gesundheitshandwerken vor.[173] Relativ selten sind sie dagegen im Baugewerbe und bei den Handwerken für persönliche Dienstleistungen zu finden. Bei letzterer Gruppe dürfte es daran liegen, dass in diese viele Kleinstbetriebe fallen, von denen ein großer Teil aus dem handwerksähnlichen Gewerbe kommt.

---

[172] Eine Ausnahme besteht dann, wenn ein Vater beispielsweise den Betrieb aufspaltet und jeden Teil an einen Sohn übergibt. Dies ist jedoch zu vernachlässigen.

[173] Die Ergebnisse für die Gesundheitshandwerke können nur mit Einschränkung interpretiert werden, da ihnen nur die Angaben von sechs Betrieben zugrunde liegen.

Abb. 5.12: **Art der Existenzgründung**



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Weiter hängt die Übernahmebereitschaft vom Standort der Gründung ab. Handelt es sich um eine strukturstarke Region, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass es sich um eine Übernahme handelt, als wenn die Region als strukturschwach oder als strukturindifferent charakterisiert worden ist.

Aktuelle Untersuchungsergebnisse über die Übernahmequote im Handwerk liegen unseres Wissens derzeit, bis auf zwei Ausnahmen, nicht vor. In den neuen Bundesländern hat die Handwerkskammer Leipzig eine Umfrage bei Existenzgründern durchgeführt. Dabei wurde eine Übernahmequote von 9 % ermittelt.[174] Dieser Wert ist geringer als bei unserer Erhebung. In Nordrhein-Westfalen werden seit einigen Jahren die Empfänger der Meistergründungsprämie befragt. Dabei wurde ein Übernahmeanteil von 30,3 % ermittelt.[175] Dieser Wert liegt höher als das Ergebnis für Thüringen. Dies könnte auf unterschiedliche Übernahmequoten in Ost- und Westdeutschland hinweisen. Weitere Aussagen, wie das Thüringer Handwerk bezüglich der Übernahme-

[174] Vgl. Handwerkskammer zu Leipzig (2008), S.3.

[175] Vgl. Landesgewerbeförderungsstelle des Nordrhein-Westfälischen Handwerks (2008), S. 8.

quote im Vergleich zu anderen Bundesländern dasteht, sind derzeit nicht möglich.

Zusätzliche Erkenntnisse gewinnt man jedoch, wenn man Ergebnisse aus der bereits 13 Jahre zurückliegenden Handwerkszählung heranzieht, wobei sich hieraus ebenfalls einige Erkenntnisse über die zeitliche Entwicklung dieser Quote ableiten lassen.[176] Nach den Ergebnissen der Handwerkszählung lag die Übernahmequote in Thüringen im Jahr 1994 bei 18,8 % und damit geringfügig über derjenigen der neuen Bundesländer mit 17,8 %. Verglichen mit dem früheren Bundesgebiet (30,5 %) fiel sie jedoch deutlich ab (vgl. Abbildung 5.13). Dies bestätigt die oben geäußerte Vermutung einer höheren Übernahmequote in den alten Bundesländern. Beim zeitlichen Vergleich zwischen 1994 und 2007 zeigt sich, dass die Übernahmequote in Thüringen damals fast auf dem gleichen Niveau lag wie heute.[177] Zu vermuten ist, dass auch derzeit noch der Übernahmeanteil in den westlichen Bundesländern höher liegt.

Wie oben bereits erwähnt, wird über die Höhe der Übernahmequote der Anteil der Handwerksbetriebe, die im Jahr 2007 **übergeben** worden sind, ermittelt. Dieser Übergabeanteil liegt für das Untersuchungsjahr 2007 etwas höher als die Übernahmequote, da die Zahl der Zugänge in die Handwerksrolle die Zahl der Abgänge übertraf. Genau lautet das Ergebnis, dass in Thüringen im Jahr 2007 gut 20 % aller Handwerksbetriebe übergeben wurden. Der Rest

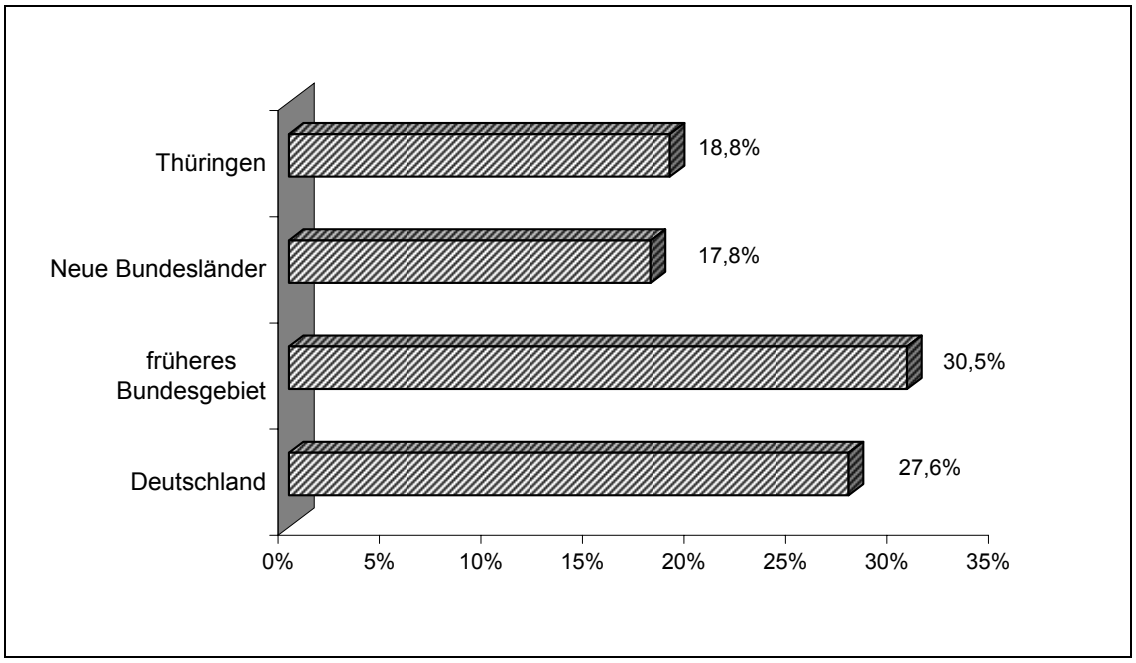
---

[176] In der Handwerkszählung 1995 wurde zwar nach den Übernahmen und den Neugründungen des Jahres 1994 gefragt, veröffentlicht wurden jedoch nur die Ergebnisse für diejenigen Unternehmen, in denen bereits am 30.09.94 Personen tätig waren (und die am 31.03.95 noch Bestand hatten). Daraus folgt, dass zwar die Übernahmen mehr oder weniger vollständig erfasst wurden, da diese Betriebe schon länger existierten, Neugründungen jedoch nur aus den ersten drei Quartalen des Jahres 1994 in die Berechnung eingingen. Um Neugründungen und Übernahmen vergleichen zu können, muss die Neugründungszahl der ersten drei Quartale auf das ganze Jahr 1994 hochgerechnet werden, wobei man davon ausgeht, dass sich die Gründungstätigkeit im 4. Quartal auf dem gleichen Niveau bewegt wie im Durchschnitt der drei ersten Quartale. Dadurch werden die Ergebnisse etwas erhöht, da erfahrungsgemäß die Gründungstätigkeit im zweiten Halbjahr geringer als im ersten Halbjahr ausfällt. Außerdem ist zu beachten, dass bei dieser Berechnung die Neugründungen des Jahres 1994, die vor dem 31. März 1995 gescheitert sind, nicht enthalten sind. Ein ähnliches Vorgehen wählte im Übrigen auch das RWI Essen (vgl. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (2004), S. 149).

[177] Hierzu muss man ein aggregiertes Ergebnis von zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerken ermitteln (nur diese Betriebe wurden durch die Handwerkszählung erfasst). Dieses beträgt 20,5 %.

wurde stillgelegt oder an ein bereits bestehendes Unternehmen verkauft (vgl. Abbildung 5.14).

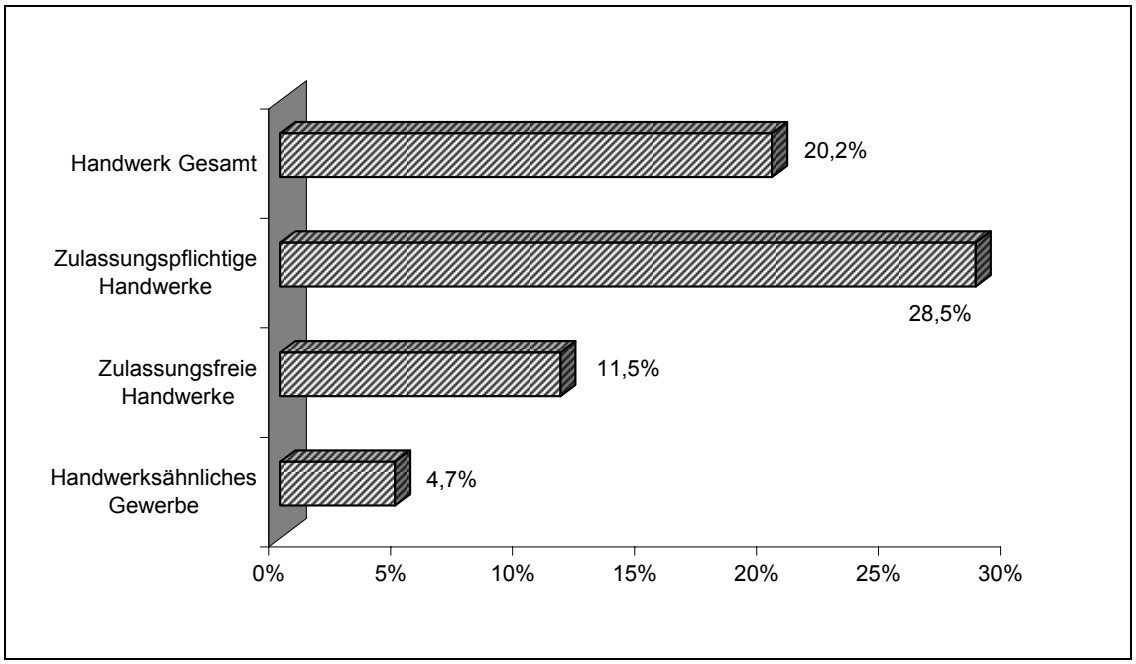
Abb. 5.13: **Übernahmequoten im Handwerk 1994**



ifh Göttingen

Quelle: Statistisches Bundesamt (1995)

Abb. 5.14: **Übergabequoten nach Handwerkssektoren 2007**



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Auch bei dieser Quote bestehen wieder erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Handwerkssektoren. Bei den zulassungspflichtigen Handwerken lag der Übergabeanteil bei 28,5 %, bei den zulassungsfreien bei 11,5 % und bei dem handwerksähnlichen Gewerbe lediglich bei 4,7 %. Dieses Ergebnis zeigt, dass bei den B1-Handwerken die Übergabequote mehr als doppelt so hoch wie bei den B2-Handwerken ausfällt. Bei der Übernahmequote war dies nicht so gewesen.

Auch bezüglich der Übergabequote liegen im Handwerk keine aktuellen Vergleichsergebnisse aus anderen Regionen vor. Zwar gab es in den letzten Jahren einige Erhebungen von Handwerkskammern zum Generationswechsel[178], deren Ergebnisse mit durchschnittlich 66 % erheblich höher liegen. Aus methodischen Gründen ist ein Vergleich jedoch kaum möglich. Dies liegt zum einen daran, dass diese Erhebungen bei Inhabern von Handwerksbetrieben, die 55 Jahre und älter sind, durchgeführt wurden und daher nur die Absicht dieser Personen abbilden. Es wurde jedoch nicht geprüft, ob diese auch in der Realität umgesetzt werden. Zum anderen antworten bei solchen Erhebungen primär Personen, deren Betrieb potenziell übergabefähig ist und nicht solche, bei denen von vornherein nur eine Stilllegung in Betracht kommt. Interessant ist in diesem Zusammenhang noch ein Ergebnis aus der ZDH-Umfrage. Dort wurde ermittelt, dass die Übergabequote im Westen Deutschlands höher ist als im Osten.[179]

Wenn eine Nachfolgeregelung stattfindet, ist es für die Umsetzung von erheblicher Bedeutung, ob diese innerhalb der Familie vonstatten geht oder ob eine externe Person gefunden werden muss. Daher wurde in die empirische Erhebung bei den Existenzgründern auch eine Frage nach dem Altinhaber des übernommenen Betriebes aufgenommen.[180] Als Ergebnis wurde ermittelt, dass familiäre Übernahmen vom Vater oder der Mutter mit 35 % immer noch die größte Bedeutung aufweisen (vgl. Abbildung 5.15). Bei einem Viertel der Übergaben handelt es sich um betriebliche Übernahmen vom ehemaligen Chef und bei 27 % um eine Übernahme von einem Fremden, wobei

---

[178] Vgl. bspw. Handwerkskammer Rheinhessen (2008); Handwerkskammern Lübeck und Flensburg (2003), Handwerkskammer Schwerin (2000).

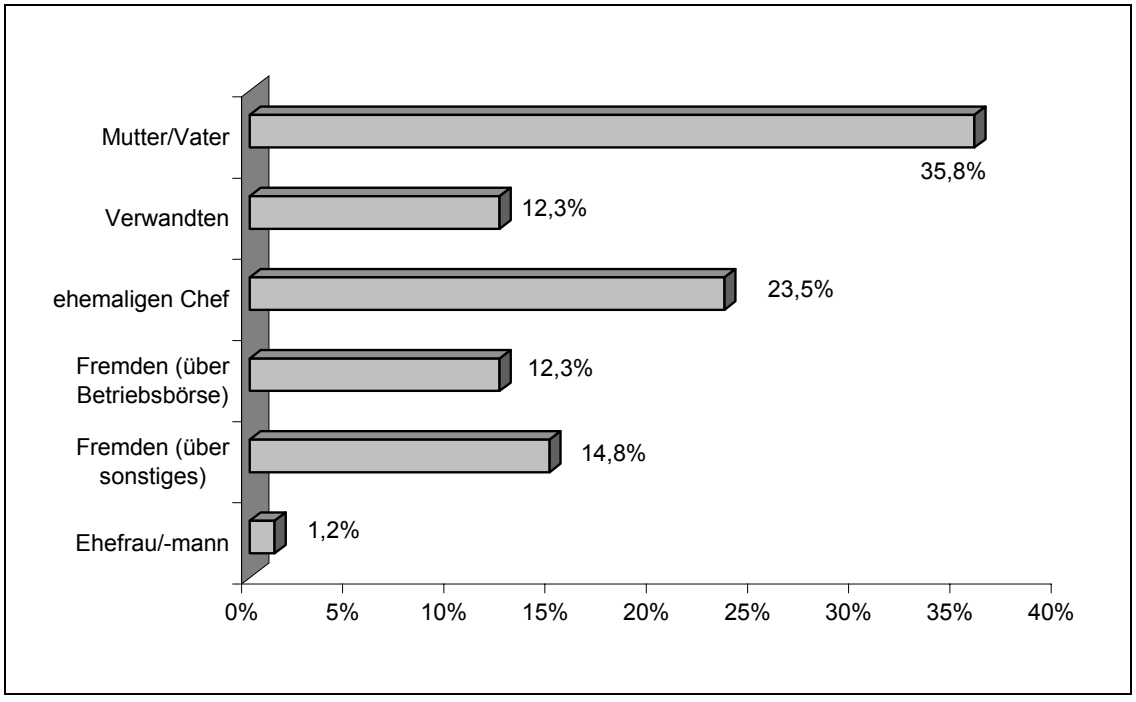
[179] Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2002).

[180] Entsprechend wurden auch die Altinhaber in ihrer Erhebung gefragt. Die diesbezüglichen Ergebnisse werden aber wiederum aus den oben genannten methodischen Problemen nur in qualitativer und nicht in quantitativer Hinsicht dargestellt.

etwa die Hälfte der Übernahmen über eine Betriebsbörse lief. Daneben wurde von etwa 12 % angekreuzt, dass sie den Betrieb von einem Verwandten übernommen hätten. Auch diese Übernahmen sind der familiären Sphäre zuzurechnen. Dies gilt ebenso für die Übernahme von der Ehefrau oder vom Ehemann, was jedoch nur in Ausnahmefällen vorkam. Insgesamt kann man in knapp 50 % der Fälle von Übergaben im familiären Rahmen sprechen.

Familiäre Übernahmen betrafen eher größere Betriebe (vgl. Tabelle A5.10 im Anhang). Dagegen handelt es sich bei betrieblichen Übernahmen vorwiegend um Kleinstbetriebe bis vier Personen. Bei der Übernahme von einem Außenstehenden lässt sich kein eindeutiger Zusammenhang mit der Betriebsgröße feststellen. Aber auch hier überwiegen tendenziell größere Betriebe.

Abb. 5.15: **Altinhaber des übernommenen Betriebes**
(Von wem haben Sie das Unternehmen übernommen?)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Über die Gründe, die dazu geführt haben, eine bestimmte Nachfolgeregelung zu treffen oder zu verwerfen, wurden in der schriftlichen Erhebung bei den ehemaligen Inhabern nur wenige Kommentare angeführt. Eine familiäre Nachfolgeregelung scheiterte meistens daran, dass die Kinder eine andere Berufsausbildung ergriffen haben. Meist schien ihnen eine Selbstständigkeit

nicht attraktiv genug zu sein bzw. die Verdienstmöglichkeiten zu gering. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund, dass die Kinder von ihren Eltern die hohe Arbeitsbelastung mitbekamen oder sie das mit einer Selbstständigkeit verbundene Risiko meiden wollten. Zu beachten ist auch, dass einige Inhaber keine Kinder hatten und deshalb eine familiäre Regelung von vornherein nicht zur Diskussion stand.

Kam keine familiäre Nachfolgeregelung zustande, wurden meist die Mitarbeiter gefragt, ob sie Interesse an einer Übernahme hätten. Voraussetzung dafür war natürlich, dass die Altinhaber diese für genügend qualifiziert hielten, was nicht immer der Fall war. Den Mitarbeitern fehlte es jedoch häufig an Kapital; teilweise war auch kein Interesse vorhanden.

Wenn auch keine betriebsinterne Nachfolgeregelung möglich war, wurde versucht, externe Personen zu finden. Dieses gelang fast ausschließlich über persönliche Kontakte. Nähere Ausführungen hierzu, wie diese zustande kamen, wurden leider nicht gemacht. Die auch von den Handwerkskammern angebotenen Betriebsbörsen haben demgegenüber nur eine untergeordnete Bedeutung. Nur in einem Fall wurde angegeben, dass sich Übernehmer und Übergeber hierüber kennen gelernt haben.

Aus Gesprächen mit Experten geht immer wieder hervor, dass nach deren Meinung die familiäre Nachfolgeregelung in den letzten Jahren an Gewicht verloren hat (vgl. Abschnitt 6.3.2). Leider liegen nicht genügend Daten vor, um diese Aussage empirisch untermauern zu können. Geht man davon aus, dass die Anteile von familiären und externen Übergaben in den verschiedenen Regionen in Deutschland etwa gleich ausfallen, könnte diese These aber richtig sein. So lag bei der bereits mehrfach erwähnten Erhebung in Niedersachsen der Anteil der familiären Übergaben bei ca. 55 % (sofern man die Verwandten hinzuzählt).[181] In jener Untersuchung werden auch noch ältere Erhebungen aus den 80er Jahren zitiert. Damals wurden familiäre Übernahmequoten von teilweise über 70 % erreicht.[182]

Ergebnisse aus aktuellen empirischen Erhebungen der verschiedenen Handwerkskammern lassen sich an dieser Stelle nur mit großen Einschränkungen anführen, da hier lediglich Absichten, nicht jedoch bereits getroffene Ent-

---

[181] Vgl. Müller, K. (1997), S. 23.

[182] Vgl. ebenda.

scheidungen erfragt wurden. Geht man davon aus, dass ein Teil der in diesen Erhebungen ermittelten familiären Übergabewünsche in die Realität nicht umgesetzt werden konnte, dürfte auch hier ein Wert von weniger als 50 % realistisch sein.

5.3.2 Betrachtung aus Sicht der ehemaligen Inhaber

5.3.2.1 Strukturdaten

Im Folgenden wird speziell auf die Situation der Altinhaber eingegangen. In einem ersten Schritt werden wichtige Strukturmerkmale dieser Gruppe näher beleuchtet. Von den Altinhabern, die sich an der Erhebung beteiligt haben, war ein gutes Viertel **weiblichen Geschlechts** (vgl. Tabelle 5.11 im Anhang). Interessant, dass der Frauenanteil bei den Übergaben nur unwesentlich unter dem der Stilllegungen liegt. Dieses Ergebnis ist insofern überraschend, da die von Frauen geführten Betriebe im Durchschnitt kleiner sind als die männergeführten Betriebe. So haben von den Betrieben mit fünf und mehr Beschäftigten lediglich 16 % eine Frau als Inhaber, bei den kleineren Betrieben sind es aber 28 % (Ein-Personenunternehmen) bzw. sogar knapp 32 % bei den Betrieben mit zwei bis vier Beschäftigten.

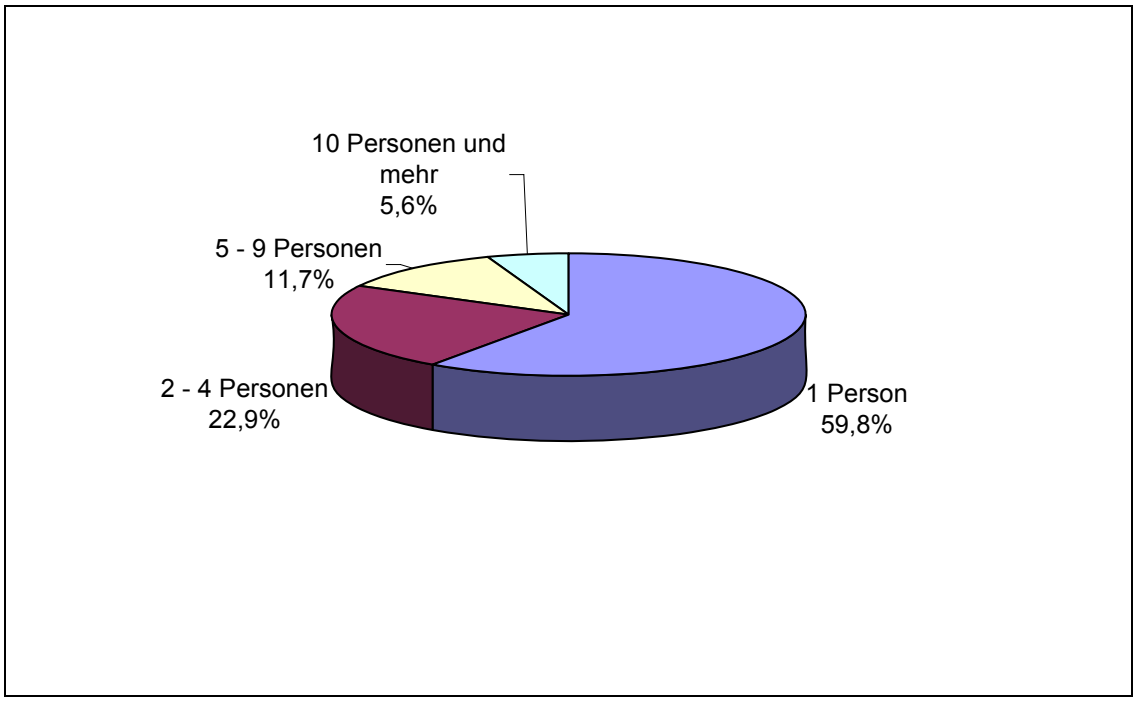
Auch betreiben Frauen eher ein B1- oder ein B2-Handwerk, weniger jedoch ein zulassungspflichtiges Handwerk. Da die größeren zulassungspflichtigen Handwerke, wie in Abschnitt 5.3.1 gezeigt wurde, eher übergeben werden, müsste eigentlich die Männerquote bei den Übergaben weitaus höher als die Frauenquote ausfallen. Da dies jedoch nicht der Fall ist, deutet einiges darauf hin, dass dann, wenn Frauen einen größeren zulassungspflichtigen Betrieb leiten, dieser vergleichsweise häufig übergeben wird.

Betrachtet man die einzelnen Gewerbegruppen, so ist der Frauenanteil bei den Handwerken für persönliche Dienstleistungen und – überraschenderweise – bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf am höchsten. Relativ selten werden dagegen Betriebe aus dem Ausbausektor von einer Frau geleitet.

Die Betriebe der befragten Altinhaber hatten durchschnittlich 3,3 **Beschäftigte**. Sie waren damit kleiner als der Durchschnitt der Thüringer Handwerksbetriebe mit 5,4 Beschäftigten (vgl. Abschnitt 3.3.5). Differenziert man nach verschiedenen Beschäftigtengrößenklassen, so handelt es sich bei etwa 60 % um Ein-Personenunternehmen (vgl. Abbildung 5.16). Ein knappes Viertel der Betriebe hatte zwei bis vier Beschäftigte, gut 11 % fünf bis neun

und nur etwa jeder 16. Betrieb wies 10 Personen und mehr auf. In dem größten Betrieb, der sich an der Erhebung beteiligt hat, waren 50 Personen tätig.

Abb. 5.16: **Zahl Beschäftigte bei Übergabe, Stilllegung**



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Von den durchschnittlich 3,3 Beschäftigten waren 0,4 Personen Familienangehörige. Dabei waren Personen aus der eigenen Familie in etwa einem Viertel der Betriebe tätig (26,6 %). Bei Gründung dieser Unternehmen war dieser Anteil höher gewesen. Damals beschäftigte mehr als ein Drittel der Unternehmen Familienangehörige; der Durchschnittswert lag bei 0,6. Dieser Rückgang bei den Familienangehörigen ist wenig überraschend. In der ersten Phase nach der Gründung wird gern auf Familienangehörige zurückgegriffen, da man dadurch die hohen Lohnkosten reduzieren kann.

In der Zeit, in der die befragten ehemaligen Inhaber ihren Handwerksbetrieb leiteten, hat sich dessen durchschnittliche Größe nicht verändert; auch zu Beginn lag im Mittel bei 3,3 Personen pro Betrieb. Dieser Durchschnittswert verdeckt jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben. Bei 40 % der Betriebe blieb die Zahl der Beschäftigten gleich, 22,9 % verzeichneten eine Zunahme und 36,9 % eine Abnahme.

Differenziert man nach verschiedenen Kriterien, so wird deutlich, dass die Betriebe, die stillgelegt worden sind, viel kleiner waren als die Betriebe, die übergeben wurden (vgl. Tabelle A5.12 im Anhang). Bei den stillgelegten Betrieben handelt es sich in 80 % der Fälle um Ein-Personenunternehmen und 17,4 % beschäftigten zwei bis vier Personen. Es gibt jedoch auch zwei größere Unternehmen mit 17 bzw. 18 Beschäftigten, die keinen Nachfolger fanden. Hierbei handelt es sich um zwei Maurer- und Betonbauerbetriebe. In diesen Fällen wäre näher zu untersuchen, wieso die Übergabe gescheitert ist oder gar nicht erst versucht worden war. Von den übergebenen Betrieben hatten fast die Hälfte fünf Mitarbeiter und mehr; allerdings wurden auch einige kleinere Unternehmen mit einer Person (20,7 %) bzw. zwei bis vier Personen (32,8 %) an einen Nachfolger weitergereicht.

Die Differenzierung nach dem Handwerkssektor verdeutlicht wiederum, dass die zulassungspflichtigen Handwerke im Durchschnitt größer sind. Bei den B-Handwerken handelt es sich in über drei Viertel der Fälle um Ein-Personenunternehmen. Größere Betriebe gibt es besonders häufig bei den Nahrungsmittelhandwerken, teilweise auch im Kfz-Gewerbe. Kleinstbetriebe dominieren vor allem im Ausbaugewerbe und bei den Handwerken für persönliche Dienstleistungen. Die relativ hohe Beschäftigtenzahl im Nahrungsmittelgewerbe dürfte daran liegen, dass die durchschnittliche Betriebsgröße in dieser Branche in den letzten Jahren erheblich gestiegen ist.

Die meisten Unternehmen hatten nur einen **Gesellschafter** (87 %), der Rest führte den Betrieb gemeinsamen mit anderen Personen (vgl. Tabelle 5.13 im Anhang). Damit waren in der Mehrzahl der Fälle die Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt. Wenn mehrere Gesellschafter vorhanden waren, so waren dies zwei oder drei, in keinem Fall mehr.

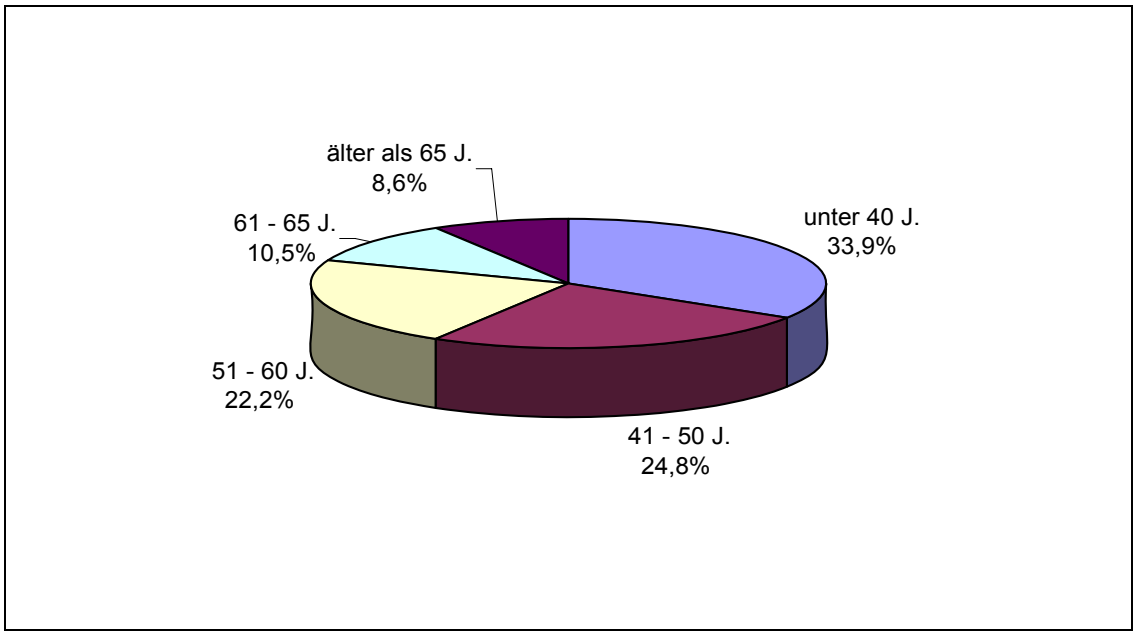
Die Betriebe mit mehreren Gesellschaftern unterscheiden sich von den übrigen nur unwesentlich. Etwas höher ist bei dieser Gruppe der Übergabeanteil, auch sind die Inhaber häufiger männlichen Geschlechts. Viele dieser Betriebe kommen aus den Kfz-Handwerken, teilweise auch aus dem Bauhauptgewerbe. Bezogen auf den Handwerkssektor handelt es sich in relativ vielen Fällen um handwerksähnliche Gewerbe.

Die verschiedenen Möglichkeiten, das **Alter der Inhaber** von Handwerksbetrieben zu ermitteln, waren bereits in Abschnitt 5.2.1 ausführlich diskutiert worden. Dort wurde festgestellt, dass dies grundsätzlich durch eine Auswertung der Handwerksrollen möglich ist. Dies gilt entsprechend auch für das

Alter derjenigen Inhaber, deren Betrieb im Jahr 2007 aus einer der drei Thüringer Handwerksrollen gelöscht worden ist.[183]

Die Ergebnisse zeigen ein auffallend heterogenes Bild. Bei den Personen, die ihre Unternehmertätigkeit beendet haben, handelt es sich längst nicht nur um ältere Personen. Ein Drittel ist noch keine 40 Jahre alt und ein weiteres Viertel zwischen 41 und 50 Jahre. In dem üblichen Ruhestandsalter (mehr als 60 Jahre) ist nur knapp jeder fünfte Handwerksinhaber (vgl. Abbildung 5.17).

Abb. 5.17: **Altersstruktur der ehemaligen Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen 2007 - Ergebnisse der Handwerksrollen**



ifh Göttingen

Quelle: Handwerkskammern aus Thüringen

Dieser überraschend junge Altersdurchschnitt der ehemaligen Inhaber unterscheidet sich – wie in Abschnitt 5.2.1 gezeigt wurde – nicht allzu sehr von der Gesamtheit der handwerklichen Betriebsinhaber. Dort waren die Altersgruppen "jünger als 40 Jahre" und "51 bis 60 Jahre" etwa ähnlich stark besetzt.

[183] Hier besteht jedoch zusätzlich das Problem, das in den Löschungsdaten auch Umgründungen enthalten sind (vgl. Abschnitt A1.1.5 im Anhang). Da der Anteil der Umgründungen relativ gering ist, dürfte dies aber keinen wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisse ausüben.

Lediglich die Personen zwischen 40 und 50 Jahren kommen in der Gesamtgruppe häufiger und dafür die älteren Personen etwas seltener vor. Dieses Ergebnis zeigt, dass das herkömmliche Bild von einem älteren Handwerksmeister, der nach vielen Jahren der Betriebsführung seinen Betrieb weitergibt oder diesen auflöst, in den meisten Fällen nicht mehr der Realität entspricht.

Differenziert man das Ergebnis nach den Handwerkssektoren, zeigen sich erhebliche Unterschiede (vgl. Tabelle A.5.14 im Anhang). Wie nicht anders zu erwarten, sind die Inhaber von den zulassungsfreien und den handwerksähnlichen Gewerben im Durchschnitt jünger als die Inhaber von den zulassungspflichtigen Gewerben. So sind beispielsweise bei den A-Handwerken fast 30 % der "Altinhaber" über 60 Jahre alt, bei den B1-Handwerken sind es nur gut 10 % und bei den B2-Handwerken sogar weniger als 7 %. Dafür ist in den B-Handwerken etwa die Hälfte der "Altinhaber" 40 Jahre und jünger. Dieses Ergebnis verstärkt die oben gemachten Ausführungen, dass bei diesen Handwerkern Altersgründe bei der Abmeldung des Betriebes nicht die zentrale Rolle spielen.

Sieht man sich die größeren Handwerkszweige an, wird das obige Ergebnis noch einmal bestätigt. Am jüngsten waren die Inhaber von den gelöschten Betrieben bei den Fliesen-, Platten- und Mosaiklegern, dem Gewerk "Einbau von genormten Baufertigteilen", den Kosmetikern, den Gebäudereinigern und den Raumausstattern. Dies sind sämtlich B1- und B2-Handwerke. Von den zulassungspflichtigen Handwerken haben die Dachdecker ihren Betrieb relativ früh aufgelöst oder an einen Nachfolger übergeben. Relativ alt waren zu diesem Zeitpunkt dagegen die Inhaber von Betrieben aus den Gewerken Maurer und Betonbauer, Feinwerkmechaniker, Bäcker und Tischler.

Außer aus den Handwerksrollen können Daten über das Alter der Inhaber von den gelöschten Handwerksbetrieben auch aus der durchgeführten Befragung gezogen werden. Diese Ergebnisse weichen jedoch nicht unbeträchtlich von den Daten der Handwerksrollen ab. In der Erhebung war der Altersdurchschnitt viel höher. Dies dürfte vor allem daran liegen, dass jüngere Inhaber eher aus wirtschaftlichen Gründen ihren Betrieb aufgeben und daher weniger Interesse an der Umfrage hatten (vgl. Abschnitt A1.1.3 im Anhang). Trotzdem werden aus dieser Befragung im folgenden einige Ergebnisse vorgestellt, da auf diese Weise – unabhängig von dieser Verzerrung - ein Zusammenhang zwischen dem Alter der Inhaber einerseits und einigen wichtigen Kriterien, wie beispielsweise der Planung oder Beendigung der

Unternehmertätigkeit, dem Geschlecht und der Beschäftigtenzahl andererseits, aufgezeigt werden kann (vgl. Tabelle A.5.15 im Anhang).

Wie schon vermutet, wurde der Betrieb von den jüngeren "Altinhabern" viel häufiger stillgelegt, während die Personen, deren Betrieb übergeben wurde, zu knapp 60 % älter als 60 Jahre waren. Das Durchschnittsalter betrug bei den Übergebern 59 Jahre,[184] bei den "Stilllegern" dagegen nur 51 Jahre.[185] So eindeutig dieser Zusammenhang auch ausfällt, überraschend ist es, dass auch Personen, die jünger als 60 oder sogar 50 Jahre alt waren, einen Nachfolger für ihren Betrieb fanden. In diesen Fällen ist für die Nachfolgerregelung neben gesundheitlichen oder familiären Problemen oft eine veränderte Lebensplanung ursächlich.

Bestätigt wird dieses Ergebnis durch eine Kreuzung der Ergebnisse des Alters der "Altinhaber" mit der Planung der Betriebsauf- bzw. -übergabe. Je älter die Inhaber waren, desto länger haben sie die Beendigung ihrer Unternehmertätigkeit geplant. Die jüngeren "Altinhaber" haben dagegen meist plötzlich aufgehört.

Die männlichen "Altinhaber" waren im Durchschnitt etwas älter als die weiblichen, wobei bei den Frauen auffällig ist, dass diese häufig im Alter zwischen 40 und 50 Jahren ihren Betrieb abmeldeten. Dies ist insofern interessant, weil in diesem Alter die Kinder häufig nicht mehr so viel Zeit erfordern, so dass theoretisch mehr Zeit für eine berufliche Selbstständigkeit bliebe.

Kreuzt man das Alter der Inhaber mit der Größe der Betriebe, so zeigt sich auch hier ein eindeutiger Zusammenhang. Je größer die Betriebe waren, desto älter waren die Inhaber, als sie aufhörten. Bei den jüngeren "Altinhabern" handelt es sich häufig um Ein-Personenunternehmen.

Insgesamt sind die Übergeber meist älter, haben einen Betrieb aus einem zulassungspflichtigen Handwerk geleitet und haben die Beendigung ihrer Unternehmertätigkeit seit längerem geplant. Demgegenüber waren die Inha-

---

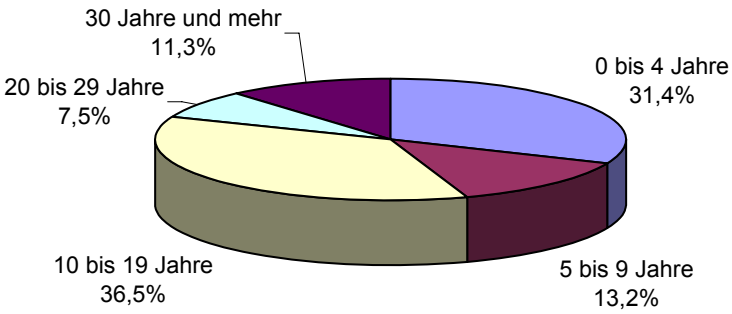
184 Dieses ist jünger als bei der schon mehrfach erwähnten Studie in Niedersachsen aus den 90er Jahren. Damals betrug das Durchschnittsalter bei den Übergebern 51 Jahre (insgesamt: 55 Jahre), vgl. Müller, K. (1997), S. 67, 65.

185 Es gab auch wenige Betriebe, die an ein bestehendes Unternehmen verkauft wurden. In diesen Fällen war der Altinhaber im Durchschnitt älter, nämlich 63 Jahre alt.

ber von stillgelegten Betrieben relativ jung, kamen aus den B-Handwerken und hörten plötzlich mit ihrer Unternehmertätigkeit auf.

Eng im Zusammenhang mit dem Alter der ehemaligen Inhaber steht die **Zeitdauer**, in der diese den **Betrieb geleitet** haben. Insgesamt hat fast ein Drittel der Altinhaber seine Selbstständigkeit weniger als fünf Jahre ausgeübt (vgl. Abbildung 5.18). Für diese Personen war die Leitung eines Handwerksbetriebes nur eine relativ kurze Episode in ihrem Berufsleben.[186] Geht man davon aus, das eine Existenzgründung spätestens mit 40 Jahren erfolgt ist und dann der Inhaber bis zu seinem Ruhestandsalter mindestens 20 Jahre Zeit hat, so trifft diese "übliche Zeitspanne eines Unternehmerlebens" auf weniger als 20 % der befragten Betriebe zu. Nur 11,3 % leiteten ihren Betrieb 30 Jahre und länger und 7,5 % zwischen 20 und 29 Jahre.

Abb. 5.18: **Dauer der Leitung eines Betriebes**



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

[186] Wobei nicht ausgeschlossen werden soll, dass diese Personen bereits zuvor ein Unternehmen gegründet haben oder danach möglicherweise wieder ein Unternehmen gründen werden.

Differenziert man dieses Ergebnis wiederum nach verschiedenen Kriterien, zeigt sich erneut ein eindeutiger Zusammenhang (vgl. Tabelle A5.16 im Anhang). So haben die jüngeren "Altinhaber" ihren Betrieb nur sehr kurz geleitet, während die Personen, die mit über 60 Jahren aufhörten, häufig 30 und mehr Jahre ihrem Betrieb vorstanden. Aber auch in dieser Altersgruppe gibt es Personen, die nur relativ kurz Betriebsinhaber waren. Dies bedeutet, dass sie auch erst sehr spät eine eigene Existenz gegründet hatten.

Ebenfalls ein enger Zusammenhang wird zwischen der Dauer der Unternehmertätigkeit und deren Beendigung deutlich. Diejenigen Personen, die einen Betrieb über viele Jahre geleitet hatten, haben ihr Aufhören lange geplant, während Personen, die nur relativ kurz selbstständig waren, meist kurzfristig aufhörten. Diese Betriebe wurden dann auch meist stillgelegt, während nach einer langjährigen Leitung die Übergabewahrscheinlichkeit am größten ausfiel. Aber auch viele Personen, die ihren Betrieb mehr als 20 Jahre geleitet hatten, lösten mit ihrem Ausscheiden ihren Betrieb auf.

Generell stehen Männer ihrem Betrieb länger vor als Frauen. Bei letzteren dauert die Leitung eines Handwerksbetriebes zu fast 50 % der Fälle weniger als fünf Jahre. Hierbei handelt es sich auch meist um kleinere Betriebe, während größere Betriebe länger geleitet werden.

Diese Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Je älter die Inhaber sind, desto länger haben sie ihren Betrieb geleitet und je jünger sie sind, desto kürzer standen sie diesem vor.
- Übergabebetriebe waren vorher meist relativ lange von einer Person geleitet worden, während die ehemaligen Inhaber von stillgelegten Betrieben ihre Unternehmertätigkeit meist nur relativ kurz ausgeübt haben.

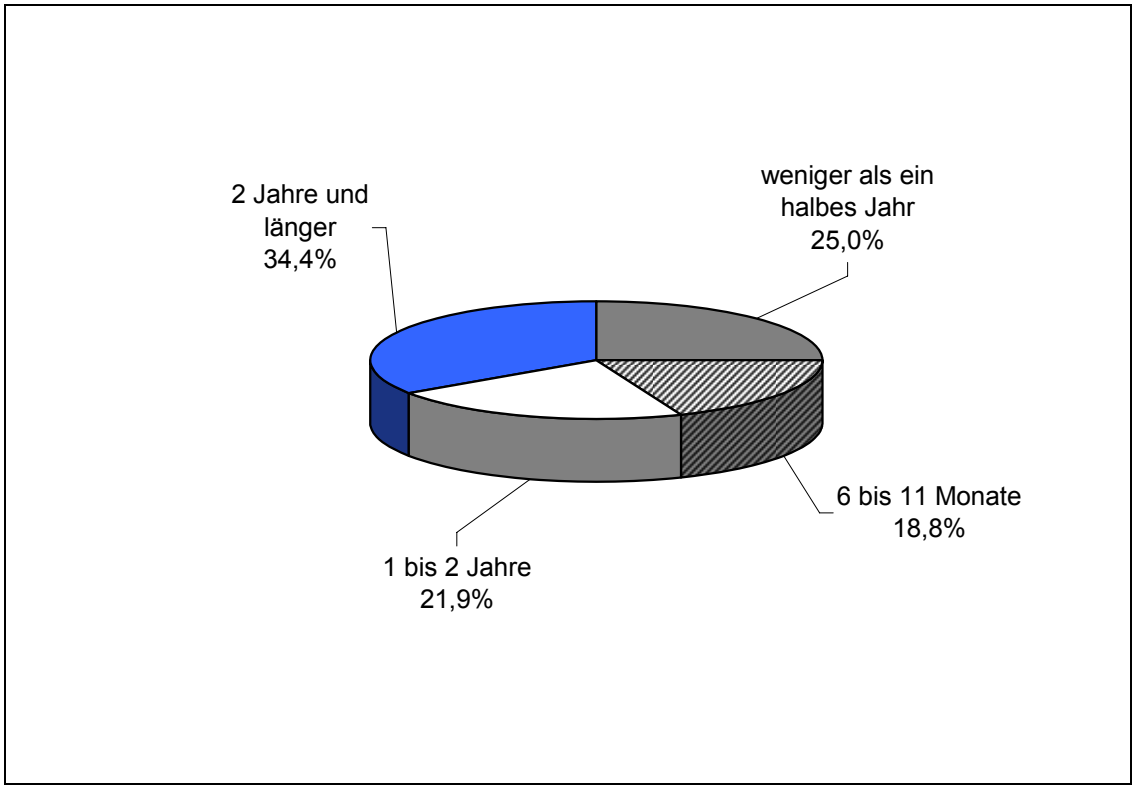
5.3.2.2 Dauer Übergabeprozess

Diejenigen Altinhaber, die ihren Betrieb an einen Nachfolger übergeben haben, wurden gefragt, wie viel Zeit dieser Übergabeprozess in Anspruch genommen hat. Das Ergebnis auf diese Frage zeigt, dass dieser Prozess keine kurzfristige Angelegenheit ist, sondern einen relativ langen Zeitraum benötigt (vgl. Abbildung 5.19). In über einem Drittel der Fälle dauerte er zwei Jahre und länger. In 22 % betrug der Zeitraum zwischen einem und zwei Jahren und bei 19 % dauerte er zwischen einem halben und einem ganzen Jahr. Es gibt aber auch einige Fälle, in denen der Übergabeprozess relativ schnell

vonstatten ging (25 %). In der Hälfte dieser Fälle konnte er sogar innerhalb eines Monats abgeschlossen werden.

Die Dauer des Übergabeprozesses ist relativ unabhängig davon, ob der Nachfolger aus der eigenen Familie oder aus dem eigenen Betrieb stammt oder ob es sich um einen Außenstehenden handelt. Die Prozentsätze weichen kaum voneinander ab, wobei berücksichtigt werden muss, dass dem Ergebnis nur relativ wenige Fälle (32) zugrunde liegen. Daher ist es auch nicht möglich, statistische Zusammenhänge aufzuzeigen.

Abb. 5.19: **Dauer des Übergabeprozesses**
(Wie viele Monate bzw. Jahre dauerte es von Beginn der Suche nach einem Nachfolger bis zur Übergabe/Verkauf Ihres Unternehmens?)



ifh Göttingen

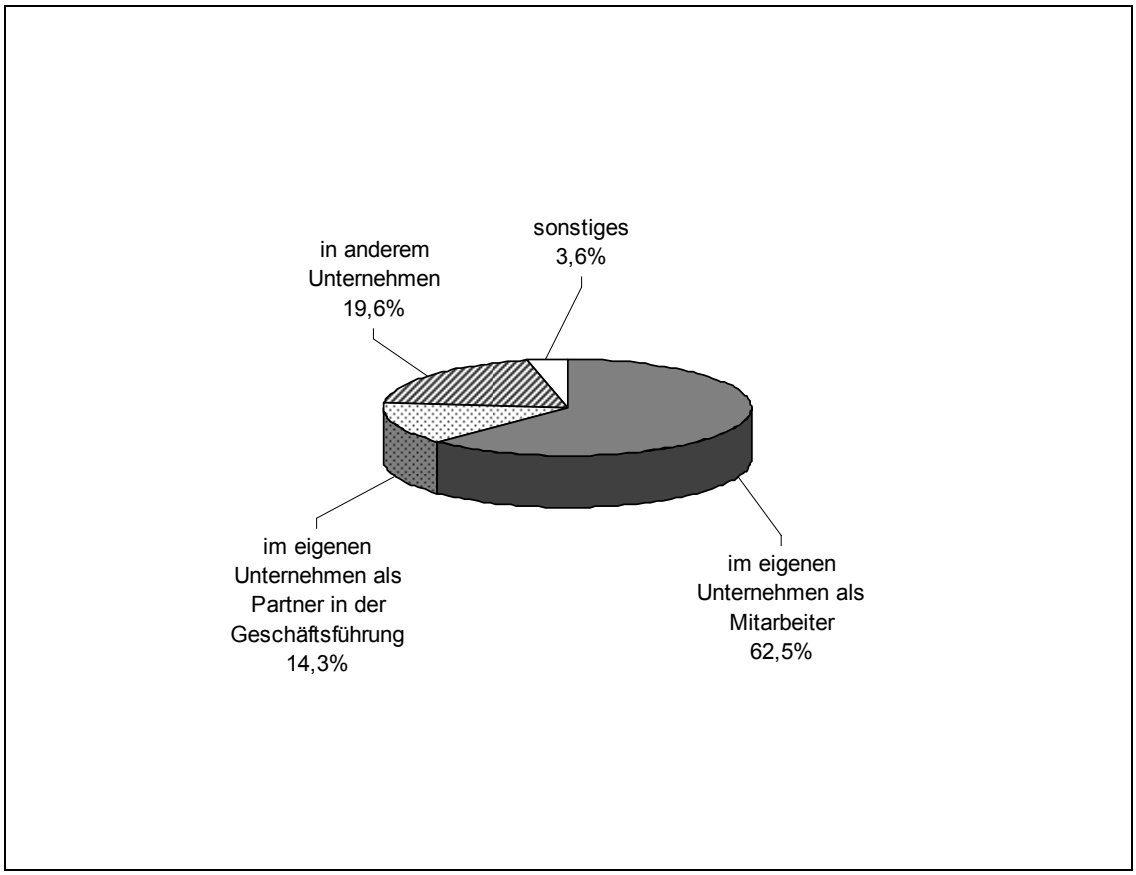
Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen"

Für die Dauer des Übergabeprozesses dürfte es weiter wichtig sein, ob der Nachfolger bereits seit längerem im Betrieb tätig oder ob er neu von einem anderen Unternehmen gekommen war. Eine entsprechende Frage wurde daher auch in den Fragebogen aufgenommen. Die Auswertung zeigt, dass in fast zwei Drittel der Fälle der Nachfolger vorher im eigenen Unternehmen be-

reits als Mitarbeiter tätig war (vgl. Abbildung 5.20). In weiteren 14 % der Fälle war der Nachfolger bereits Partner in der Geschäftsführung und nur bei jedem fünften Betrieb kam er direkt von einem anderen Unternehmen. Knapp 4 % kreuzten "Sonstiges" an. Hierunter fallen freie Mitarbeiter und Selbstständige, die ihren alten Betrieb aufgegeben haben.

Wenn der Betrieb an den Sohn oder die Tochter übergeben wurde, waren diese vorher meist als Mitarbeiter im Unternehmen tätig, jedoch nur selten bereits in der Geschäftsführung. In einigen Fällen kamen die Kinder allerdings auch von außen, d.h. sie haben vor der Übernahme des elterlichen Betriebes in einem anderen Betrieb zusätzliche Erfahrungen gesammelt.

Abb. 5.20: **Vorherige Tätigkeit Nachfolger**
(Wo war Ihr Nachfolger vorher tätig?)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen"

In den wenigen Fällen, in denen ein Verwandter den Betrieb übernahm, war dieser schon relativ häufig als Partner in die Geschäftsführung eingebunden. Dies könnte so interpretiert werden, dass in diesen Fällen dem späteren

Nachfolger schon zuvor Verantwortung übertragen worden ist, um dessen Eignung zu testen. Die betriebsinternen Nachfolger waren in zwei Drittel der Fälle vorher im Betrieb tätig, viele davon bereits als Partner im Betrieb. In einem Drittel der Fälle kamen sie von außen, d.h. sie hatten erst noch einen anderen Betrieb kennen gelernt, bevor sie in ihren "alten" Betrieb als Chef zurückkamen.

5.3.2.3 Analyse der Stilllegungen

In Abschnitt 5.3.1 war festgestellt worden, dass bei 80 % der befragten Altinhaber der Betrieb aufgelöst worden ist. Fragt man diese Personen, ob sie ursprünglich vorhatten, für ihren Betrieb einen Nachfolger zu finden, antworteten zwar fast drei Viertel mit "nein"; der Anteil der Ja-Antworten ist mit knapp 22 % erstaunlich hoch (vgl. Abbildung 5.21).[187] Inwieweit bei diesen Altinhabern der Wunsch den Betrieb fortzuführen auf einer realistischen Grundlage beruht und ob der jeweilige Betrieb überlebensfähig gewesen wäre, lässt sich ohne zusätzliche Informationen nicht beantworten. Geht man jedoch davon aus, dass die Betriebsgröße ein wichtiger Indikator für die Übergabefähigkeit darstellt, sind die Antworten teilweise zu hinterfragen (vgl. Tabelle A5.17 im Anhang).

So beantworteten etwa 20 % der Ein-Personenunternehmen, dass ursprünglich eine Nachfolgeregelung angestrebt war. Wie in Abschnitt 5.3.1 gezeigt wurde, ist dies jedoch in der Regel wenig realistisch. Von den Zwei- bis Vier-Personenunternehmen hatte nach eigenen Angaben ursprünglich sogar ein Drittel einen Nachfolger gesucht. Auch diese Angaben sind sicher zu hinterfragen. Interessanterweise kreuzten von den größeren Betrieben mit fünf und mehr Beschäftigten kein Inhaber an, dass er ursprünglich einen Nachfolger gesucht hätte.

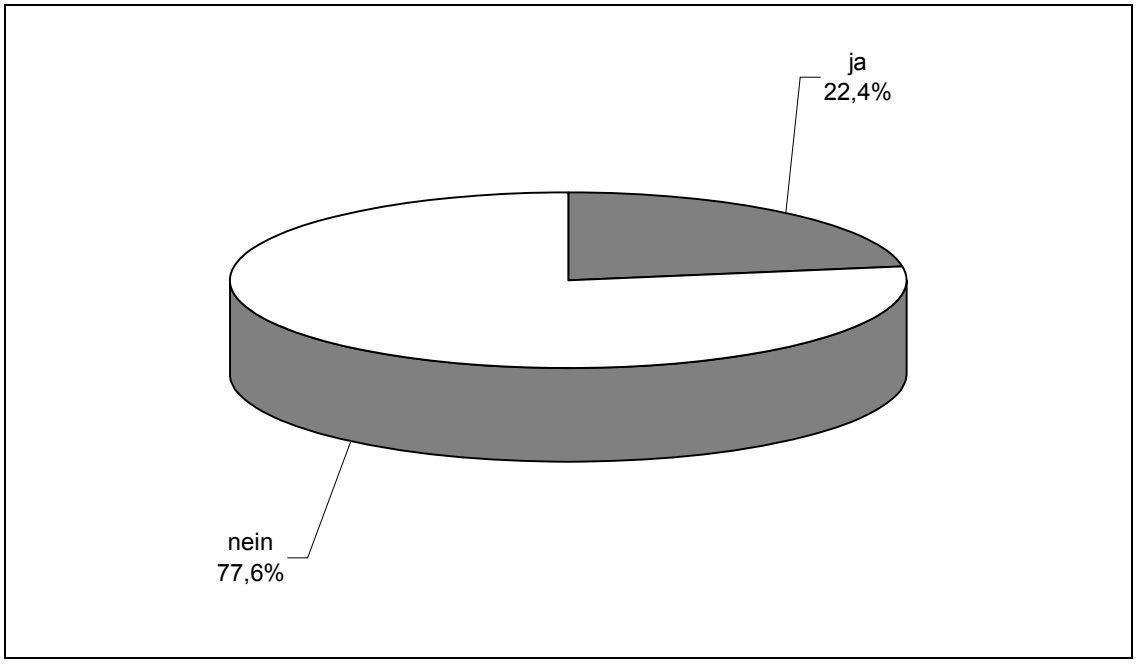
Geht man davon aus, dass eine Nachfolgeregelung bei Ein-Personenunternehmen nicht realistisch und bei den Zwei- bis Vier-Personenunternehmen für die Hälfte der Fälle und bei den größeren Betrieben für alle Fälle in Betracht kommt (was in diesem Fall nicht relevant ist), erhält man eine ungefähre Größenordnung für die Zahl der potenziell übergabefähigen Betriebe.

---

[187] Bei der Untersuchung über den Generationswechsel im niedersächsischen Handwerk im Jahr 1995 war die gleiche Frage gestellt worden. Damals antworteten knapp 39 %, dass sie ursprünglich einen Nachfolger gesucht hätten, vgl. Müller, K. (1997), S. 28ff.

Dies sind 3 % aller Stilllegungen oder 2 % aller echten Löschungen. Zusammen mit den 20 % übergebenen Betrieben, erhält man das Ergebnis, dass 22 % aller echten Abgänge aus der Handwerksrolle potenziell übergabefähig sind (vgl. auch Abschnitt 8.5). Bei den zulassungspflichtigen Betrieben liegt dieser Anteil mit 31 % etwas höher, während von den zulassungsfreien Handwerken und dem handwerksähnlichen Gewerbe nur etwa 10 % potenziell für eine Nachfolgeregelung in Frage kommen.

Abb. 5.21: **Ursprüngliche Suche nach einem Nachfolger (nur ehemalige Inhaber von stillgelegten Betrieben)**
(Hatten Sie ursprünglich vorgehabt, für Ihr Unternehmen einen Nachfolger zu finden?)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen"

Einige ehemalige Betriebsinhaber haben in ihrem Fragebogen handschriftlich ergänzt, warum eine Nachfolgeregelung nicht gelungen sei. In der Mehrzahl der Fälle wird angegeben, dass wirtschaftliche Gründe eine Weiterführung des Betriebes nicht möglich gemacht hätten („Umsatzrückgänge und Margenrückgänge“, „Es gibt zu viele in der Branche“) und die Altinhaber daher von der Selbstständigkeit genug hatten („Weil ich niemanden zur Selbstständigkeit raten würde. Man wird von allen Institutionen ausgesaugt.“). Teilweise wurden auch explizit die umfangreichen Bürokratielasten angeführt („weil unzumutbare Bedingungen für ein anspruchsvolles Handwerk, Bürokratiekosten usw.“). In einigen Fällen wurde auch explizit die Größe des Betriebes

angesprochen; diese Personen meinten, dass ihr Ein-Personenunternehmen von vornherein nicht weitergeführt werden konnte. Drei Unternehmer gaben an, dass sie aus familiären Gründen – da sie bspw. keine Kinder oder die Kinder einen anderen Beruf gewählt hätten – eine Übergabe verworfen hatten. In diesen Fällen stellt sich die Frage, warum kein externer Übernehmer gesucht worden ist. Es kann natürlich sein, dass eine außerfamiliäre Nachfolgeregelung von vornherein wegen der wirtschaftlichen Situation des Betriebes nicht in Frage kam.[188] Ob dies zutrifft, kann ohne eine Einzelfallprüfung nicht entschieden werden.

In überraschend vielen Fällen wurden Raumgründe angeführt ("Da die Gewerberäume meine Alterswohnung sind", "Einfamilienhaus", „Firma war auf Privatgrundstück“). Auch die Betriebsberater bestätigen, dass die Privaträume häufig mit Betriebsräumen (häufig Büro- und Sozialräume) eng verbunden sind. Bei kleineren Handwerksbetrieben ist der Betrieb sogar gelegentlich in die Wohnung integriert; häufig kommt dies bei Friseuren vor. Eine Trennung ist daher nur sehr schwer möglich und oft auch nicht erwünscht, da Komplikationen befürchtet werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn mangels einer familiären Nachfolgeregelung der Betrieb an einen Außenstehenden übergeben werden soll. Hier sind die Betriebsberater gefordert, auf eine rechtzeitige Trennung von Privat- und Betriebsräumen hinzuweisen.

In wenigen Fällen wurden auch Probleme mit Gesellschaftern genannt, weshalb der Betrieb nicht weitergeführt werden konnte. In der Regel gab es Streit, worauf sich die Gesellschafter beruflich anders orientierten.

5.3.3 Betrachtung aus Sicht der Existenzgründer

5.3.3.1 Strukturdaten

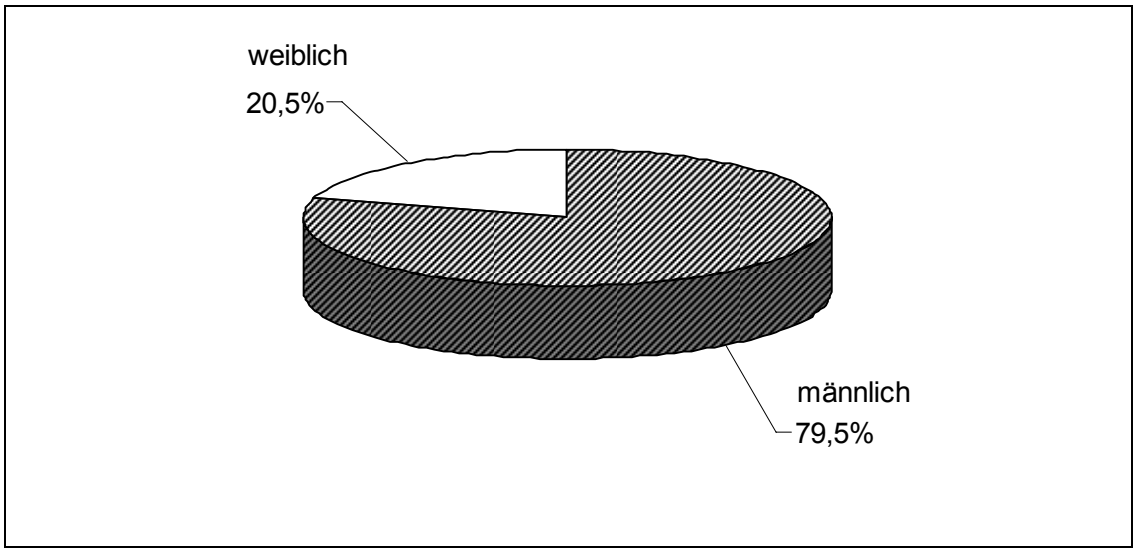
Der weibliche Anteil an den Existenzgründern liegt bei etwa 20 % (vgl. Abbildung 5.22). Dabei favorisieren die **Frauen** wenige Handwerksbranchen. Bei den persönlichen Dienstleistungen (z.B. Friseure, Kosmetiker) stellen sie sogar fast drei Viertel aller Gründer (vgl. Tabelle A5.18 im Anhang). Sehr gering ist dagegen ihr Anteil im Baugewerbe. Dieser liegt lediglich bei 4,4 % (Ausbaugewerbe) bzw. 7,2 % (Bauhauptgewerbe). Da unter die Handwerke für persönliche Dienstleistungen relativ viele handwerksähnliche Gewerke fallen,

---

[188] In diesen Fällen wäre auch eine familiäre Nachfolgeregelung kaum sinnvoll.

ist auch der Frauenanteil in diesem Handwerkssektor mit fast 37 % vergleichsweise hoch. In den A- und B1-Handwerken beträgt er dagegen nur um die 17 %. Frauen gründen vergleichsweise häufig einen Betrieb in strukturschwachen Regionen. Möglicherweise ist dies darauf zurückzuführen, dass es dort weniger alternative Beschäftigungsmöglichkeiten gibt.

Abb. 5.22: **Existenzgründer im Thüringer Handwerk nach Geschlecht**



ifh Göttingen

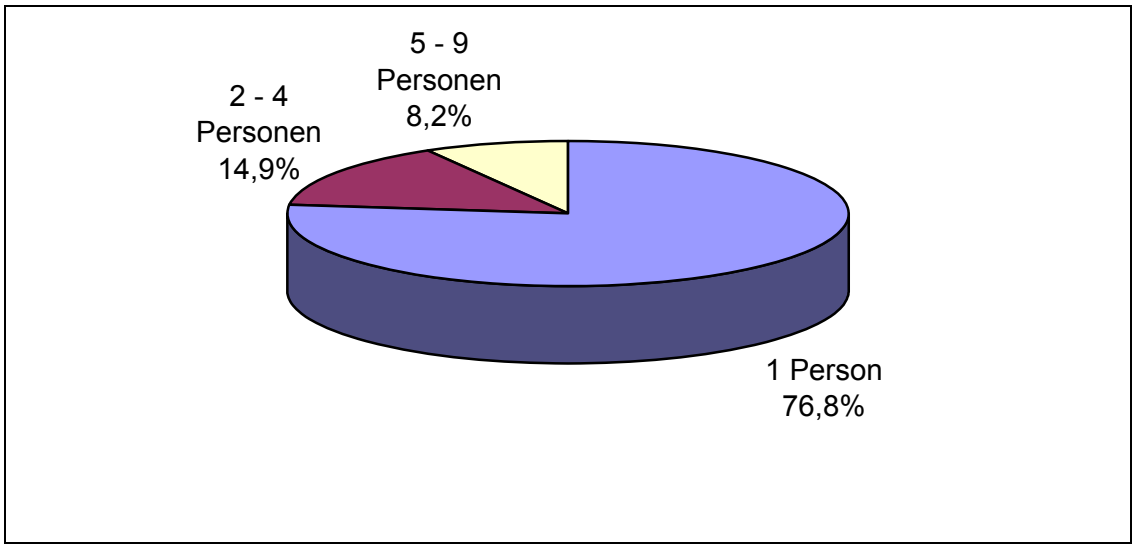
Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Überraschend ist, dass Frauen relativ häufig einen Betrieb übernommen haben (42 zu 57 %); Neugründungen sind dagegen fast ausschließlich von Männern getätigt worden. Die Gründe für dieses Ergebnis müssen noch näher untersucht werden.

Die befragten Gründerbetriebe haben relativ klein angefangen. Mehr als drei Viertel der Befragten starteten allein, d.h. ohne **Beschäftige**. Etwa 15 % hatten zwei bis vier Personen eingestellt und 8 % fünf Personen und mehr (vgl. Abbildung 5.23). Wie nicht anders zu erwarten, handelt es sich bei größeren Betrieben primär um Übernahmen, bei den kleineren um Neugründungen (vgl. Tabelle A5.19 im Anhang). Zu beachten ist, dass auch Kleinstunternehmen mit lediglich einer Person übernommen wurden. Etwa 30 % aller Übernahmen haben keine Beschäftigten. Dagegen kommen größere Neugründungen nur in Ausnahmefällen vor. Gleich mit fünf Personen oder mehr starteten weniger als 1 % Prozent aller Neugründungen; ca. 12,5 % weisen zwei bis vier Beschäftigte auf.

Etwa jeder siebte Existenzgründer beschäftigte zu Beginn seiner Selbstständigkeit **Familienangehörige** in seinem Betrieb. Maximal waren dies 4 Personen. Im durchschnitt aller Gründer wurde dabei ein Wert von 0,2 Familienangehörigen erreicht.

Abb. 5.23: **Existenzgründer im Thüringer Handwerk nach Zahl der Beschäftigten**



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Interessant ist, dass Frauen im Durchschnitt eher mit mehr Beschäftigten den Schritt in die Selbstständigkeit wagen als Männer. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass – wie oben erwähnt – Frauen relativ häufig Betriebe übernehmen. Interessanterweise handelt es sich hierbei eher um betriebliche als um familiäre Übernahmen. Dies scheint darauf hinzudeuten, dass sich die weiblichen Existenzgründer in zwei Gruppen einteilen lassen: einerseits die Gründerinnen von Kleinstbetrieben vor allem in dem weniger qualifizierten Bereich der handwerksähnlichen Gewerbe, andererseits als Übernehmerinnen von eher größeren Einheiten.

Ein Zusammenhang lässt sich auch mit dem **Handwerkssektor** herstellen. Die gegründeten zulassungspflichtigen Handwerke sind eindeutig größer als die B1- oder die B2-Handwerke. In den B-Handwerken bestehen 90 % (B1-Handwerke) bzw. 84 % (B2-Handwerke) nur aus dem Inhaber. Aber auch bei den A-Handwerken handelt es sich bei zwei Drittel der Fälle um Ein-Personenunternehmen. Nur 13 % weisen mehr als vier Beschäftigte auf.

Diese kommen primär aus dem Nahrungsmittelhandwerk. Bei dieser Handwerksgruppe gibt es einen erheblichen Unterschied zu den übrigen Gruppen, bei denen Solounternehmen eindeutig das Übergewicht haben (66 bis 80 %, bei den Nahrungsmittelhandwerken nur 12 %).

Die meisten Unternehmen starten allein und nicht als **Teamgründung** (93 zu 7 %, vgl. Tabelle A5.20 im Anhang). Bei den Übernahmen gibt es allerdings häufiger mehrere Gesellschafter (18 % im Gegensatz zu 5 % bei den Neugründungen). Dies dürfte daran liegen, dass es sich in vielen Fällen um sukzessive Übergaben handelt und der Altinhaber auch später noch einen Gesellschafterstatus innehat. Weiter zeigt sich eindeutig ein Zusammenhang mit der Betriebsgröße. Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger sind an ihm mehrere Gesellschafter beteiligt. Dem entspricht, dass in den A-Handwerken häufiger Teamgründungen als in den B1- oder B2-Handwerken stattfinden. Relativ selten bzw. fast überhaupt nicht treten Teamgründungen bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf und bei den persönlichen Dienstleistungshandwerken auf. Häufiger sind diese dagegen im Kfz- und im Nahrungsmittelbereich anzutreffen. In strukturstarken Regionen kommen Teamgründungen häufiger vor als in strukturschwachen Regionen.

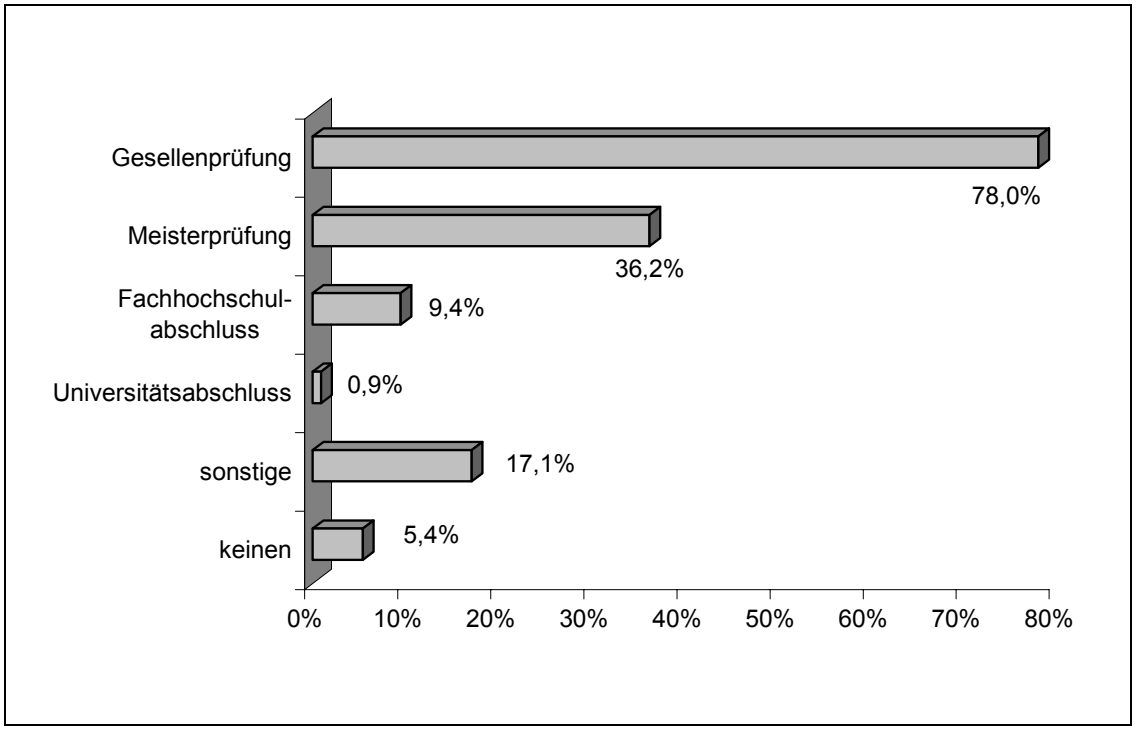
Die **Qualifikation** der Gründer ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. An erster Stelle steht der Gesellenbrief. Fast vier von fünf Gründern haben diesen Abschluss erworben (vgl. Abbildung 5.24). Danach folgt die Meisterprüfung mit 36 %[189] vor dem Fachhochschulabschluss mit 9 % und einem Universitätsabschluss mit etwa 1 %.[190] Einige Betriebe gaben noch an, dass sie "sonstige Abschlüsse" erworben hätten. Hier wurde von den Befragten ein Schulabschluss (Abitur, Realschulabschluss), ein IHK-Abschluss (z.B. Einzelhandelskaufmann) oder ein Fachschulabschluss (z.B. Kosmetikfachschule, Restaurator) genannt. Lediglich 5 % der Gründer gaben an, keine Qualifikation erworben zu haben.

---

189 Dieser Wert liegt allerdings noch höher als in einer Studie des ifh Göttingen über die Bedeutung des Meisterbriefs im Handwerk, vgl. Müller, K. (2008a). Danach weisen bundesweit nur noch gut 25 % der Existenzgründer im Handwerk einen Meisterbrief auf.

190 Da Mehrfachnennungen möglich waren, summieren sich die Ergebnisse auf mehr als 100 %.

Abb. 5.24: **Existenzgründer im Thüringer Handwerk nach Qualifikation**
(Haben Sie eine(n) der folgenden Prüfungen/Abschlüsse erfolgreich abgelegt/erworben?) Mehrfachnennungen möglich



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Darüber hinaus brachte die Erhebung folgende Erkenntnisse (vgl. Tabelle A5.21 im Anhang):

- Auch in den zulassungspflichtigen Handwerken weisen nur 56 % der Existenzgründer eine Meisterprüfung auf. Der Rest dürfte sich in diesem Teil des Handwerks mit einem Hochschulabschluss (knapp 10 %) oder über die Betriebsleiterregelung[191] selbstständig gemacht haben.
- Die Qualifikation der Übernehmer unterscheidet sich nur relativ wenig von denjenigen der Neugründer. Bei den Übernahmen haben allerdings mehr Gründer ein Meisterdiplom erworben, was sicher damit zusammenhängt, dass – wie oben gezeigt – der Übernahmeanteil im zulassungspflichtigen Handwerk höher ausfällt.

[191] Wenn der Betrieb einen Betriebsleiter mit entsprechender Qualifikation einstellt, erfüllt er ebenfalls die Zulassungsvoraussetzung.

- Die Gründerinnen haben seltener eine handwerksspezifische Qualifikation erworben (Gesellen- oder Meisterprüfung) als ihre männlichen Kollegen. Dafür weisen sie häufiger einen Fachhochschul- oder sonstigen Abschluss auf. Relativ viele haben auch keinerlei Qualifikation.
- Je größer die Betriebe sind, desto eher haben die Inhaber einen Meisterbrief erworben und desto häufiger weisen sie einen Hochschulabschluss (sowohl Fachhochschule als auch Universität) auf. Bei der Gesellenprüfung gibt es zwischen den Betriebsgrößenklassen keinen größeren Unterschied.
- Der Anteil der Gründer mit Universitätsabschluss ist zwar mit einem Prozent sehr niedrig, steigt jedoch mit der Unternehmensgröße an. Am ehesten weisen Gründer aus den Handwerken für den gewerblichen Bedarf diesen Abschluss auf.
- Der Anteil der Fachhochschulabsolventen ist bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf am höchsten. Hier ist die Verbindung zu bestimmten Ingenieurdiplomabschlüssen, die gerade für diese Handwerksberufe von Bedeutung sind, offensichtlich.
- Relativ gering ist der Anteil der Meisterabsolventen im Baugewerbe und bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf sowie bei den persönlichen Dienstleistungshandwerken, relativ hoch dagegen im Kfz-Handwerk, bei den Nahrungsmittelhandwerken und bei den Gesundheitshandwerken.

Ein wichtiger Diskussionspunkt in den letzten Jahren seit der Novellierung der Handwerksordnung ist die Qualifikation der Gründer in den nicht zulassungspflichtigen Handwerken. Aus den Ergebnissen der Umfrage wird deutlich, dass die Qualifikation dieser Inhaber deutlich geringer ausfällt. So weist nur etwa jeder zehnte Gründer eine Meisterprüfung auf. Immerhin haben jedoch 78 % (B1-Handwerke) bzw. 62 % (B2-Handwerke) eine Gesellenprüfung abgelegt. Auch der Anteil der Fachhochschulabsolventen ist mit 12 % bzw. 8 % relativ hoch.

Dieses Ergebnis weist einen erheblichen Unterschied zur Rollenstatistik der drei Thüringer Handwerkskammern auf (vgl. Tabelle 5.3). Danach hatten nur 39 % (B1-Handwerke) bzw. 34 % (B2-Handwerke) einen Gesellenbrief erworben. Der Unterschied dürfte so zu erklären sein, dass bei der Eintragung in die Handwerksrolle nach einem fachspezifischen Gesellenbrief gefragt wird, während in der Umfrage der Erwerb des Gesellenbriefes nicht einge-

grenzt worden war.[192] Aus den Erfahrungen anderer Handwerkskammern ist zudem bekannt, dass viele Gründer ihre Qualifikation bei der Eintragung in die Handwerksrolle nicht angegeben haben und daher unter "ohne fachspezifischen Qualifikationsnachweis" geführt werden. Ob dies auch für die Thüringer Handwerkskammern zutrifft, kann ohne Analyse vor Ort nicht beantwortet werden.

Tab. 5.3: **Qualifikation der Gründer im Thüringer Handwerk 2007**
(Ergebnisse der Handwerksrollen (nur B1- und B2-Handwerke)

	B1-Handwerke	handwerksähnliches Gewerbe	B1-Handwerke	handwerksähnliches Gewerbe
	absolut		*%*	
Meisterprüfung	33	7	5,2%	1,4%
der Meisterprüfung vergleichbare Qualifikation	15	11	2,3%	2,2%
Gesellenprüfung	249	165	39,0%	33,5%
ohne fachspezifischen Qualifikationsnachweis	342	310	53,5%	62,9%
GESAMT	**639**	**493**	**100,0%**	**100,0%**

ifh Göttingen

Quelle: Handwerkskammern aus Thüringen

Das **Alter** bei dem **Erwerb der verschiedenen Qualifikationen** differiert relativ stark. So haben bspw. die Gründer im Durchschnitt im Alter von 20 Jahren die Gesellenprüfung abgelegt. Ein Viertel von diesen war jedoch unter 19 Jahren und 20 % älter als 21 Jahre. Der älteste Gesellenprüfling war sogar 42 Jahre. Noch stärker unterscheidet sich das Alter bei Ablegung der Meisterprüfung. Hier liegt der Mittelwert bei knapp 29 Jahren.[193] 20 % der

[192] Im Zuge der sehr wechselhaften Berufsverläufe, gerade in den neuen Bundesländern, dürfte ein nicht unbeträchtlicher Teil der Gründer eine andere Qualifikation erworben haben, wobei zu diskutieren ist, inwieweit diese dem Gründer bei der Leitung des Betriebes zugute kommt.

[193] Ein ähnliches Ergebnis brachten auch Untersuchungen verschiedener Handwerkskammern, die allerdings für die Zeit vor der Novellierung der Handwerksordnung stattfanden, vgl. Müller, K. (1997), S. 81. Durch die HwO-Reform dürfte das Durchschnittsalter der Meisterprüfung etwas gesunken sein, da die bisher vorgeschriebene mehrjährige Gesellentätigkeit als Voraussetzung für die Zulassung zur Meisterprüfung entfallen ist. Nach einer Befragung der Handwerks-

Meisterprüflinge waren unter 25 Jahre und 37 % schon im vierten Lebensjahrzehnt. Die Fachhochschulabsolventen tätigten im Durchschnitt mit 26 Jahren ihren Abschluss. 45 % waren jünger als 25 Jahre und 24 % 30 Jahre und älter.

Über das **Alter der Existenzgründer** gibt neben der Umfrage auch eine Auswertung der Handwerksrollen der drei Thüringer Kammern Auskunft. Im Gegensatz zu der Altersanalyse bei den ehemaligen Inhabern unterscheiden sich in diesem Fall die Ergebnisse der Rollenauswertung und der Umfrage kaum. Wegen der breiteren Basis werden an dieser Stelle zuerst die Rollendaten dargestellt, worauf anschließend die Befragungsergebnisse herangezogen werden, da mit deren Hilfe ein Zusammenhang zwischen dem Alter und verschiedenen Kriterien (Art der Gründung, Geschlecht, Betriebsgröße) dargestellt werden kann.

Bei ihrer Existenzgründung waren die Handwerker sehr unterschiedlich **alt**. Lediglich 25 % waren 30 Jahre und jünger, 37 % zwischen 30 und 40 Jahren und immerhin knapp 25 % zwischen 41 und 50 Jahre. Fast 14 % der Gründer hatten sogar das 50. Lebensjahr überschritten (vgl. Abbildung 5.25).[194] Das Durchschnittsalter lag bei 39 Jahren[195]. Dieses Ergebnis widerlegt die teilweise geäußerte Auffassung, dass Existenzgründungen im Handwerk vor allem im Alter von etwa 30 Jahren stattfinden.[196]

Die Gründe für diesen relativ späten Schritt in die Selbstständigkeit sind nicht eindeutig festzustellen. Eine Rolle dürfte spielen, dass infolge der hohen Arbeitslosigkeit viele Personen mangels Alternativen auch noch im höheren Alter eine Existenzgründung wagen.

---

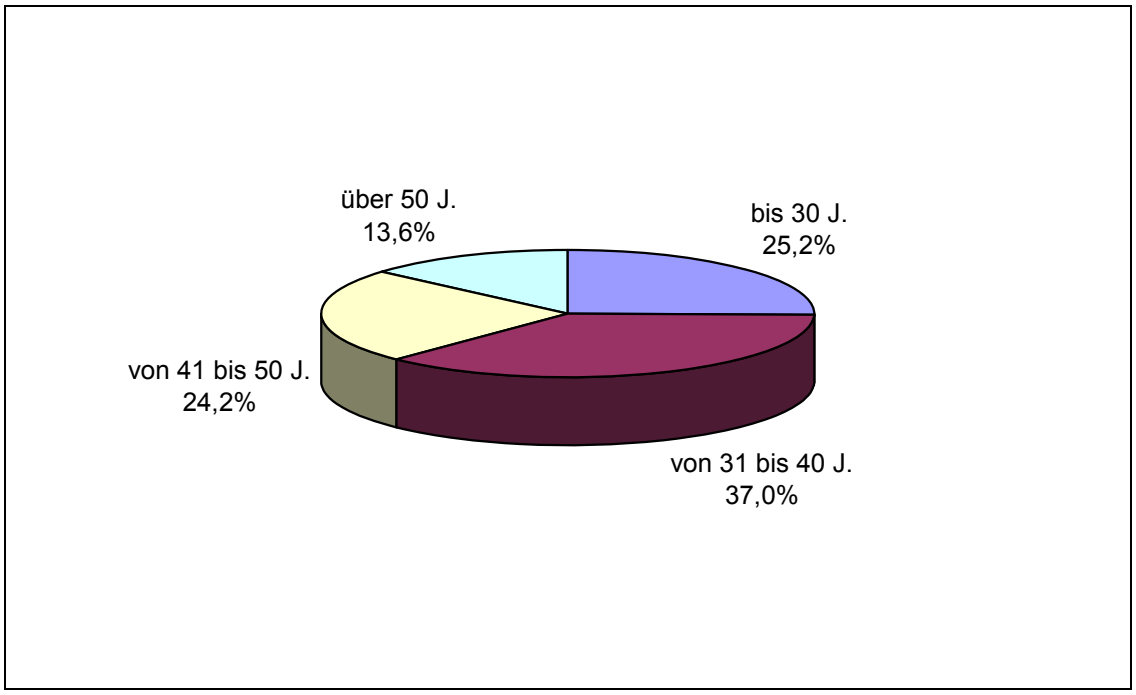
kammer Koblenz bei den Meisterjahrgängen 2006/07 ist dadurch die durchschnittliche Zahl der Gesellenjahre auf 6,9 gesunken, vgl. Handwerkskammer Koblenz (2008), S. 7.

194 Ein kaum hiervon abweichendes Ergebnis brachte eine Untersuchung in Österreich aus dem Jahr 2007, allerdings für die Gesamtwirtschaft. Dort wurde festgestellt, dass das Alter der Gründer in den letzten 10 Jahren deutlich gestiegen ist, vgl. Leitl, Chr. u.a. (2008), S. 176.

195 Ergebnis der Existenzgründerbefragung.

196 Nach der vom ifh Göttingen durchgeführten Untersuchung in Niedersachsen 1995 lag der Medianwert zwischen 33 und 34 Jahren und das arithmetische Mittel bei 35,1 Jahren, vgl. Müller, K. (1997), S. 42f.

Abb. 5.25: **Altersstruktur der Gründer im Thüringer Handwerk 2007**
(Ergebnisse der Handwerksrollen)



ifh Göttingen

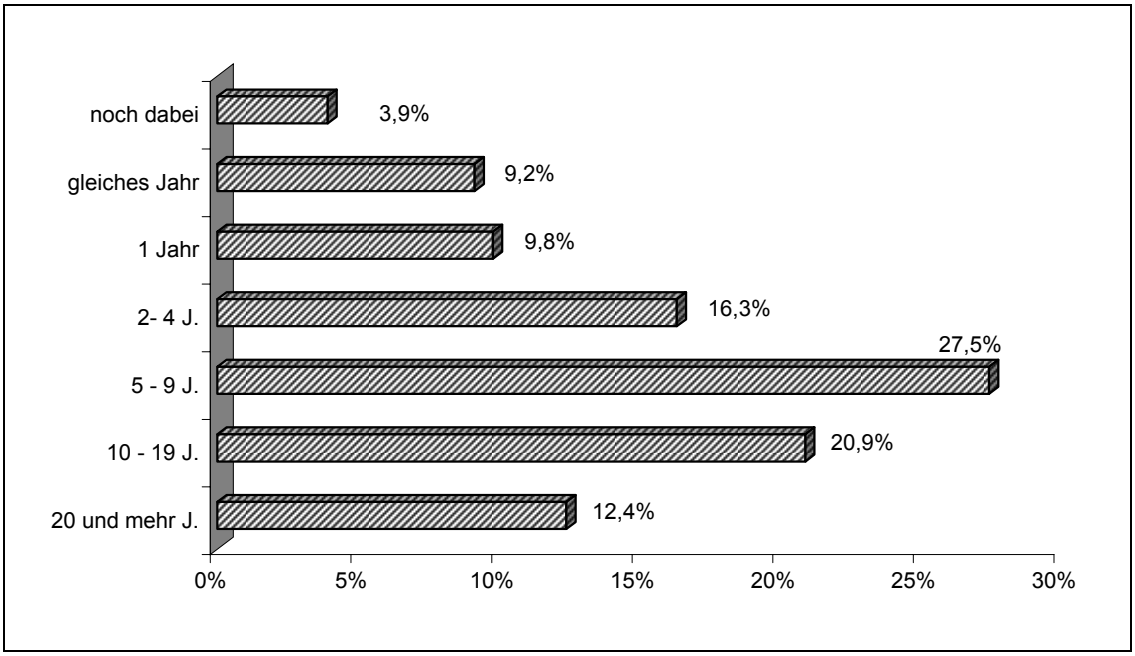
Quelle: Handwerksrollen aus Thüringen

Die Ergebnisse unterscheiden sich zwischen den drei Handwerkssektoren nicht unbeträchtlich (vgl. Tabelle A5.22 im Anhang). Die Gründer aus den zulassungspflichtigen Handwerken sind im Schnitt etwas älter. So haben 44 % bereits das 40. Lebensjahr vollendet. Nur 18 % sind jünger als 30 Jahre. Dies dürfte vielfach damit zusammenhängen, dass vorher eine Meisterprüfung (oder eine vergleichbare Prüfung) abgelegt werden muss, was – wie oben bereits dargelegt – durchschnittlich im Alter von 29 Jahren geschieht. Relativ jung sind dagegen die Inhaber von handwerksähnlichen Betrieben. 30 % dieser Personen haben das dreißigste Lebensjahr noch nicht vollendet.

Bezogen auf die einzelnen Gewerbe fallen die Feinmechaniker, Maurer und Betonbauer, Installateure, Heizungsbauer und der Gebäudereiniger aus dem Rahmen. Hier ist jeweils mehr als die Hälfte der Gründer älter als 40 Jahre. Relativ jung wagen dagegen die Zimmerer, Dachdecker, Maler und Lackierer, Tischler, Friseure, Raumausstatter, Kosmetiker und Personen aus dem Gewerk "Einbau von genormten Baufertigteilen" den Schritt in die Selbstständigkeit.

Durch die Einbeziehung der Befragungsergebnisse kann zusätzlich festgestellt werden, dass die Übernehmer im Schnitt etwas älter sind als die Neugründer (vgl. Tabelle A5.23 im Anhang). Wahrscheinlich hängt dies damit zusammen, dass diese warten müssen, bis der Vater den Betrieb übergibt. Auch fällt es – dies gilt insbesondere für nicht familiäre Übernahmen – im höheren Alter leichter, den Kaufpreis für den übernommenen Betrieb zu finanzieren. Dieses Argument wird indirekt bestätigt, wenn man die Größe der gegründeten Betriebe in die Betrachtung einbezieht. Die Inhaber von Ein-Personenbetrieben waren insgesamt jünger als die Inhaber von größeren Betrieben. Dem relativ hohen Alter der Gründer entspricht, dass auch bei den Meisterabsolventen oft viele Jahre zwischen der Ablegung der Meisterprüfung und einer Existenzgründung vergehen (vgl. Abbildung 5.26).

Abb. 5.26: **Dauer zwischen Meisterprüfung und Gründung**



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Weniger als ein Viertel der Gründer macht sich im gleichen Jahr oder im Jahr nach der Meisterprüfung selbstständig.[197] Dagegen waren bei über einem

[197] Hierzu werden auch einige Gründer gezählt, die zum Zeitpunkt der Befragung ihre Meisterprüfung noch nicht abgelegt hatten, sondern noch dabei waren. Diese hatten eine Ausnahmebewilligung zur Eintragung in die Handwerksrolle erhalten.

Viertel fünf bis neun Jahre seit der Meisterprüfung vergangen. Bei 20 % lag der Zeitraum zwischen 10 und 19 Jahren und bei 12 % sogar bei 20 Jahren und mehr. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Meisterprüfung in vielen Fällen nicht unbedingt abgelegt wurde, um sich selbstständig zu machen, sondern die Existenzgründung wurde erst dann vollzogen, wenn die Möglichkeit eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses fehlte.

5.3.3.2 Gründe für die Selbstständigkeit

Die Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit lagen primär darin, dass die Gründer unabhängig sein und ihre Ideen verwirklichen wollten (vgl. Abbildung 5.27). Etwa 50 % der Existenzgründer kreuzten dieses Kriterium an. Danach wurde aber bereits die Arbeitslosigkeit genannt. Hierbei dürfte es sich in vielen Fällen um Gründungen aus der Not handeln.[198] Als weitere wichtige Kriterien wurden "höhere Verdienstmöglichkeiten" und "Fortführung der Familientradition" (dies waren primär Übernehmer) angeführt. Ein günstiges Angebot zur Unternehmensübernahme bzw. eine erwartete Produktnachfrage wurden nur in Ausnahmefällen als Grund für die Selbstständigkeit angegeben.

Kreuzt man die Ergebnisse nach verschiedenen Kriterien, so ist für die Neugründer Unabhängigkeit bzw. Selbstständigkeit viel wichtiger als für die Übernehmer (vgl. Tabelle A5.24 im Anhang). Auch Arbeitslosigkeit und höhere Verdienstmöglichkeit wurden von dieser Gruppe vergleichsweise häufig genannt. Bei den Übernehmern ist neben der Fortführung der Familientradition ein günstiges Angebot zur Unternehmensübernahme ein wichtiger Grund für die Selbstständigkeit. Unterscheidet man nach dem Geschlecht, ergeben sich größere Unterschiede nur bei drei Antwortvorgaben. Männer sehen ihre Unabhängigkeit bzw. Selbstverwirklichung als relativ wichtig an und erhoffen sich höhere Verdienstmöglichkeiten. Demgegenüber wollen die Frauen häufiger die Familientradition fortführen.

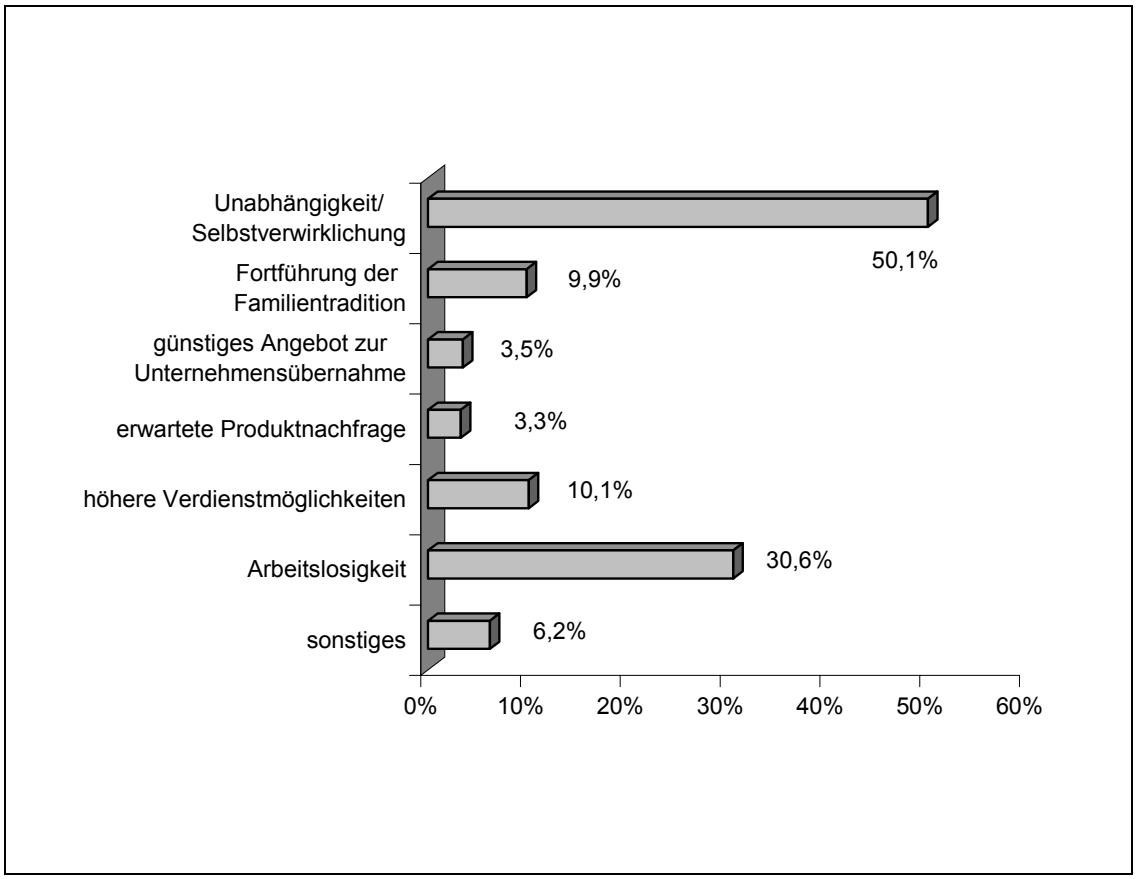
Bei der Fortführung der Familientradition gibt es einen deutlichen Zusammenhang mit der Betriebsgröße. Je mehr Beschäftigte das Unternehmen hat, desto häufiger wurde dieses Kriterium angekreuzt. Ebenfalls handelt es sich

---

[198] Von den Beratern der Kammern wurden aber auch Fälle genannt, bei denen Personen bewusst arbeitslos geworden sind, um sich in Ruhe auf ihre Existenzgründung vorzubereiten.

primär um zulassungspflichtige Handwerke. Dies korrespondiert mit der höheren Übernahmequote in diesem Handwerkssektor. Ebenso ist der hohe Anteil im Nahrungsmittelhandwerk zu erklären. Hier lässt sich die hohe Bedeutung der Familientradition aus der DDR-Geschichte heraus erklären.

Abb. 5.27: **Gründe für die Selbstständigkeit**
(Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?)



ifh Göttingen

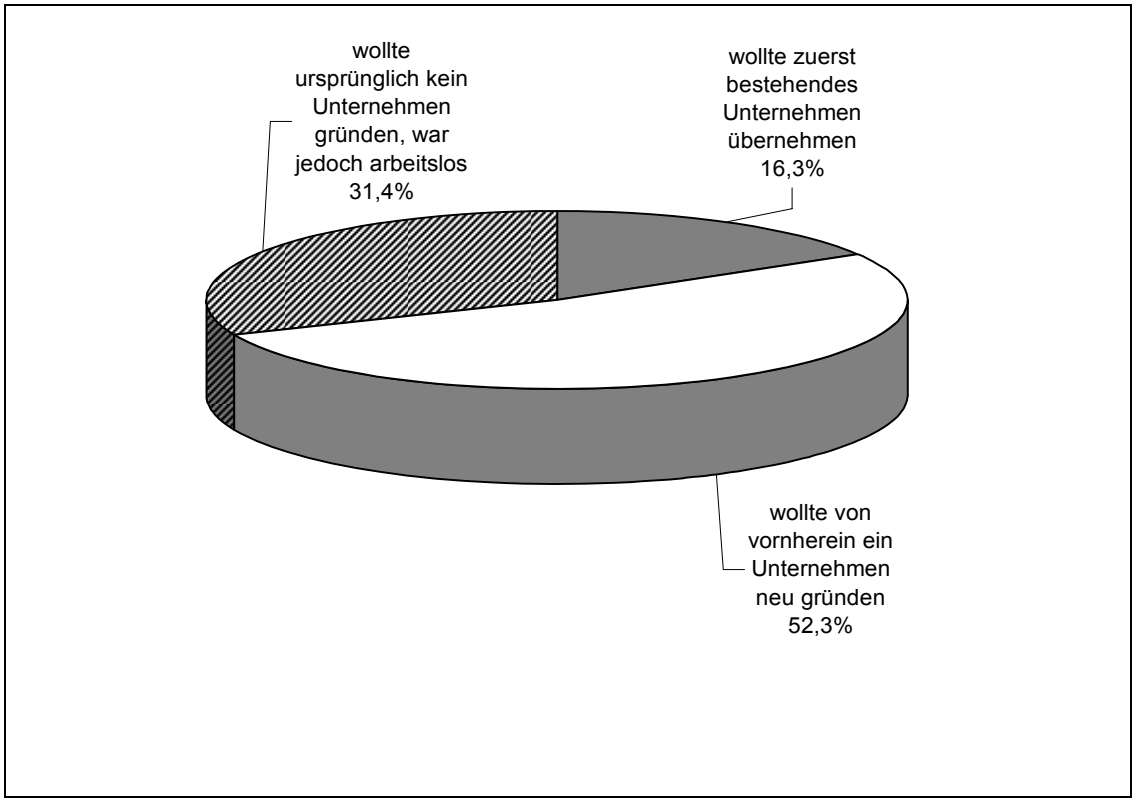
Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Das Kriterium Unabhängigkeit / Selbstverwirklichung wurde tendenziell eher von den Solounternehmen angekreuzt. Auch die Arbeitslosigkeit als Grund für die Selbstständigkeit wurde primär von den Kleinstunternehmen genannt. Außerdem fallen unter diese Gruppe viele Bauhandwerker und Inhaber aus dem handwerksähnlichen Gewerbe. Darüber hinaus gab es zwischen den einzelnen Kriterien nur relativ geringe Unterschiede, wenn man von den schon erwähnten Nahrungsmittelhandwerken mit der großen Familientradition absieht.

5.3.3.3 Analyse der Neugründungen

Diejenigen Existenzgründer, die einen Betrieb **neu gegründet** haben, wurden auch gefragt, ob sie zuvor eventuell eine Übernahmeabsicht gehabt hätten (vgl. Abbildung 5.28). Jeder sechste Neugründer bejahte dies. Als Gründe für die nicht erfolgte Übernahme wurden häufig unrealistische Übernahmeforderungen des Altinhabers angegeben. Einige Gründer meinten auch, dass sie keinen geeigneten Übernahmebetrieb gefunden hätten.

Abb. 5.28: **Motive zur Neugründung – nur Neugründer**



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Bezieht man diese Zahl auf alle Gründer und addiert die 18 % der Gründer hinzu, die einen Betrieb übernommen haben, so ergibt sich ein Übernahmepotenzial von insgesamt 31 %. Dies heißt mit anderen Worten, dass fast jeder dritte Gründer grundsätzlich für eine Übernahme in Frage kommt. Dieser Anteil geht in die Prognose zur Ermittlung der Zahl der Übernahmen in den nächsten Jahren ein (vgl. hierzu Abschnitt 8.6).

Die Mehrzahl der Gründer meinte allerdings, dass sie von vornherein ein Unternehmen gründen wollte. Diesen Personen ging es vor allem darum, et-

was Eigenes aufzubauen, eine neue Unternehmensidee umzusetzen, sich selbst zu verwirklichen oder die eigenen Ideen umzusetzen. Ein Gründer gab als Grund an: „Innovative Unabhängigkeit“. Diese Personen dürften kaum für eine Übernahme in Betracht kommen.

Dies gilt auch für die etwa 31 % der Gründer, welche äußerten, dass sie wegen der Arbeitslosigkeit den Schritt in die Selbstständigkeit getan hatten. Bei einigen handelte es sich auch um eine Nebenerwerbsgründung.

Diejenigen Gründer, die anfangs überlegt hatten, einen Betrieb zu übernehmen, beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung häufig relativ viele Personen (vgl. Tabelle A5.25 im Anhang). Sie hatten also ein größeres Gründungsvorhaben umgesetzt. Die Gründungen aus der Arbeitslosigkeit starteten dagegen relativ klein. Die meisten hatten zum Zeitpunkt der Befragung keine Mitarbeiter.

Interessant ist, dass der Anteil der "verhinderten" Übernehmer in den strukturschwachen Gebieten höher liegt als in den strukturstarken (20 % gegenüber 13 %). Dies deutet darauf hin, dass es in diesen Regionen weniger Betriebe gibt, die übergabefähig sind.

5.4. Stabilisierungsphase

5.4.1 Allgemeine Beurteilung

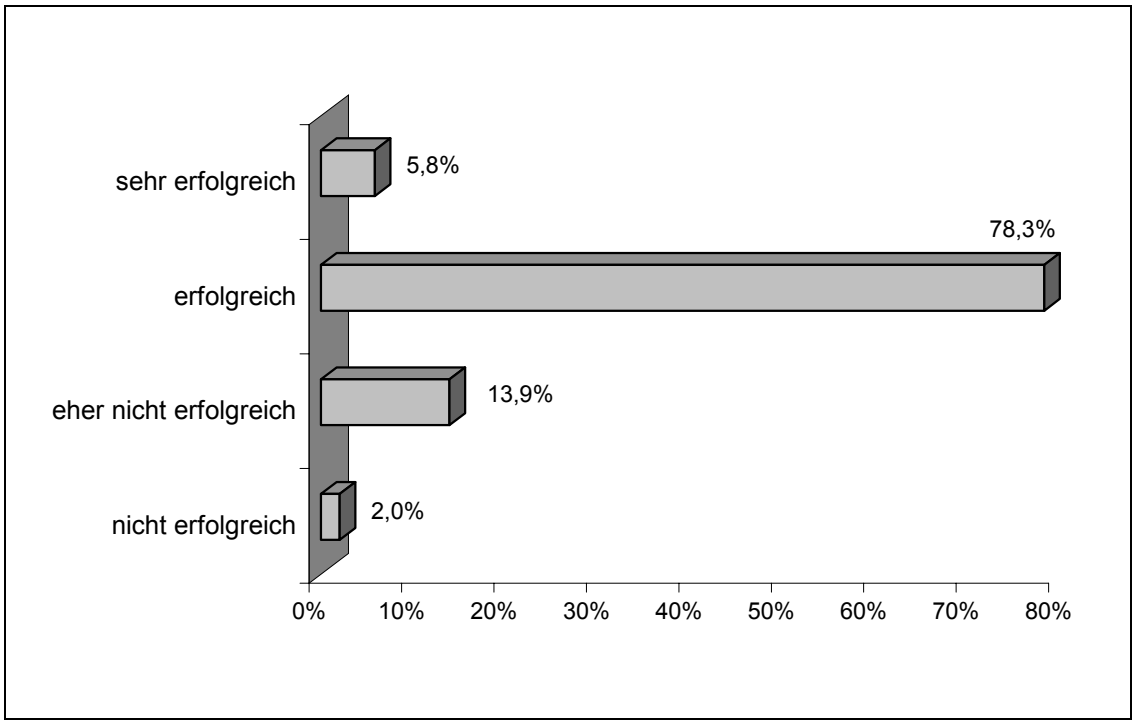
Die Übernahme eines Betriebes bedeutet für den Nachfolger eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Dies gilt insbesondere für das Handwerk, weil in diesem Wirtschaftsbereich die Unternehmen in einem besonderen Maße durch die Personalität des Inhabers geprägt sind. Dies bedeutet, dass der Nachfolger das Vertrauen der Kunden wieder neu zu gewinnen hat; er muss versuchen, diese ebenso an sich zu binden, wie das bei seinem Vorgänger der Fall gewesen ist. Zu beachten ist aber auch, dass der Nachfolger häufig neue Ideen und Managementtechniken in den Betrieb einbringt und damit eine expansive Entwicklung einleiten kann. Hieraus dürfte eine Vergrößerung des Betriebes mit einer Stärkung der Marktstellung erwachsen.

Um einen ersten Eindruck zu bekommen, wie die Existenzgründer – sowohl die Übernehmer als auch die Neugründer – die Anfangszeit ihres Unternehmens beurteilen, wurden in den Fragebogen zwei entsprechende Fragen aufgenommen. Zusätzlich wurden die Übergeber gefragt. Hier lautete die

Frage, ob sie ihre Erwartungen, die sie an den Nachfolger gesetzt hatten, zum Zeitpunkt der Befragung erfüllt sahen.

Auf die eher allgemeine Frage nach der Entwicklung ihres Unternehmens wurde von den Existenzgründern insgesamt eine sehr positive Bewertung abgegeben (vgl. Abbildung 5.29). Über 84 % beurteilten die Entwicklung erfolgreich, wenige davon sogar sehr erfolgreich. Etwa 14 % hatten ein gemischtes oder eher negatives Gefühl und kreuzten "eher nicht erfolgreich" an. Nur 2 % gaben eine negative Beurteilung ab.

Abb. 5.29: **Beurteilung der Entwicklung der Unternehmen**
(Wie beurteilen Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens?)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

So positiv dieses Ergebnis auch zu bewerten ist, einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass es sicherlich einige Gründer gibt, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht mehr am Markt aktiv waren.[199] Diese "ehemaligen"

[199] Das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) Essen schätzt, dass bereits im Jahr der Existenzgründung 10 % der Betriebe wieder aufgegeben werden, vgl. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (2004) S. 149.

Existenzgründer wurden nicht befragt, da hier der Betrieb zum Zeitpunkt der Befragung schon aus der Handwerksrolle gelöscht worden war.

Differenziert man die Ergebnisse auf diese Frage nach Neugründungen und Übernahmen, so zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede (vgl. Tabelle A.5.26 im Anhang). Insgesamt liegt der Anteil der erfolgreichen Übernahmen etwas höher als der erfolgreichen Neugründungen. Die Unterschiede sind jedoch relativ gering und dürfen angesichts der Höhe des Rücklaufs nicht überinterpretiert werden. Ähnliches gilt für den Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Gründern; auch hier fallen die Ergebnisse auf die Frage fast identisch aus.

Gewisse Unterschiede liegen allerdings bei der Betrachtung der Betriebsgrößen vor. So ist bei den Ein-Personenunternehmen der Anteil derjenigen Gründer, der die Entwicklung des eigenen Unternehmens "eher nicht erfolgreich" oder sogar als "nicht erfolgreich" einschätzt, nicht unwesentlich höher als bei den Inhabern von größeren Betrieben. Wenig überraschend ist es auch, dass eine eher negative Beurteilung vermehrt von Inhabern aus zulassungsfreien Handwerken und dem handwerksähnlichen Gewerbe gegeben wird. Aber auch bei diesen zwei Gruppen dominieren bei weitem die positiven Bewertungen.

Bei einer Analyse nach Gewerbegruppen sind die Meldungen bei den Nahrungsmittel- und bei den Kfz-Handwerkern am positivsten. Bei den Nahrungsmittelhandwerken korrespondiert dies mit ihrer größeren Beschäftigtenzahl, bei den Kfz-Handwerken mit der etwas besseren wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten Jahren (vgl. Abschnitt 5.2.4).

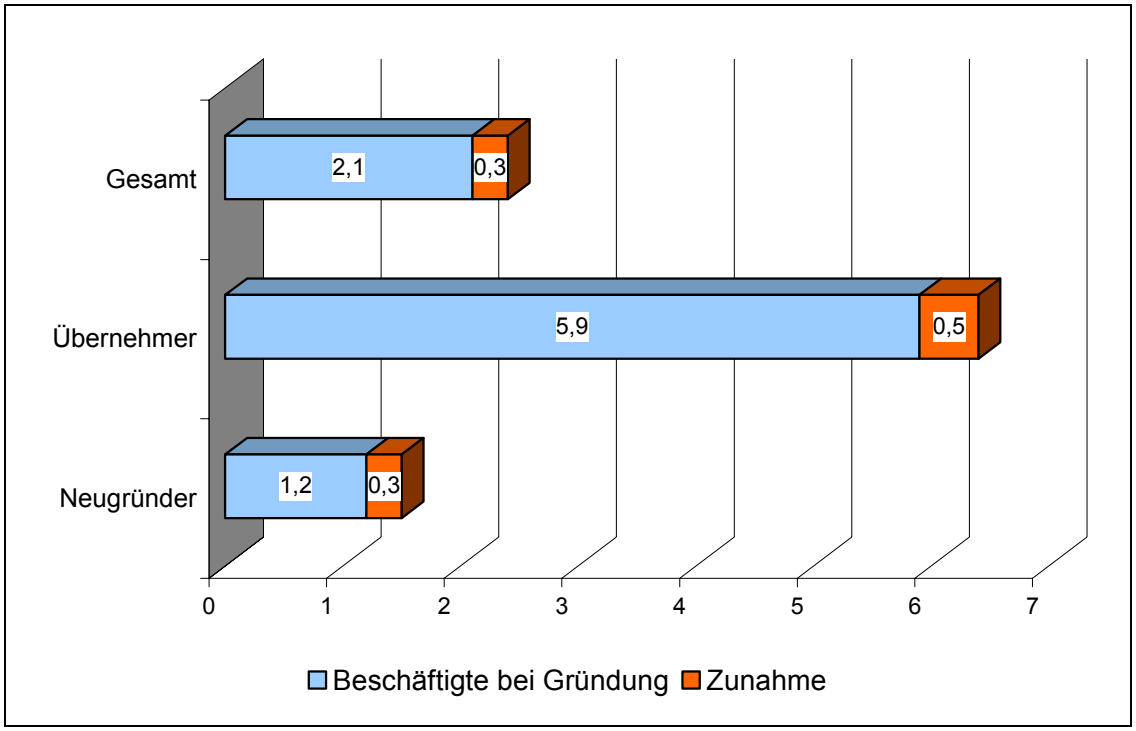
5.4.2 Entwicklung der Zahl der Beschäftigten

Ein wichtiger Indikator für die wirtschaftlichen Auswirkungen des Generationswechsels dürfte insbesondere die Entwicklung der Beschäftigtenzahl sein. Gleichzeitig steht dieser Indikator im Mittelpunkt der wirtschaftspolitischen Betrachtung, da es hier um die Schaffung oder den Abbau von Arbeitsplätzen geht.

Zum Zeitpunkt der Übergabe bzw. der Neugründung hatten die befragten Betriebe im Durchschnitt 2,1 Beschäftigte (einschl. Inhaber), wobei – was nicht überraschend ist – die übernommenen Betriebe mit 5,9 Beschäftigten im Durchschnitt erheblich größer waren als die neu gegründeten Betriebe, die durchschnittlich 1,2 Beschäftigte aufwiesen (vgl. Abbildung 5.30). Dieses

Ergebnis zeigt, dass die Beschäftigtenzahl der übernommenen Betriebe etwa der durchschnittlichen Betriebsgröße im Thüringer Handwerk entspricht (5,4 Beschäftigte, vgl. Abschnitt 3.2.5). Dagegen waren die Neugründungen erheblich kleiner.

Abb. 5.30: **Beschäftigtenentwicklung der Gründer**
(Veränderung der durchschnittlichen Beschäftigtenzahl seit Gründung)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Zum Zeitpunkt der Befragung im April 2008 existierten die Betriebe je nach genauem Datum der Gründung zwischen 3 und 15 Monaten. In diesem Zeitraum erhöhte sich die Zahl der Mitarbeiter pro Betrieb um durchschnittlich 0,3 Personen auf 2,4 Beschäftigte je Betrieb. Übernehmer schnitten dabei mit durchschnittlich 0,5 Personen etwas besser ab als Neugründer mit 0,3 Personen. Insgesamt hatten die Übernehmer im Durchschnitt eine Betriebsgröße von 6,4, die Neugründer von 1,5. Prozentual gesehen war bei den Neugründern wegen der kleineren Ausgangsbasis die Zunahme mit etwa 25 % höher als bei den Übernehmern (weniger als 10 %).

Diese Steigerung der Beschäftigtenzahl der Existenzgründer ist zwar nicht sehr groß, verglichen mit der allgemeinen Beschäftigtenentwicklung im

Handwerk jedoch nicht unwesentlich. Geht man davon aus, dass das Thüringer Handwerk im Jahr 2007 die Zahl seiner Beschäftigten geringfügig um 0,4 % erhöhte,[200] wirken die Beschäftigtenzuwächse der Existenzgründer eindrucksvoller. Insgesamt dürften die Existenzgründer des Jahres 2007 im Thüringer Handwerk überschlägig etwa 5.000 Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt haben.

Die Beschäftigtenzunahme durch Existenzgründungen im Handwerk wird durch andere Untersuchungen im Wesentlichen bestätigt. So übermittelte das ifh Göttingen bei seiner großen Untersuchung in Niedersachsen eine Zunahme in den ersten 4 bis 16 Monaten um etwa 33 %. In absoluten Zahlen gesehen stieg die durchschnittliche Beschäftigtenzahl von 4,8 Personen bei Gründung auf 6,4 nach 4 bis 16 Monaten, wobei bei den Neugründungen der Zuwachs sowohl prozentual als auch absolut etwas höher als bei den Übernahmen ausfiel.[201] Noch ältere Untersuchungen, die in der ifh-Publikation von 1997 zitiert wurden, bestätigen die Beschäftigtenzuwächse durch Existenzgründungen.

Dieser positive Beschäftigungseffekt lässt sich aber erst dann richtig einschätzen, wenn man gleichzeitig den Beschäftigtenverlust durch die Stilllegungen in die Betrachtung einbezieht. In Abschnitt 5.3.2 war gezeigt worden, dass die aufgelösten Handwerksbetriebe des Jahres 2007 im Durchschnitt 1,5 Beschäftigte aufwiesen. Damit hält sich die Größe von Neugründungen und Stilllegungen in etwa die Waage. Aufgrund der Tatsache, dass die Übernahmen in den ersten Monaten aber ihre Beschäftigtenzahl erhöht haben und da mehr Betriebe gegründet als stillgelegt wurden, lässt sich per Saldo eine positive Beschäftigtenbilanz errechnen. Dies gilt vorbehaltlich der methodischen Probleme, die mit dieser Berechnung verbunden waren.

Die Tatsache, dass Existenzgründer insgesamt einen Beschäftigtenzuwachs zu verzeichnen haben, heißt nicht, dass dies für jeden neu eingetragenen Handwerksbetrieb zutrifft. Dazu wurden die antwortenden Betriebe danach differenziert, ob bei ihnen die Zahl der Beschäftigten in der ersten Monaten nach der Neugründung/Übernahme gestiegen, gleich geblieben oder gesunken ist (vgl. Abbildung 5.31). Danach blieb bei der Mehrzahl der Betriebe (70 %) die Zahl der Beschäftigten unverändert. Bei 23 % hat sie sich erhöht

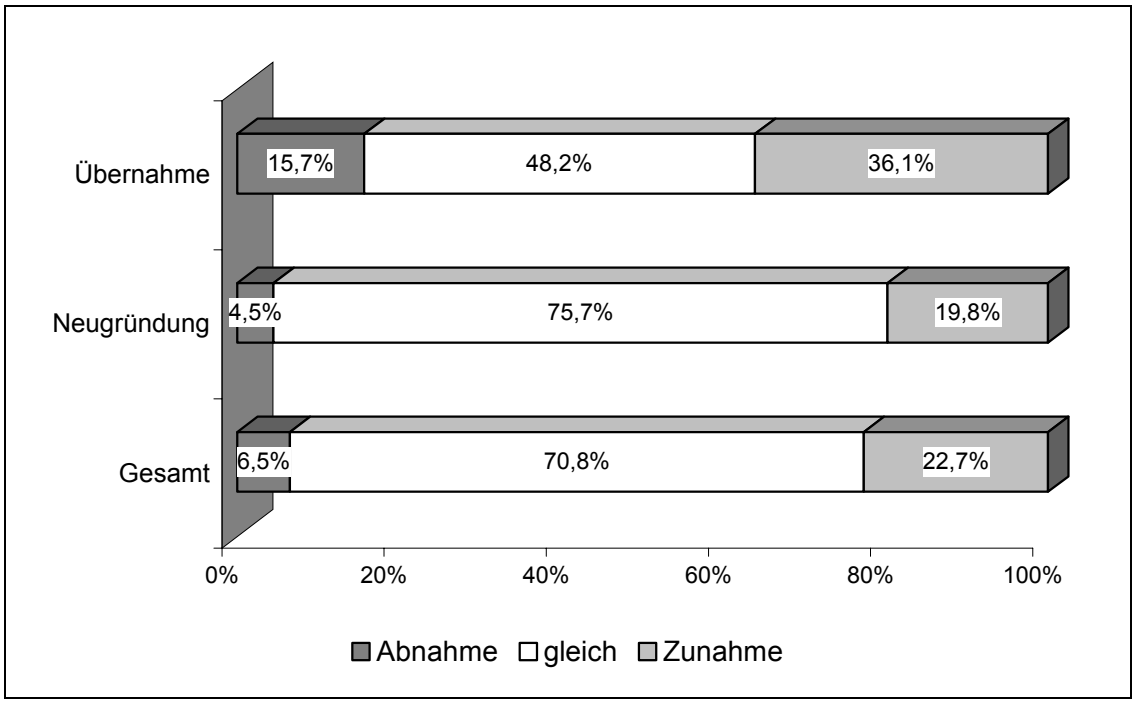
---

[200] Nach Angaben des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks.

[201] Vgl. Müller, K. (1997), S. 198.

und bei knapp 7 % reduziert. Im Vergleich zwischen Übernehmern und Neugründern schnitten die ersteren etwas besser ab. Hier hatte über ein Drittel der Betriebe eine Beschäftigtenzunahme zu verzeichnen; gleichzeitig war aber auch hier der Anteil mit rückgängiger Beschäftigung mit 16 % höher als bei den Neugründern. Bei diesen meldeten drei Viertel der Betriebe in den ersten Monaten einen gleichbleibenden Beschäftigtenstand.

Abb. 5.31: **Veränderung Beschäftigtenzahl seit Gründung**
(Anteil Betriebe mit Zunahme, Abnahme)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Im Vergleich zu der schon mehrfach erwähnten Untersuchung in Niedersachsen ist auch hier das Ergebnis etwas schlechter. In dieser Untersuchung hatten 46 % eine Steigerung ihrer Mitarbeiterzahl zu verzeichnen.[202]

Weitere Kenntnisse gewinnt man, wenn man die Ergebnisse nach verschiedenen Indikatoren unterscheidet. Bezüglich der Betriebsgröße wird deutlich, dass einige der heutigen Ein-Personenunternehmen mit mehr Personen gestartet waren. Bei den größeren Betrieben ist dagegen mehrheitlich eine Zunahme zu verzeichnen. Im Vergleich der verschiedenen Handwerkssektoren

[202] Vgl. Müller, K. (1997), S. 199 f.

fällt das Ergebnis für die zulassungspflichtigen Betriebe erheblich besser aus als für die zulassungsfreien Handwerke oder gar das handwerksähnliche Gewerbe.

Von den einzelnen Gewerbegruppen melden die Handwerke für den gewerblichen Bedarf am häufigsten eine positive Beschäftigtenzahl, am geringsten ist dieser Anteil im Ausbaugewerbe (vgl. Tabelle A5.27 im Anhang).

Zusätzlich zu der Zahl der Beschäftigten insgesamt wurde auch erhoben, wie viele **Familienangehörige** beschäftigt werden. Wie bereits erwähnt waren zu Beginn der Selbstständigkeit im Durchschnitt 0,2 Familienangehörigen im Betrieb tätig. Dieser Durchschnittswert hat sich bis zum Zeitpunkt der Befragung nicht geändert. Der Anteil der Unternehmen, die Familienangehörige einsetzen, hat sich jedoch leicht erhöht. Statt 14,1 % sind es nun 16,7 %. Die maximale Zahl von Familienangehörigen beträgt 4 und ist genauso hoch wie gleich nach der Gründung.

5.4.3 Beurteilung aus der Sicht des Altinhabers

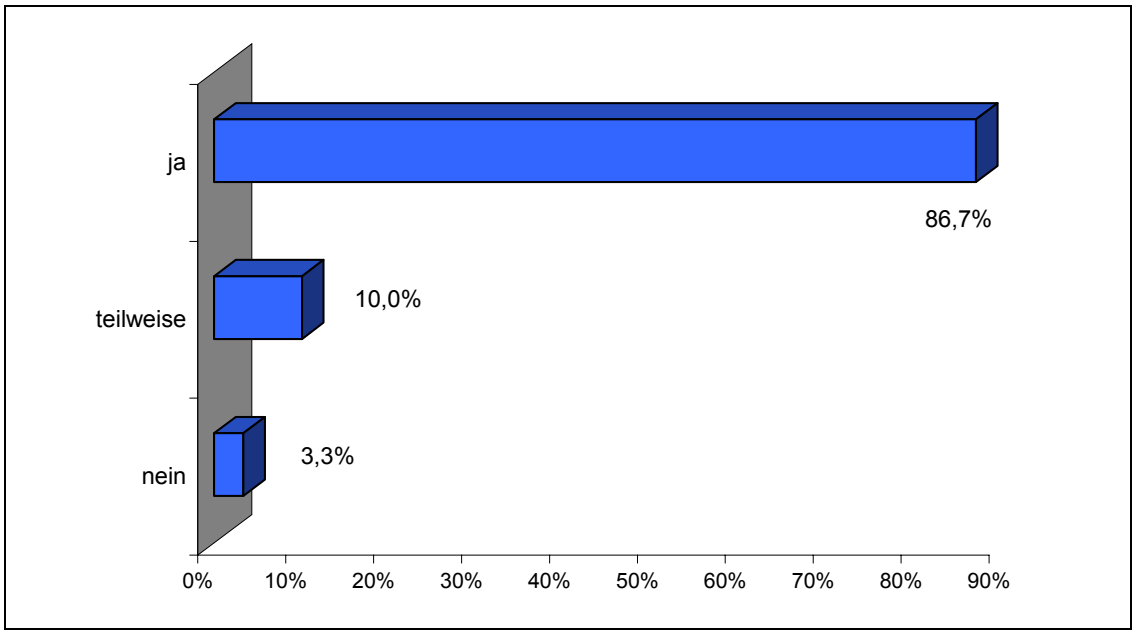
Die Altinhaber haben, wenn es um ihren ehemaligen Betrieb geht, sicher eine ähnliche Sichtweise wie die Übernehmer. Sie verbinden mit dem Nachfolger persönliche Erwartungen, die sich primär darauf konzentrieren dürften, ob der Betrieb erfolgreich weitergeführt wird und sich am Markt behaupten kann. Da die Altinhaber ihren ehemaligen Betrieb in den meisten Fällen in ihrem Blickfeld haben dürften, ist die Frage danach, ob sie die Erwartungen an den Nachfolger zum Zeitpunkt der Befragung erfüllt sehen, auch ein Indikator dafür, ob die Stabilisierungsphase des übernommenen Betriebes erfolgreich verläuft.

Die Ergebnisse auf diese Frage in der Erhebung bei den ehemaligen Inhabern waren ausgesprochen positiv (vgl. Abbildung 5.32). Fast 87 % beantworteten diese Frage mit "ja", 10 % mit "teilweise" und nur 3 % waren "unzufrieden".

Dieses positive Ergebnis ist auch Indiz dafür, dass die Auswahl des Nachfolgers erfolgreich war. Eine weitergehende Differenzierung der Antwort verbietet sich, da die Zahl der durch die Erhebung ermittelten Übergaben relativ gering ausfällt. Die wenigen Fälle, bei denen diese Frage nicht mit "ja" beantwortet worden war, betrafen sowohl familiäre Übergaben als auch betriebliche Übergaben und die Übergaben an einen Außenstehenden. Lediglich die

Fälle, in denen ein Verwandter den Betrieb übernahm, wurden sämtlich mit "positiv" beurteilt.

Abb. 5.32: **Zufriedenheit mit dem Nachfolger**
(Sehen Sie Ihre Erwartungen an den Nachfolger zum jetzigen Zeitpunkt erfüllt?)



ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

6. Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess

Das Ziel der Untersuchungen bestand darin, Defizite und Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess von Handwerksbetrieben aufzudecken. Dafür wurden Expertengruppen befragt, die Handwerksbetriebe betreuen und mit der spezifischen Problematik der Betriebsübergabe gut vertraut sind. Neben der standardisierten schriftlichen Befragung von Altinhabern sowie von Nachfolgern und Gründern sollten in einer gesonderten Untersuchung qualitative Aussagen zu den Faktoren einer erfolgreichen Betriebsübergabe aus Interviews von Erfahrungsträgern gewonnen werden, die den komplexen Übergabeprozess aus objektiver Sicht betrachten (prozessexterne Sicht).

Die befragten Experten sind **Betriebsberater** der Handwerkskammern sowie **Steuerberater** der Handwerker, die sowohl von Gründern als auch von Altinhabern für Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden (vgl. Abschnitt 7.3.2.1). Sowohl Gründer und Nachfolger als auch Betriebsinhaber sehen die Steuerberater als eine der wichtigsten Ansprechpartner für die Beantwortung von Fragen an, die mit der Betriebsübergabe verbunden sind. Handwerksbetriebe bis mittlerer Größe lagern in der Regel die Abwicklung ihrer betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten, z.B. die Finanzbuchhaltung, die Erstellung des Jahresabschlusses, eine unterjährige betriebswirtschaftliche Auswertung, Planungsrechnungen usw., an Steuerberatungsbüros oder von Steuerberatern geleitete betriebswirtschaftliche Beratungsunternehmen aus. Dabei fungieren die Steuerberater nicht nur als fachliche Experten, sondern auch als Vertrauenspersonen und Gesprächspartner in Umbruch- und kritischen Phasen unternehmerischer Tätigkeit. Es ist demzufolge anzunehmen, dass die Steuerberater zusätzlich zum steuerlichen Fachwissen auch über entsprechendes Erfahrungspotenzial aus der Betreuung und Beratung des gesamten Übergabeprozesses verfügen. Für die Experteninterviews konnten fünf Steuerberatungskanzleien gewonnen werden. Es wurden drei Einzelinterviews und zwei Gruppeninterviews durchgeführt.

Die Betriebsberater der Handwerkskammern betreuen "vollberuflich" ausschließlich die Handwerksbetriebe und hier insbesondere die Übergeber und Übernehmer. Sie sind bestens mit der Nachfolgeproblematik vertraut. Insgesamt konnten sieben Betriebsberater aus den Handwerkskammern Erfurt, Ostthüringen und Südthüringen befragt werden.

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse der Experteninterviews zum Übergabeprozess dargestellt.

6.1 Notwendigkeit der Unterscheidung zwischen familieninternen und externen Übergabeprozessen

In dem Modell zum "optimalen Übergabeprozess" wurde zunächst bewusst von einer umfassenden Darstellung vom Ablauf des Übergabeprozesses ausgegangen, um möglichst alle Übergabevarianten abzudecken. Während der Experteninterviews stellte sich aber heraus, dass der Verlauf des Übergabeprozesses sowie die Regularien der Übergabe wesentlich von der "Herkunft" des Nachfolgers abhängt, die eine Unterscheidung zwischen familien- oder betriebsinternen Übergaben einerseits und externen Übergaben andererseits erforderlich macht.

6.1.1 Unterschiedliche Gewichtung von sachlichen und emotionalen Entscheidungskriterien

„Die Probleme liegen bei familieninternen Übernahmen eher in den weichen Faktoren, während sie bei externen Übergaben eher in den harten Faktoren liegen.“ (BB 2). Als weich werden die Faktoren bezeichnet, die sich auf die emotionale, kommunikative Ebene beziehen, wie z.B. die Kommunikationsfähigkeit zwischen den Beteiligten und persönliche Sympathien usw. Harte Faktoren betreffen die sachlich-logische Ebene und sind damit greifbarer und vor allem prognostizierbar und lassen sich einer Bewertung unterziehen (Bsp. Konzepterstellung, Kaufpreisermittlung, Abschluss von Verträgen).

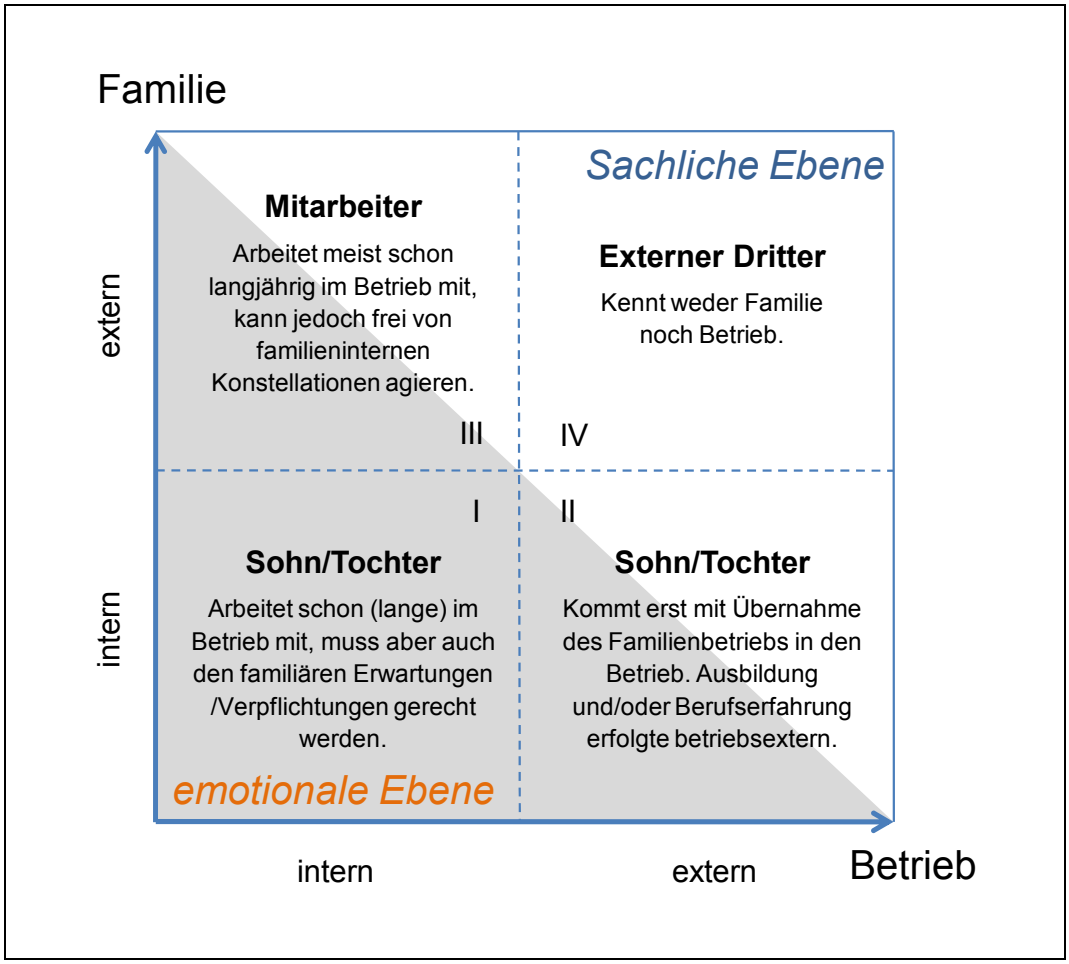
Bei **externen** Nachfolgern werden die Übernahmedetails konkret geregelt, strittige Fragen werden erörtert und einer Lösung zugeführt. Art und Zeitpunkt der Betriebsübergabe, die Kompetenzaufteilung und die finanziellen Transaktionen werden schriftlich vereinbart. Die Übernahmeentscheidung ist damit zumindest auf Seiten des Übernehmers von sachlichen Kriterien geprägt.

Demgegenüber bestehen bei **familieninternen** Nachfolgen häufig Kommunikationsprobleme zwischen Übergeber (Vater) und Übernehmer (Sohn/ Tochter). Ein intensiver Meinungsaustausch über die Vorstellungen und Erwartungen des Übergebers und die des Übernehmers, wie unter fremden Dritten, findet hier oftmals nicht statt, so dass auch die strittigen Punkte erst gar nicht aufgedeckt und angesprochen, geschweige denn gelöst werden. Im Ergebnis sind häufig wichtige Punkte, wie die Übergabe von Kompetenzen auf den designierten Nachfolger und die Kompetenzverteilung zwischen Übergeber und Übernehmer ungeklärt. Dieser Zustand wirkt sich besonders negativ aus, wenn konkrete Entscheidungen getroffen oder Konflikte ausge-

tragen werden müssen. Das kann nicht selten zu einem Image-Schaden des Übernehmers führen, der dann Probleme mit Kunden, Lieferanten und Kollegen zur Folge hat.

Auch bei **betriebsinternen** Nachfolgeregelungen bestehen "emotionale" Bindungen, die sich zusätzlich auf die sachlichen Entscheidungen und den Übergabeprozess auswirken können, während bei einer Übernahme durch einen externen Dritten diese "emotionalen" Bindungen an Familie oder Betrieb nicht vorliegen. Der Vergleich des Einflusses emotionaler und sachlicher Faktoren auf den Entscheidungs- und Übergabeprozess ist in Abbildung 6.1 visualisiert.

Abb. 6.1: **Emotionale und sachliche Ebene in Abhängigkeit von der Herkunft des Nachfolgers**



FSU Jena

Feld I: Familien- und betriebsinterne Nachfolgeregelung

In diesem Fall arbeiten die Nachfolger schon länger im zu übergebenden Handwerksbetrieb mit und stammen aus der Besitzerfamilie. Im Idealfall waren sie bereits vor der Übergabe in leitender Funktion im Handwerksbetrieb tätig.

Als Kinder oder Enkel der Übergeber sind sie in das familiäre Umfeld stark integriert und sowohl mit den betrieblichen Inhalten und Abläufen als auch mit den gewachsenen betrieblichen Strukturen bestens vertraut und in diese eingebunden. In dieser Konstellation können spezifische emotionale oder psychologische Faktoren des familiären Umfeldes und die betriebsinterne Entscheidungskompetenz und Entscheidungsakzeptanz wesentlich für das Gelingen bzw. Scheitern des Übergabeprozesses sein.

Feld II: Familieninterne Nachfolgeregelung mit betriebsexterner Berufserfahrung

Eine familieninterne aber betriebsexterne Nachfolge liegt vor, wenn die Nachkommen der Übergeber vorher nicht im zu übergebenden Betrieb mitgearbeitet haben, sondern Ausbildungs- und Berufserfahrung aus anderen Unternehmen mitbringen. Wie im ersten Fall liegt eine Verquickung der familiären mit der zukünftigen betrieblichen Sphäre vor, also auch hier werden familienpolitische und psychologische Aspekte den Übergabeprozess und das betriebliche Geschehen nach Übernahme beeinflussen. Durch den externen Einstieg in den zu übernehmenden Betrieb ergeben sich für den Nachfolger sowohl Vor- als auch Nachteile:

Für eine Übernahme des Betriebes durch den Junior könnte der bisher fehlende Einblick in die Betriebsabläufe einen Nachteil darstellen. Andererseits kann der "unbelastete", sachliche Blick auf den zu übernehmenden Handwerksbetrieb und die damit verbundene objektivere Einschätzung der Gegebenheiten ein Vorteil sein, um beispielsweise bestehende Schwachstellen schnell zu erkennen und rechtzeitig schon vor, während, oder auch nach der Übernahme Einfluss auf eine positive Entwicklung nehmen zu können.

Feld III: Familienexterne, aber betriebsinterne Nachfolgeregelung

Die sachlichen Kriterien zur Nachfolgeregelung gewinnen an Gewicht, wenn die Übernahme durch einen Mitarbeiter erfolgt, der als familienexterner, aber betriebsinterner Nachfolger die Leitung übernimmt. Diese Art der Nachfolge-

regelung ist aus Beratersicht – nach der familieninternen Nachfolgeregelung – die zweithäufigste Form der Übergabe (vgl. Abschnitt 5.3.1). Der Mitarbeiter ist nicht in die innerfamiliären Prozesse und Konflikte einbezogen und urteilt eher sachlich, so dass die Interessenkonflikte, die als Familienmitglied auftreten können, von vorn herein ausgeschlossen sind. Der Mitarbeiter wird sich, u.a. auch aufgrund der mit dem Kauf verbundenen Finanzierung, deutlich stärker auf die "harten Fakten" (sachliche Ebene) bei seiner Entscheidung für eine Unternehmensübernahme stützen müssen. Durch die Zugehörigkeit zum Betrieb können emotionale Faktoren die Entscheidung für oder gegen die Übernahme beeinflussen.

Eine betriebsinterne Nachfolgeregelung kann für die zukünftige Entwicklung des Betriebes sowohl Vorteile als auch Nachteile bringen. Der Übernehmer muss beispielsweise von den Mitarbeitern akzeptiert werden, um erfolgreich agieren zu können. Er sollte auch in der Lage sein, strukturelle Veränderungen herbeizuführen und durchzusetzen, um fallweise auch Entscheidungen zur Entlassung von nicht benötigten Arbeitskräften zu treffen.

Feld IV: Externer Dritter als Nachfolger

Familien- und betriebsexterne Nachfolgeregelungen werden von den Experten als seltenste Form der Übergabe identifiziert. In einer solchen Nachfolgesituation dominiert die sachliche Entscheidungsebene, da der Nachfolger weder in die familieninternen Strukturen eingebunden ist, noch betriebsinterne Befindlichkeiten berücksichtigen muss. Gleichzeitig kennt sich der Nachfolger aber nicht mit den betriebsinternen Abläufen aus und kann deshalb Unzulänglichkeiten und Schwachstellen im Betrieb zunächst nur schwer erkennen und einschätzen. Gerade deshalb wird er versuchen, sich durch vertragliche Regelungen gegen „verdeckte“ Risiken abzusichern.

"Emotionale" Einflussfaktoren bestimmen erheblich auch Entscheidungen innerhalb externer Nachfolgeregelungen. Dies betrifft insbesondere die Verkaufspreisvorstellungen des Übergebers, die anfangs oftmals "emotional" überhöht sind. Im Verlauf der Übergabeverhandlungen kommt es aber häufig – so übereinstimmend die Aussagen der Betriebs- und Steuerberater – zu wiederum auch "emotional" bedingten Preiszugeständnissen des Übergebers, die die Übernahme und Fortführung des Unternehmens durch einen externen Nachfolger erst ermöglicht. Für die Preiszugeständnisse wird der Erhalt der Arbeitsplätze – gerade auch mit Blick auf die langjährigen Mitarbeiter – als zentrales Motiv angeführt. Im Ergebnis bleiben dadurch gerade in

ländlichen Gegenden Handwerksbetriebe bestehen, was zur Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Infrastruktur mit beiträgt.

Fazit

Mit Abnahme der familiären und betriebsinternen Bindungen des Nachfolgers gewinnen die sachlichen Entscheidungskriterien und damit die aus betriebswirtschaftlicher Sicht relevanten Kriterien für die Übergabe ("optimaler Übergabeprozess") an Bedeutung und verlieren die "emotionalen" Einflüsse an Gewicht.

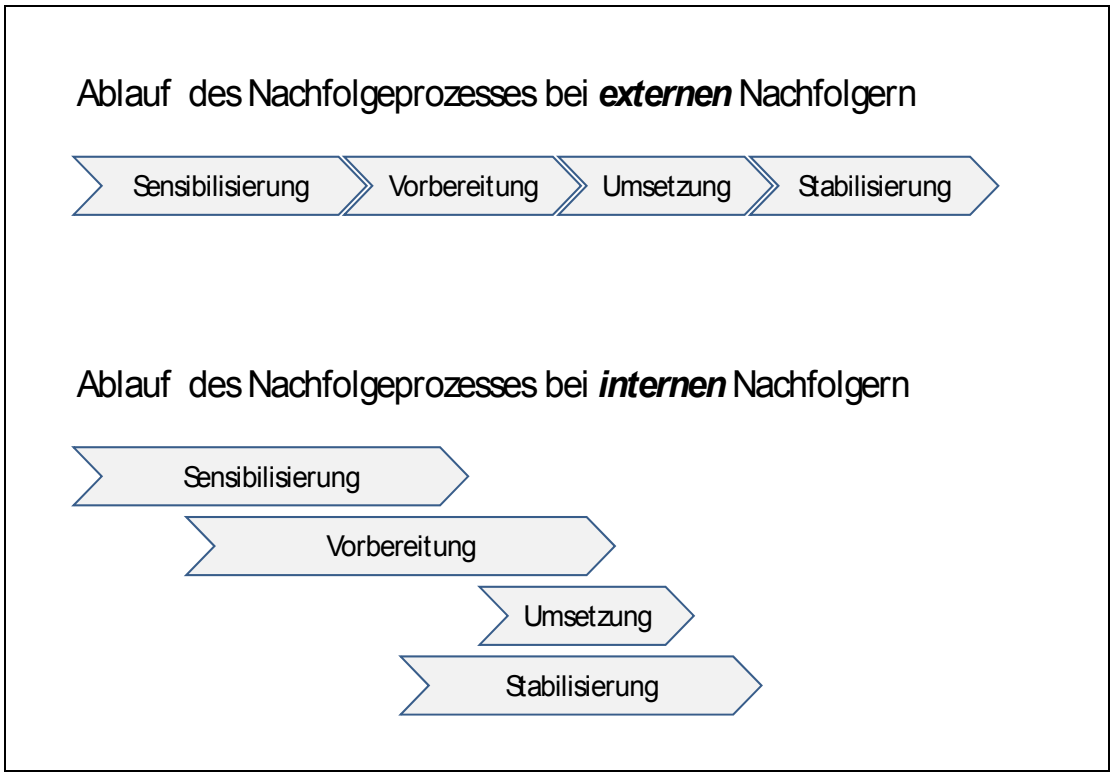
Der Nachteil einer emotional geleiteten Übergabe liegt aus betriebswirtschaftlicher Sicht primär im Konflikt zwischen familiären und betrieblichen Interessen. Diese Konflikte werden oft zugunsten der Familie und nicht zu Gunsten des Betriebes gelöst. Die sachlichen Entscheidungskriterien treten im Vergleich zu "emotionalen" Einflüssen in den Hintergrund. Das hat z.B. das Nicht-Loslassen-Können, eine zu späte Vorbereitung der Übergabe, Kommunikationsmängel zwischen Übergeber und Übernehmer, die Vernachlässigung konkreter Absprachen und vertraglicher Regelungen, eine Einmischung in die Entscheidungskompetenz des Nachfolgers in der Stabilisierungsphase und ähnliche Schwierigkeiten zur Folge. Aus Beratersicht sollten diese Folgen vermieden, thematisiert und zu zentralen Punkten im Beratungsgespräch gemacht werden. Nur so kann eine sachliche Erörterung der "emotionalen" Einflussfaktoren stattfinden. Im Ergebnis muss erreicht werden, dass bei familieninternen, aber auch bei betriebsinternen Nachfolgeregelungen diese Problemfelder in konkrete Absprachen und in Vertragsklauseln münden, die den Beteiligten die notwendige Sicherheit geben und damit Konfliktsituationen in der Stabilisierungsphase vorbeugen. Insofern ist das Beratungsziel, zu belastungsfähigen Regelungen und vertraglichen Festlegungen zu gelangen, bei familieninternen und externen Nachfolgeregelungen zwar gleich, muss aber bei familieninternen Nachfolgen den Beteiligten explizit vor Augen geführt werden.

6.1.2 Unterschiede im Prozessablauf

Ein weiterer wesentlicher Unterschied, der sich aus der Herkunft des Nachfolgers ergibt, liegt im Ablauf des Übergabeprozesses (vgl. Abbildung 6.2). Bei externen Übergaben folgen die einzelnen Prozessphasen sukzessive aufeinander und entsprechen damit dem hier zugrundeliegenden Modell. Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger bildet für den Altinhaber den

Schwerpunkt der Vorbereitungsphase und ist notwendige Voraussetzung für die eigentliche Weiterführung des Übergabeprozesses. Verläuft die Nachfolgersuche erfolglos, wird der Handwerksbetrieb letztlich mit der Stilllegung aufgelöst. Erst wenn der Nachfolger feststeht, können die weiteren Schritte erfolgen.

Abb. 6.2: **Unterschiede im Ablauf des Übergabeprozesses im Vergleich von familieninternen und externen Nachfolgern**



FSU Jena

Dagegen wird deutlich, dass die Übergabephasen bei einer familieninternen Nachfolge eher überlappend bzw. parallel verlaufen. Schon im Kindesalter kommen die Nachfolger mit dem Betrieb und der Selbstständigkeit der Eltern in Kontakt und erfahren somit eine frühe Sensibilisierung für eine Selbstständigkeit im Handwerk. Meist arbeiten die Nachfolger langjährig im Betrieb mit, bevor die Übergabe vom Elternteil auf die Nachkommen stattfindet. Sie haben einen umfassenden Einblick in die Betriebsinterna. Manche Aufgaben in der Stabilisierungsphase, z.B. die Einarbeitung des Nachfolgers, werden somit vorgezogen. Es ist jedoch zu unterscheiden, ob sich diese Einarbeitung auf die fachliche, handwerkliche Arbeit beschränkt, oder ob der Nachfolger tatsächlich auch in die Managementaufgaben der Betriebsführung miteinbezogen wird.

Trotz der zeitlichen Verschiebung der Prozessphasen bei familieninternen Lösungen, sind die einzelnen, im Übergabemodell zu lösenden Aufgaben zu berücksichtigen. Bei einer familieninternen Übergabe sollte geprüft werden, ob der Nachfolger geeignet, der Aufgabe gewachsen und bereit ist, das Unternehmen zukünftig zu führen. In den Interviews wurden mehrmals Fälle angesprochen, in denen die Inhaber davon ausgehen, dass ihre Kinder den Betrieb übernehmen, ohne jedoch die Bereitschaft des potenziellen Nachfolgers zu erfragen. Für den Prozess der Übergabe kann das zu einem erheblichen Zeitverzug führen, wenn der familieninterne Nachfolger nicht bereit ist, den Betrieb zu übernehmen.

6.2 Übergabefähigkeit von Handwerksbetrieben

Nur knapp ein Fünftel der Thüringer Handwerksbetriebe wird an einen Nachfolger übergeben (vgl. Abbildung 5.14 in Abschnitt 5.3.1), d.h. nur ein geringer Teil der Unternehmen ist für eine Übergabe geeignet. Die Eignung der Betriebe für eine Übergabe wird auch als **Übergabefähigkeit** oder Übergabetauglichkeit bezeichnet, die von verschiedenen Faktoren abhängig ist.[203] Von Bedeutung sind die **Branchenattraktivität** sowie die **wirtschaftliche Situation** des Unternehmens wie Ertragskraft, Ausstattung und Investitionen, Standort und Immobiliensituation, insbesondere Grad der Verflechtung von Privat- und Geschäftsräumen des Altinhabers.

Da eine Übergabe jedoch nur zustande kommt, wenn sich für den Betrieb ein Nachfolger findet, drückt die Übergabefähigkeit letztendlich aus, wie attraktiv der Handwerksbetrieb für einen Nachfolger ist. Deshalb müssen zusätzlich zu den makro- und mikroökonomischen sachlichen Faktoren die **persönlichen Präferenzen** des Nachfolgers (z.B. Familien- und Traditionsbewusstsein, Lebensstil im Hinblick auf das benötigte Einkommen etc.) als Einflussfaktoren auf die Übergabefähigkeit berücksichtigt werden. Die Übergabefähigkeit ist folglich keine festgelegte Eigenschaft, die gegeben oder nicht gegeben ist, sondern sie stellt vielmehr eine relative Größe in Abhängigkeit der individuellen Einschätzung durch den potenziellen Nachfolger dar.

Je nach individueller Gewichtung der Einflussfaktoren durch die Nachfolger, können unterschiedliche Beurteilungen der Attraktivität eines Unternehmens

---

[203] Vgl. Vgl. Müller, K. (1997), S.68-75; Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung (2002), S. 25-43.

zustande kommen. Externe Nachfolger beurteilen hauptsächlich anhand der sachlichen, betriebswirtschaftlichen Faktoren (Ertragskraft), während bei familieninternen Nachfolgern auch persönliche Präferenzen wie Familien- und Traditionsbewusstsein eine Rolle spielen (vgl. Abschitt 6.1.1). Dies führt dazu, dass die Attraktivität desselben Betriebes von einem familieninternen Nachfolger wesentlich höher eingeschätzt wird als durch einen externen Nachfolger.

Für die Übergabefähigkeit der Handwerksbetriebe in Thüringen konnten aus der empirischen Befragung folgende Ergebnisse gewonnen werden:

Die Übernahmequote steigt mit der Betriebsgröße (gemessen an der Anzahl an Mitarbeitern)

Mit der Betriebsgröße steigt der Anteil der Übernahmen im Vergleich zu Neugründungen. Im Umkehrschluss ergibt sich, dass größere Unternehmen attraktiver für eine Übernahme sind als Ein-Personen-Unternehmen. Die Betriebsgröße, ausgedrückt in der Anzahl der Mitarbeiter, ist ein Indikator für die wirtschaftliche Stabilität und Rentabilität (Übergabefähigkeit). Der Erfolg des Unternehmens würde hier mit der Anzahl der Beschäftigten korrelieren.

Die Häufigkeit der Übernahmen im A-Handwerk ist deutlich höher, als in den B1-/B2-Bereichen

Ein Zusammenhang besteht im Einfluss der Handwerkstradition auf die Übergabe-/Übernahmewahrscheinlichkeit. A-Handwerke sind tendenziell stärker traditionell geprägt als B1/B2-Handwerke. Inhaber, die selbst ein Unternehmen übernommen haben, übergeben eher als die Inhaber, die ein Unternehmen selbst gegründet haben. Wie die Betriebsberater bestätigen, hat die Handwerks- und Familientradition einen zentralen Einfluss auf die Übergabewahrscheinlichkeit.

Die Übernahmehäufigkeit variiert stark nach Gewerbegruppen. Auffällig ist die hohe Übernahmequote im Nahrungsmittelgewerbe

Die hohe Übernahmequote im Nahrungsmittelgewerbe und insbesondere im Bäckerhandwerk lässt sich durch die historische Entwicklung zu DDR-Zeiten erklären. Gerade Bäcker waren zu DDR-Zeiten die Gewerke, die relativ selbstständig arbeiten konnten. Die Betriebe wurden nicht in die Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH) integriert, sondern konnten als

private Familienbetriebe weiter existieren. Diese Mehrgenerationen-Familientradition wirkt sich auch heute noch auf die innerfamiliären Nachfolgen positiv aus.

Mit zunehmendem Alter der Gründer steigt die Wahrscheinlichkeit der Übernahme

Im Gegensatz zu Aussagen der Betriebsberater, die Übergeber würden tendenziell zu spät übergeben und bis ins hohe Alter den Betrieb führen, zeigen die Ergebnisse der standardisierten Befragung des ifh Göttingen, dass ein großer Teil der Betriebe vor dem eigentlichen Rentenalter übergeben wird.

Interessant sind die Ergebnisse, die zum Alter der Nachfolger gewonnen wurden. Ein Großteil der Nachfolger weist bereits ein höheres Lebensalter auf. Außerdem steigt die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme im Vergleich zur Neugründung mit zunehmendem Alter.

Ein möglicher Erklärungsansatz des relativ jungen Alters der Übergeber im Gegensatz zum fortgeschrittenen Alter der Nachfolger ist in der Altersstruktur der "ehemaligen" DDR-Familien zu suchen. Die Familiengründung begann zu einem frühen Zeitpunkt, so dass Eltern bei Geburt ihres ersten Kindes noch sehr jung waren (20 bis 25 Jahre), d.h. wenn der Vater mit 55 oder 60 Jahren seinen Handwerksbetrieb übergibt, ist der Sohn/die Tochter folglich schon 35 oder 40 Jahre alt.

Im Rahmen des individuellen Übergabeprozesses steht für den Betriebsinhaber die Frage im Vordergrund, wie dieser selbst die Attraktivität des Betriebs für den potenziellen Nachfolger gestalten kann. Je attraktiver der Nachfolger den Betrieb einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Übernahme und damit das Erreichen der Ziele des Betriebsinhabers wie die Erzielung des gewünschten Kaufpreises oder auch die Weiterführung des eigenen Lebenswerks durch den Nachfolger.

6.3 Erfolgskritische Faktoren beim Übergeber

6.3.1 Überblick

Tabelle 6.1 zeigt im Überblick die Faktoren, die eine erfolgreiche Übergabe aus Sicht des Altinhabers unterstützen:

Tab. 6.1: **Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess für den Übergeber**

Sensibilisierung	Vorbereitung	Umsetzung	Stabilisierung
• Frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensnachfolge • Familieninterne Nachfolger hinsichtlich ihrer Eignung und Bereitschaft prüfen • Notfallregelungen treffen	• Rechtzeitige Vorbereitung der Betriebsübergabe (Nachfolgersuche, innere Bereitschaft zur Übergabe, eigene Lebensplanung entwickeln) • Übergabefähigkeit des Betriebes sichern	• sachliche Bestimmung des Kaufpreises (weg vom emotionalen Unternehmenswert) • Erbfolgeregelungen treffen • Offene Kommunikation und konkrete Aufgabenteilung mit dem Nachfolger	• Vermeidung von unerwünschter Einmischung (backseat-driving) • Ausreichende Einarbeitung des Nachfolgers

6.3.2 Sensibilisierungsphase

Späte Vorbereitung aufgrund mangelnder Sensibilisierung

Die späte Vorbereitung der Übergabe durch den Übergeber ist ein häufig zu beobachtendes Phänomen:

„Oftmals kommen viele Betriebsinhaber leider viel zu spät zu unserer Beratung. Der Übergabeprozess wurde nicht langfristig vorbereitet, sondern man hat oftmals den Eindruck, es sind sehr spontane Entscheidungen.“ (BB 1)

„Viele beschäftigen sich zu spät damit. Das macht die Übergabe im Prinzip zu einer Notübergabe aus gesundheitlichen Gründen oder aus Altersgründen, wo einfach zu wenig Zeit zur Vorbereitung bleibt und damit nicht alle Punkte abgedeckt werden können.“ (BB 2)

Darüber hinaus wird deutlich, dass von den Übergebern nur Teilprobleme im Rahmen des Übergabeprozesses gesehen und diese in ihrer tatsächlichen Bedeutung falsch eingeschätzt werden. Dies betrifft z.B. irrationale Vorstellungen im Hinblick auf die steuerlichen Belastungen, wie folgendes Zitat eines Betriebsberaters der Handwerkskammer verdeutlicht:

„Die erste Frage i.d.R. ist: Wie kann ich Steuern sparen, wie kann ich die Übergabe gestalten, damit ich keine Steuern bezahle. In all den Jahren mei-

ner Tätigkeit hat die Frage Steuern so gut wie nie eine Rolle gespielt, weil die Werte, die übergeben werden, im Rahmen der Freibeträge liegen, so dass das Problem einer steuerlichen Belastung überhaupt nie zum Tragen gekommen ist.“ (BB 1)

Die vermutete steuerliche Belastung dient dann als "Entschuldigung" für die verspätete Auseinandersetzung mit der Unternehmensnachfolge.

Ausfall des internen Nachfolgers

Ein weiterer Punkt, der von den Betriebsberatern der Handwerkskammern und den Steuerberatern angesprochen wurde, betrifft das Problem, dass die Betriebsinhaber eine alternative Lebensplanung ihrer Kinder nicht ins Kalkül ziehen. Der Betriebsinhaber geht davon aus, dass Sohn oder Tochter seinen Betrieb übernehmen. Tatsächlich sieht die Lebensplanung des Kindes jedoch anders aus, was aber familienintern nicht kommuniziert wird. Für den Betriebsinhaber fällt damit der interne Nachfolger aus und er muss im Nachfolgeprozess bei der Suche eines geeigneten externen Nachfolgers neu beginnen. Diese zeitliche Verzögerung und die damit verbundene geänderte Situation kann die Übergabe deutlich behindern bzw. zeitlich verschieben.

Psychologische Hürden

Auch psychologische Aspekte können die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge hinauszögern. Standen bei den theoretischen Vorüberlegungen die den Übergabeprozess prägenden Sachaufgaben und diesen hinterlegte Problemfelder im Zentrum, so wurde in den Interviews deutlich, dass die sachlichen Themen relativ einfach zu regeln sind, wenn die mentale/psychologische Vorarbeit insbesondere des Altinhabers geleistet wurde. Dies betrifft insbesondere die Einstellung des Übergebers, der bereit sein muss, zeitig genug und mit der Betriebsübergabe loszulassen. *„Ein generelles Problem ist, dass nicht abgegeben werden kann. Es ist sehr verbreitet, dass Unternehmer bis 70 oder 80 tätig sind, das Sagen haben und nicht los lassen können.“ (BB 4)*

Eine Besonderheit von Handwerksunternehmen ist gerade die enge Verzahnung des betrieblichen und privaten Lebensbereichs. Es geht bei der Übergabe nicht einfach um den Verkauf oder die Übergabe eines Unternehmens, sondern um den Abschied vom eigenen Lebenswerk. Ist der Übergeber mental nicht bereit, sich von seiner Lebensaufgabe (dem Unternehmen) zu

trennen, kann sich diese Einstellung in den weiteren Phasen des Übergabeprozesses negativ auswirken. Dies betrifft bei externen Übergaben die rechtzeitige Vorbereitung und Nachfolgersuche, die Kaufpreisfindung sowie bei familieninternen Übernahmen das back-seat-driving – das fallweise Eingreifen des Vaters in die Entscheidungskompetenzen des Sohnes nach Übergabe.

Fehlende Notfallplanung

Sowohl von Seiten der Betriebsberater der HWK als auch der Steuerberater wird die zum Großteil fehlende Notfallplanung der Betriebe angesprochen. Eine Notfallregelung sollte nicht erst im Hinblick auf eine Betriebsnachfolge, sondern deutlich zeitiger erfolgen. Das gilt vor allem, wenn man bedenkt, dass ein erheblicher Teil der Altinhaber früher aufhören muss als ursprünglich geplant (vgl. Abschnitt 5.2.3).

„Wir gehen [das Thema] teilweise schon bei der Gründung an. Wenn wir GmbH-Satzungen mit den Mandanten besprechen, dann werden sie schon auf die Nachfolgeregelung hingewiesen. (…) Wenn ich es in der Hand habe, dass ich diese Satzung schreiben darf, dann versuche ich immer auch eine Todesfallregelung mit einzubeziehen.“ (StB 2/2-RA)

Eine Notfallregelung zielt darauf ab, die Geschäftsfähigkeit im Falle einer längeren Entscheidungsunfähigkeit des Betriebsinhabers durch Krankheit oder im Falle des ungeplanten Ausscheidens des Betriebsinhabers durch Unfall oder Tod aufrecht zu erhalten.

Alle bisher genannten Punkte resultieren aus der versäumten oder zu späten Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensnachfolge. Den Inhabern fehlen Informationen über Inhalte und Ablauf des Übergabeprozesses, was sich für die anschließenden Prozessphasen negativ auswirken kann. Diese Informationsdefizite haben eine unzureichende Planung des Übergabeprozesses zur Folge.

6.3.3 Vorbereitungsphase

Übergabefähigkeit des Betriebs

Der Übergeber hat durch die Gestaltung mikroökonomischer Faktoren die Möglichkeit, die Attraktivität seines Betriebes für den Nachfolger zu erhöhen (vgl. Abschnitt 6.2) Das umfasst erstens die wirtschaftliche Ertragsfähigkeit,

die es dem Nachfolger ermöglicht, über die Rentabilität des übernommenen Unternehmens sein Einkommen zu sichern, und zweitens, die Entflechtung von Privat- und Betriebsvermögen zur besseren Veräußerbarkeit des Sachanlagevermögens.

Die Übergabefähigkeit im Sinne der Ertragsfähigkeit oder der Rentabilität des Betriebs spielt eine wesentliche Rolle. Auch hier bestehen Unterschiede zwischen familieninternen und externen Übergaben. Während bei externen Übernahmen die sachlichen Fakten in Form von Rentabilitätserwartungen als wichtigstes Entscheidungskriterium herausgestellt werden, wird die Entscheidung zur Übernahme bei familieninternen Übergaben besonders von sozialen und emotionalen Wertungen, wie z.B. von der Familientradition und dem Erhalt des Unternehmens im Familienverbund, beeinflusst. Damit verliert die Rentabilität als alleiniges Entscheidungskriterium an Gewicht (vgl. Abschnitt 6.2).

Grundsätzlich ist festzustellen, dass rentable und wirtschaftlich tragfähige Handwerksbetriebe leichter einen Nachfolger finden und einfacher zu übergeben sind als solche, deren Rentabilitätserwartungen mit erheblichen Unsicherheiten und weiteren Investitionsnotwendigkeiten verbunden sind: *„Überwiegend haben wir [bei zu übergebenden Betrieben] Innovationsstau sowohl im technischen Bereich – teilweise alte Maschinen – als auch im betriebswirtschaftlichen Bereich.“ (BB 4)*

Ein Inhaber, der seinen Betrieb übergeben möchte, hat nur noch einen begrenzten Planungshorizont innerhalb seiner eigenen Geschäftstätigkeit. Das führt dazu, dass Ersatzinvestitionen und notwendige Umstrukturierungen häufig nicht mehr vorgenommen werden, da die Erträge aus diesen Maßnahmen zeitlich erst nach der Betriebsübergabe anfallen. Die Erträge fließen also nicht mehr direkt dem Übergeber zu und daher unterbleiben die Investitionen.

Dem potenziellen Nachfolger fällt mit Übernahme des Betriebes die Aufgabe zu, diesen Investitionsstau zu beseitigen, was für ihn zusätzliche finanzielle Konsequenzen hat. Neben dem Kaufpreis des Unternehmens muss er die anfallenden Investitionen tätigen können. Damit steigt sein Finanzbedarf und damit auch das finanzielle Risiko der Betriebsübernahme.

Die wirtschaftliche Tragfähigkeit kann sich für Übergeber und Nachfolger unterschiedlich darstellen. Im Gegensatz zum Altinhaber muss der Nachfolger durch die Finanzierung von Kaufpreis und Investitionen einen Kapital-

dienst leisten, der sein tatsächlich zur Verfügung stehendes Einkommen deutlich schmälert. D.h. ein Betrieb, der dem Übergeber bis zum Zeitpunkt der Übergabe ein ausreichendes Einkommen sichert, kann sich für einen Nachfolger als nicht ausreichend ertragsfähig erweisen. Dies müssten die Übergeber bei ihren Überlegungen zur wirtschaftlichen Übergabefähigkeit berücksichtigen, zumal in Zukunft die externen Übernahmen mangels familieninternen Nachfolgern an Bedeutung gewinnen werden. Gerade externe Nachfolger achten deutlicher als familieninterne auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebes. *„Gerade diejenigen [externen Nachfolger] suchen sehr genau. Sie wissen auch genau, was sie mit dem Geld anderweitig machen können und kaufen sich ungern Arbeit in Form eines kleinen Handwerkbetriebs.“ (BB 4)*

Verflechtung von Privat- und Geschäftsvermögen

Für eine Betriebsübergabe kann es ein Hindernis darstellen, wenn privates und geschäftliches Eigentum nicht getrennt sind. Viele Handwerksbetriebe haben Privat- und Büro- bzw. Werkstätten in einer Immobilie oder auf einem Grundstück eingerichtet, so dass der Altinhaber entweder seinen Wohnraum nach der Übergabe wechseln oder die Geschäftsräume dem Nachfolger vermieten oder verpachten muss. Für den externen Nachfolger würde im ersteren Fall der Kaufpreis durch die Finanzierung der um den Wohnraum erweiterten Immobilie steigen, so dass die Übergabe auch deshalb scheitern kann. Bei solchen Miet- oder Pachtverhältnissen mit einer derartigen räumlichen Nähe des Altinhabers sind auch bei familieninternen Nachfolgen hohe Konfliktpotenziale gegeben.

6.3.4 Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase der Betriebsübergabe gilt es, drei wesentliche Faktoren zu beachten: eine realistische Kaufpreisforderung, die Bereitschaft zur offenen und sachlichen Kommunikation mit dem Nachfolger und die Regelung der Erbfolge.

Die **Kaufpreisfindung** wird von den meisten Experten als wichtiges Problem in der Umsetzungsphase benannt, welches vor allem in den unterschiedlichen Kaufpreisvorstellungen zwischen Übergeber und Nachfolger liegt. *„Der Übergeber bewertet sein Unternehmen zu hoch. Er hat keine realistische Vorstellung des Unternehmenswertes am Markt.“ (BB 2)* Der Übergeber neigt dazu, einen eher "emotionalen" Unternehmenswert anzusetzen, der sein bis-

heriges Lebenswerk vergüten soll und sich weniger auf die tatsächliche wirtschaftliche und substanzielle Situation des Betriebes bezieht.

Als Folge kann es dazu kommen, dass sich Übergeber und Nachfolger nicht auf einen Kaufpreis einigen können, da der Nachfolger nicht bereit ist, den geforderten Preis zu zahlen und von einer Übernahme absieht. Sollte der Nachfolger dennoch bereit sein, den überhöhten Kaufpreis zu zahlen, kann die Übergabe an der Finanzierung durch Bank und Förderinstitutionen scheitern. *„Die Bank hat dann gesagt, bei dem Kaufpreis gehen wir nicht mit. Der Nachfolger ist abgesprungen und der Altinhaber hatte keinen weiteren Nachfolger." (BB 3)* Finanzierungs- und Förderinstitutionen nehmen damit indirekt die Funktion einer externen Kontrolle wahr.

Zum Gelingen der Übergabe trägt nach Ansicht der Betriebsberater vor allem eine ehrliche Kommunikation zwischen Übergeber und Nachfolger bei. Im Falle der externen Übergabe (Mitarbeiter bzw. externer Dritter) bezieht sich die Kommunikation insbesondere auf die sachlichen Kriterien, wie den Kaufpreis *„…man kann durch die Variante, dass man alle frühzeitig an einen Tisch setzt und auch die Karten auf den Tisch legt in Form von Jahresabschlüssen hier zusätzliche, unnötige Kosten vermeiden." (BB 1)* Aber auch die Übergabebedingungen werden zwischen externem Nachfolger und Übergeber konkret geregelt, so z.B. die Zeit, die der Altinhaber dem Nachfolger zur Einarbeitung zur Verfügung stehen wird, sowie die Aufgabenverteilung zwischen Übergeber und Nachfolger.

Gerade die Klärung der Probleme auf der sachlichen Ebene kommt bei familieninternen Übergaben oft zu kurz. *„Hier werden diese Sachen [vertragliche Vereinbarungen, Businessplan] oft vernachlässigt", „innerhalb der Familie trifft man selten vertragliche Regelungen" (BB 4), „Oftmals kennen die [familieninternen] Übernehmer die Zahlen nicht." (BB 3)*

Es lassen sich zwei Tendenzen erkennen: Der Betrieb ist nur scheinbar Verhandlungsobjekt. Wichtiger sind die familiäre Situation und emotionale bzw. psychologische Faktoren. Kommunikation und Verhandlungen finden dann nicht mehr nur zwischen Übergeber und Nachfolger statt, sondern beziehen auch indirekt Betroffene (Geschwister, mitarbeitende Mutter, Schwiegertochter/-sohn) als indirekte zusätzliche Verhandlungspartner ein, deren Interessen der Übergeber aus familiärer Verpflichtung erfüllen möchte oder muss. *„Also da wird schon eine ganze Menge Zeit und Überlegung rein gesteckt, weil dieser gewisse familiäre Frieden und Ausgleich auch ein großes*

Ziel ist von dem, der übergibt." (StB 1/1) Der Versuch, betriebliche und familiäre Interessen gleichzeitig zu berücksichtigen, kann durchaus zu Interessenkonflikten führen, die nicht immer zu Gunsten des zu übergebenden Betriebes gelöst werden. *„Es hat sich gezeigt, dass gerade bei internen Übernahmen die zwischenmenschlichen Probleme riesengroß sind." (BB 2)*

Die zweite Tendenz geht dahin, dass innerhalb der Familie in der Regel keine Aussprachen über die weitere Entwicklung des Unternehmens stattfinden und damit auch keine konkreten Absprachen zwischen Übergeber und Nachfolger getroffen werden. Die Ursachen dafür sind vielschichtig, ein Argument taucht in den Interviews jedoch häufig auf: die starke Position des Seniors, die es dem Junior verwehrt, seine eigenen Ideen und Interessen darzustellen und umzusetzen.

Sowohl familieninterne Konfliktsituationen als auch fehlende Aus- und Absprachen erschweren nicht nur die Übergabeverhandlungen, sie belasten auch die Stabilisierungsphase.

„Bei familieninternen Lösungen gab es Probleme gerade dann, wenn noch mehrere Geschwister vorhanden sind, in der Form, dass hier keine ausreichende Regelung für den Erbfall getroffen wurde." (BB 1)

Bei familieninternen Betriebsübergaben kommt es dazu, dass sich ein großer Teil des Nachfolgeprozesses auf die gesamte Familie auswirkt bzw. von dieser mit beeinflusst wird (z.B. durch Erbfolgeregelungen, Konflikte und Antipathien innerhalb der Familie). Eine isolierte Betrachtung des betrieblichen Teils ist in diesem Fall nicht zielführend, sondern es ist auf eine Einbeziehung der familiären Gesamtsituation zu achten. Eindeutige vertragliche Regelungen sind bei familiären Konfliktsituationen dringend geboten.

„Um noch mal auf die familiären Probleme zurückzukommen: […] der Übergeber denkt sich so schön, dass sein Kind „einsteigt". Dann ist das Kind aber verheiratet und der jeweilige Ehepartner hat da als Dritter sozusagen noch „ein Wörtchen mitzureden". Da klappt das meistens nicht, obwohl es sinnvoll wäre, dahingehend etwas hinsichtlich auf die Unternehmensnachfolge zu regeln. Da wird das dann meistens von der Seite [Ehepartner] aus geblockt. Und da kommt dann natürlich der Übergeber zu uns und möchte gern [eine Regelung], aber es funktioniert einfach nicht aus familiären Gründen." (StB 2/2)

Tendenziell überwiegt bei familieninternen Nachfolgen das Schenkungsmodell. Der Betrieb geht ohne die Zahlung eines Kaufpreises auf den Sohn oder die Tochter über. Fehlen parallel Erbfolgeregelungen durch den Übergeber können für den Nachfolger erhebliche Probleme entstehen. Im Falle des Todes des Altinhabers fällt der Betrieb in die Erbmasse und der Nachfolger muss die Geschwister auszahlen. Dieser Fall kann zu Liquiditätsengpässen führen und für den Betrieb ein hohes Risiko bedeuten.

6.3.5 Stabilisierungsphase

In der Stabilisierungsphase beziehen sich die Aussagen der Betriebsberater vor allem auf die Bereitschaft zur Einarbeitung des Nachfolgers und auf das Phänomen des „back-seat-driving“.

Die Einarbeitung des Nachfolgers wird als wichtiger Erfolgsfaktor benannt. Die Einarbeitung sollte bei stark personenbezogenen Betrieben/Gewerken die Einweisung in unternehmensinterne Abläufe, aber auch die Einführung bei Kunden und Lieferanten einbeziehen. Tendenziell kann aus den Gesprächen entnommen werden, dass die Übergabe unproblematischer vonstatten geht, je besser die Einarbeitung des Nachfolgers durch den Übergeber erfolgt.

Der Einarbeitungsprozess verläuft recht unterschiedlich und ist abhängig davon, ob es sich um eine betriebsinterne oder -externe Nachfolge handelt, wie personenbezogen das Handwerk ist und wie groß der zu übergebende Betrieb ist. Besonders kritisch ist es, wenn ein betriebsexterner Nachfolger einen stark personenbezogenen Handwerksbetrieb übernimmt, was nach Aussage der Betriebsberater aber sehr selten vorkommt. Sowohl Kundschaft als auch Lieferanten haben einen sehr engen persönlichen Bezug zum Betriebsinhaber. Zeigt dieser keine oder nur geringe Bereitschaft, den Nachfolger bei den Kunden einzuführen, wird es schwierig, den bisherigen Kundenstamm an den Nachfolger zu binden. *„Wichtig bei personenbezogenen Betrieben ist es, dass der Nachfolger langfristig eingearbeitet wird und der Altinhaber auch nach Übergabe noch zur Verfügung steht und erst sukzessive ausscheidet. Denn viele Gewerke (…) sind sehr personenbezogene Handwerke, d.h. wenn die jetzige Person nicht mehr hinter dem Ladentisch steht, ist die Frage, ob der Nachfolger hier anknüpfen und die Stammkundschaft halten kann, die vorher über viele Jahre hinweg aufgebaut worden ist.“ (BB 1)*

„Bei einem Kleinunternehmen reichen oft drei bis fünf Monate, dann ist die Phase abgeschlossen. Bei einem größeren Betrieb mit beispielsweise einem Betriebsleiter teilt sich der Einarbeitungsbereich, aus meiner Erfahrung, in zwei Bereiche. Den technischen und den kaufmännischen Bereich. Hier sind die Phasen auch länger, die möglichst auch vertraglich geregelt sein sollten. Wichtig ist, dass der Übergeber, auch wenn er den Kaufpreis bereits erhalten hat, eine Weiterbeschäftigung, vielleicht auf Honorarbasis, bekommt." (BB 4)

„Aus meiner Sicht haben die Übernahmen am besten geklappt, in denen der Übernehmer, wenn es jetzt ein Externer war, über Monate eingearbeitet wurde und es dann ein fließender Übergang war. Ich kenne aber auch genug Fälle, da kam ein Externer ins Unternehmen, der Alte raus der Neue rein. Das hat auch funktioniert. Deshalb kann man das so pauschal gar nicht sagen." (BB 3)

Diese Aussagen betreffen eher die sachlichen Aspekte der Einarbeitung. Der Übergeber kann die Nachfolge seines Unternehmens dann positiv gestalten, wenn er den Nachfolger in die notwendigen internen Abläufe und Prozesse sowie die externen Kunden- und Lieferantenbeziehungen einweist.

Gerade bei familieninternen Nachfolgen können sich aber zudem psychologische Probleme ergeben, die zum großen Teil durch die Persönlichkeit des Seniors [Übergebers] verursacht werden. *„…es gibt zwei Strategien. Die eine sagt: ‚Solange du die Füße unter meinen Tisch steckst, machst du, was ich sage. Wenn es dir gehört, kannst du tun, was du willst.' Die andere sagt: ‚Ich lasse dich in die Aufgaben hinein wachsen und du übernimmst Stück für Stück gewisse Aufgaben.' Diese Art der Übernahmen geht auch relativ einfach über die Bühne. Die anderen [Kinder] sind prädestiniert dafür, die Übernahme abzulehnen." (BB 5)*

Es wird häufig von Fällen berichtet, in denen der Vater (Übergeber) auch nach der Übergabe nicht fähig ist loszulassen. Durch eine fehlende Aufgabenabgrenzung vor Übergabe, werden die Übergeber jegliche betriebliche Entscheidungen des Juniors hinterfragen oder anzweifeln. Der Ausdruck „back-seat-driving" umschreibt dieses Phänomen mit der Metapher des Autofahrens. Der Junior kann am Steuer seine Route nicht wirklich einhalten, weil der Senior vom Hintersitz aus ständig ins Steuer greift. Die dominante Art des Seniors kann letztendlich zu Konflikten zwischen Senior und Junior führen, die sich sehr negativ auf die betrieblichen Abläufe auswirken können und auch dem Kunden nicht verborgen bleiben. *„Bsp.: Der Junior berechnet*

dem Kunden einen Preis. Dann ruft der Kunde beim Senior an und der sagt, o.k., machen wir 20 % [Rabatt]. Dann geht [der Kunde] wieder zum Junior und sagt, er war beim Vater gewesen, der hat einen speziellen Preis gemacht. Das geht natürlich nicht. Der Vater kann nicht den Kunden einen Nachlass geben, wenn's der Junior gar nicht kalkuliert hat. Diese Akzeptanz ist wichtig. Aber das ist meiner Meinung nach in die Vorbereitungsphase zu integrieren: Bin ich mental in der Lage, loslassen zu können?" (BB 5)

6.4 Erfolgsrelevante Faktoren beim Nachfolger

6.4.1 Überblick

Im Ergebnis der Interviews können Faktoren benannt werden, die für den Nachfolger erfolgskritisch sind (vgl. Tabelle 6.2).

Tab. 6.2: **Erfolgsrelevante Faktoren beim Nachfolger**

Sensibilisierung	Vorbereitung	Umsetzung	Stabilisierung
• Vorhandensein von ausreichendem Nachwuchs für das Handwerk • Sensibilisierung für die Idee der Nachfolge	• Hinreichende Qualifikation des Nachfolgers in fachlicher, kaufmännischer und persönlicher Hinsicht • Unterstützung der Familie	• Kenntnis der wirtschaftlichen Situation des zu übernehmenden Betriebs • Vorbereitung durch Erstellung eines Businessplans sowie einer Tragfähigkeitsprüfung • Kaufpreisermittlung und Finanzierungsplanung/-prüfung • Hinreichende Vertragsgestaltung bzw. Aufgabentrennung	• Ausreichende Einarbeitungszeit • Regelungen zur Weiterbeschäftigung des Altinhabers • Akzeptanz durch Mitarbeiter und Kunden

6.4.2 Sensibilisierungsphase

Es zeichnet sich ein Nachfolgermangel ab

Fast alle Betriebsberater geben an, dass sich für die Handwerker die Suche nach einem Nachfolger zunehmend schwieriger gestaltet. *„Es gibt immer weniger Familienbetriebe, die innerhalb der Familie übergeben werden können, da die Kinder das tägliche Geschäft, die Sorgen und Nöte, mitbekommen." (BB 4)* Für die Kinder wird der Beruf des Handwerkers zunehmend unattraktiver, *„… weil sie von der harten Arbeit des selbstständigen Vaters abgeschreckt werden."* Die potenziellen Nachfolger suchen sich berufliche Alternativen bzw. Alternativen zur Selbstständigkeit. Allerdings kann eine Selbstständigkeit der Eltern die Berufsentscheidung der Kinder (potenzielle Nachfolger) auch positiv beeinflussen. So ist eine familieninterne Nachfolge in traditionellen Handwerksbetrieben sehr wahrscheinlich. *„Und das ist hier in der Region so, dass wir das Glück haben, dass Kinder, also Söhne oder Töchter da sind, die so ein Unternehmen übernehmen." (StB 5)*

Aussagen der Betriebsberater im Hinblick auf die Fachkräfteentwicklung zeigen, dass die Qualifikation der Schulabgänger und damit der potenziellen Auszubildenden sinkt. Es wird von Fällen berichtet, in denen die Handwerker auf die Ausbildung neuer Gesellen verzichten, weil die Bewerber den Anforderungen an die jeweilige Lehrstelle nicht gerecht werden. Darüber hinaus betonen die Betriebsberater den Mangel an Nachfolgern, die sowohl fachlich als auch persönlich für die Betriebsübergaben geeignet sind.

Der jetzt schon einsetzende Mangel an qualifizierten Fachkräften und Nachfolgern hat seine Ursachen vor allem darin, dass Arbeitsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten im Handwerk im Vergleich zu anderen beruflichen Alternativen als schlecht eingeschätzt werden. Die Betriebs- und Steuerberater sprechen von einem Imageverlust des Handwerks. Zukünftig werden daher die motivierten Schulabgänger höhere Bildungswege anstreben bzw. Ausbildungsberufe wählen, die ein höheres gesellschaftliches Image erwarten lassen. In Handwerksberufen mit weniger gutem Image werden diejenigen Auszubildenden "übrig" bleiben, die weniger motiviert oder in anderen Berufen nicht untergekommen sind. Problematisch bei diesem Szenario ist nicht nur der damit verbundene Fachkräftemangel, sondern auch der Mangel an motivierten Unternehmerpersönlichkeiten und damit potenziellen Übernehmern von Betrieben, die auf dem "gängigen Ausbildungsweg" (Ausbildung zum Gesellen, Berufserfahrung, Meisterprüfung, Selbstständigkeit) nicht in ausreichendem Maß nachwachsen werden.

Nachfolge als Alternative zur Neugründung

Eine häufig genutzte Alternative zur Übernahme bestehender Unternehmen ist die Neugründung von Handwerksbetrieben. Das bestätigt auch die empirische Untersuchung unter Gründern. Bei über 80 % der Befragten lagen Neugründungen vor, nur weniger als 20 % der Befragten haben ein bestehendes Unternehmen übernommen (vgl. Abschnitt 5.3.1). *„Die Betriebe müssen stärker für Nachfolger interessant gemacht werden. Was motiviert einen Existenzgründer, einen bestehenden Betrieb zu übernehmen anstatt selbst zu gründen bzw. einen aufzubauen? Für den Übernehmer muss es sich lohnen, einen bestehenden Betrieb zu übernehmen.“ (BB 1)*

Tendenziell verschiebt sich das Verhältnis von familieninterner zu externer Nachfolge.

Ein Großteil der Übergaben im Handwerk findet familienintern statt. Die Steuer- und Betriebsberater erkennen aber den Trend, dass die potenziellen familieninternen Nachfolger weniger bereit sind, die Betriebe der Eltern zu übernehmen. Die Übergeber müssen sich, wenn kein interner Nachfolger bereit steht, familienexterne Nachfolger suchen. Als familienexterner Nachfolger kommt auch ein Mitarbeiter in Frage, der schon im Unternehmen tätig ist. Die Zunahme familienexterner Übergaben wurde im Interview bestätigt, insbesondere Bemühungen, den Nachfolger aus dem bestehenden Mitarbeiterkreis zu gewinnen.

Diese Aussagen spiegeln sich auch in der empirischen Befragung der Gründer und Altinhaber wider. Fast die Hälfte (48 %) der befragten Nachfolger gab an, den Betrieb von Mutter, Vater oder einem Verwandten übernommen zu haben. An zweiter Stelle, mit 23 % folgt die Übernahme vom "ehemaligen Chef" (vgl. Abschnitt 5.3.1).

6.4.3 Vorbereitungsphase

Die **fachliche und betriebswirtschaftliche Qualifikation** sowie die **persönliche Eignung** werden von den Betriebsberatern der Handwerkskammern als zentrales Kriterium für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge genannt. Die fachliche Qualifikation schließt im A-Handwerk den Meistertitel ein. Tendenziell sind die Betriebsberater der Meinung, dass sich die fachliche Qualifikation mit der Novellierung der Handwerksordnung im Jahr 2004 und der Abschaffung der Meisterpflicht für viele Gewerke verschlechtert hat. Zum

Großteil schätzen die Steuer- und Betriebsberater die Meister aufgrund ihrer Ausbildung als geeigneter ein, als solche Nachfolger, die diese Ausbildung nicht vorweisen können. Betriebsinterne Mitarbeiter die als Nachfolger ausgewählt werden, seien häufig keine Führungspersönlichkeiten.

Mit der Entscheidung eines Familienmitglieds die Nachfolge des Handwerkbetriebes des Vaters anzutreten, ist auch eine Unterstützung durch die übrigen Familienmitglieder erforderlich und hilfreich.[204] Sowohl eine "moralische" Unterstützung die Entscheidung mit zu tragen, als auch die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit in Voll- oder Teilzeit oder durch die Übernahme spezieller Aufgaben (z.B. Buchführung), stabilisieren den Handwerksbetrieb nach der Übernahme. Die Berater berichteten von Fällen, in denen die angedachte Nachfolge scheiterte, weil der Partner des potenziellen Nachfolgers die Entscheidung zur Übernahme nicht mitgetragen hatte. Hier wird wiederum die enge Verflechtung zwischen beruflicher und privater Sphäre deutlich.

Externe Nachfolger werden von den Betriebsberatern zum Teil als besser geeignet eingeschätzt als familieninterne Übernehmer. Dies liegt darin begründet, dass ein externer Dritter die Nachfolgeentscheidung frei treffen kann. Er bringt ebenso die intrinsische Motivation zur Selbstständigkeit mit (Unternehmertyp), wohingegen familieninterne Nachfolger häufig mehr oder weniger durch die Eltern in diese Richtung gelenkt/gedrängt werden. Es wird von Beispielen aus der Beraterpraxis berichtet, in denen der Senior (Vater) eine Nachfolge durch den Sohn anstrebt und diesen als Nachfolger gegenüber den Betriebsberatern und fallweise auch anderen Dritten präsentiert, ohne dies mit dem Sohn zuvor abgesprochen zu haben. In getrennten Gesprächen äußert der Sohn dann plötzlich - auch zur Verwunderung der Betriebsberater - andere Absichten.

6.4.4 Umsetzungsphase

Für die Aufgaben in der Umsetzungsphase werden die Prüfung der Wirtschaftlichkeit des Vorhabens sowie die Auseinandersetzung mit dem zukünftigen Unternehmenskonzept von den Beratern als besonders wichtig erachtet.

---

[204] Nach den Ergebnissen der empirischen Erhebung bei den Existenzgründern waren in jedem siebten Betrieb Familienangehörige beschäftigt.

Während externe Nachfolger sich mit Konzept und Bewertung des Betriebes, den sie übernehmen wollen, sowie den Übergabemodalitäten deutlich intensiver auseinandersetzen, kommt die Auseinandersetzung mit den "harten" Faktoren bei familieninternen Nachfolgen bzw. unentgeltlichen Übergaben tendenziell zu kurz. Das kann sich in der späteren Stabilisierungsphase negativ auswirken, sei es, weil die Rentabilität nicht stimmt, sei es, weil durch ungeklärte Aufgabenverteilung zwischen Nachfolger (Sohn) und Übergeber (Vater) Konfliktsituationen schon vorprogrammiert sind.

Auch für den Nachfolger ist die Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft wichtiges Kriterium für einen fließenden und verwerfungsfreien Übergabeprozess. Bei externen Nachfolgeregelungen, die meist entgeltlich stattfinden, sichern sich Übergeber und Übernehmer durch vertragliche Regelungen ab.

Die finanzielle Absicherung der Übernahme durch den Nachfolger ist Voraussetzung dafür, dass die Übergabe überhaupt stattfinden kann. Finanzielle Fördermöglichkeiten spielen daher bei der Kapitalaufbringung insbesondere für externe Übernahmen eine entscheidende Rolle.

In den Experteninterviews wurden bezüglich des Finanzierungsaspektes zwei Problembereiche sichtbar: zum einen die oft überhöhten Kaufpreisforderungen/-vorstellungen der Übergeber, besonders dann, wenn es sich um familienexterne Übergaben handelt, zum anderen die häufig unzureichende konzeptionelle Vorbereitung der familieninternen Nachfolger und die damit fehlende oder unzureichende Tragfähigkeitsprüfung.

Bei entgeltlichen Übernahmen hat der Nachfolger den Kaufpreis und eventuelle Neuinvestitionen durch seine Hausbank, möglicherweise unter Inanspruchnahme einer Förderung, zu finanzieren. Für die Finanzierung muss der Nachfolger die Tragfähigkeit des Vorhabens im Rahmen eines Geschäftskonzepts mit Rentabilitäts- und Finanzierungsplanung nachweisen. Die externe Kontrolle setzt dabei an zwei Punkten an: Der Nachfolger wird durch die Notwendigkeit der Finanzierung gezwungen, sich eingehender mit der Vorbereitung der Übernahme auseinander zu setzen. Darüber hinaus erfolgt eine Plausibilitätsprüfung des Kaufpreises durch die Bank, die der Zahlung eines überhöhten Kaufpreises für den Betrieb aus eigenem Interesse nicht zustimmen wird.

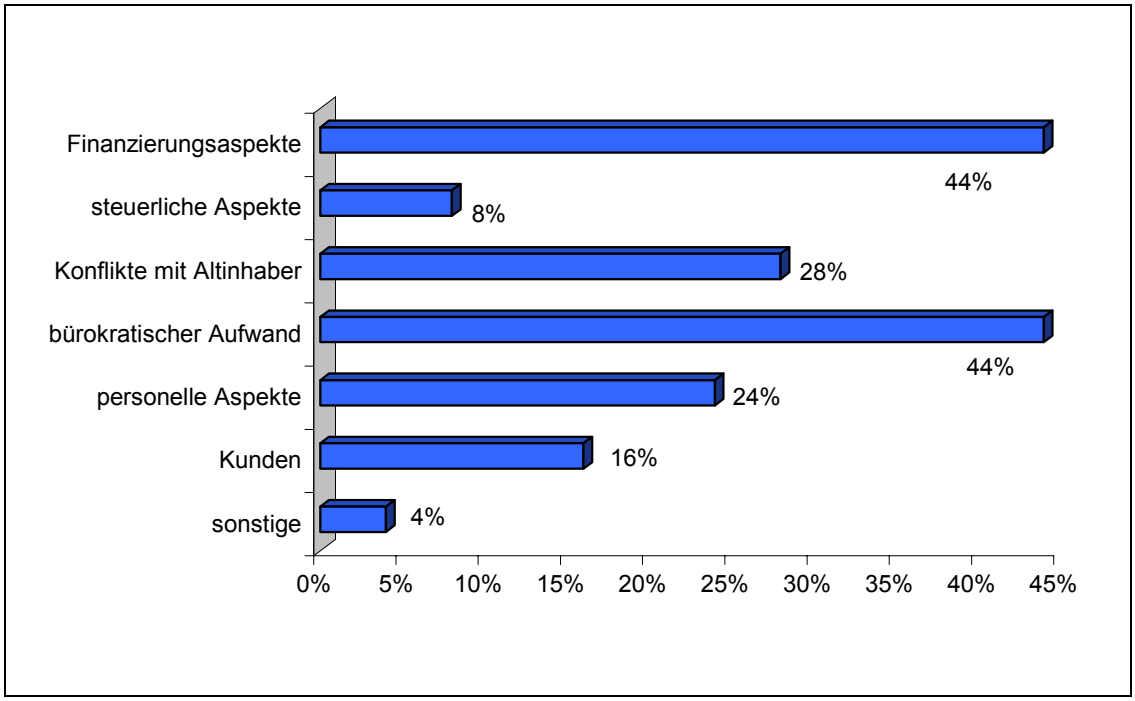
Ähnlich verhält es sich bei Gründerförderungen durch die Agentur für Arbeit. Auch hier muss der Nachfolger/Gründer sein Geschäftskonzept sowie eine Stellungnahme zum Vorhaben darlegen, um einen Gründungszuschuss zu

erhalten. Bei diesem externen Kontrollmechanismus sind all diejenigen Übernahmen, die weder einer Finanzierung des Kaufpreises bedürfen, noch eine Gründerförderung in Anspruch nehmen noch nicht berücksichtigt. Zu dieser Gruppe zählt allerdings ein relativ großer Teil der familieninternen Übergaben.

Insgesamt darf eine "externe Kontrolle" aber nicht überbewertet werden, da es sich um eine Überprüfung handelt, die nur die Situation des Betriebes zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt widerspiegelt. Ein begleitendes Controlling und eine kontinuierliche Beratung der Nachfolger in den Folgephasen sind auch hier nicht gegeben. Allerdings könnte die Klärung der Finanzierungssituation dazu genutzt werden, ein längerfristiges Vertrauensverhältnis und eine prozessübergreifende Begleitung des Übergabeprozesses zu gewährleisten. Ein Beispiel dafür liefert die Handwerkskammer Erfurt, die eine Förderung durch die Thüringer Beteiligungsgesellschaft mit einem Betriebscheck und einer Betriebsanalyse ein halbes bis ein Jahr nach der Übergabe/ Existenzgründung verbindet.

Aus Ergebnissen der Gründerbefragung durch das ifh Göttingen folgt, dass Übernehmer bei der Frage nach Problemen bei der Übernahme, die Rubriken "Finanzierungsaspekte" und "bürokratischer Aufwand" als zentrale (an erster und zweiter Stelle der Nennungen) Hemmnisse ansehen (vgl. Abbildung 6.3). Aus den Interviews wurde deutlich, dass die Übernehmer schon die Tragfähigkeitsprüfung und die Vorbereitung der Übernahme durch Erstellung eines Businessplanes als Belastung und entbehrlichen bürokratischen Aufwand empfinden.

Abb. 6.3: **Probleme bei der Übernahme aus Sicht der Gründer**
(Nennungen wurden vorgegeben)



FSU/ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

6.4.5 Stabilisierungsphase

Einsatz von Controlling und Controllinginstrumenten

Die Stabilisierungsphase findet in den derzeitigen Beratungsaktivitäten der Betriebsberater weitestgehend keine Berücksichtigung. Ausnahmen bilden Handwerksbetriebe, die im Zusammenhang mit anderen Beratungen (insbesondere bei Investitionsvorhaben) erneut in Kontakt zu den Beratungsstellen treten.

Von Seiten der Steuerberater wird die betriebswirtschaftliche Betreuung in der Stabilisierungsphase als sehr wichtig erachtet und mindestens durch die monatliche Auswertung der Betriebswirtschaftlichen Analyse (BWA) auch durchgeführt.

„Gerade durch diese Übernahmephase und durch die vielleicht doch veränderte Methodik in der Geschäftsführung im Kundenumgang usw. kommen ja einfach neue Tendenzen rein und da muss man als Unternehmer sehr sensibel sein, dass dann da nichts passiert bei der Fortführung des Unternehmens

durch den Übernehmer. Ich hatte ja vorhin schon gesagt, unser Ziel ist natürlich die Fortführung des Mandats und deswegen bieten wir dann natürlich auch an, mit Controllinginstrumenten zu helfen und betriebswirtschaftlich zur Seite zu stehen." (StB 1/1)

Ein Schwerpunkt der Steuerberatung liegt nach Angabe der Steuerberater auf der betriebswirtschaftlichen Beratung. An drei von fünf befragten Steuerberatungskanzleien sind deshalb Unternehmensberatungsgesellschaften angegliedert. Die Nachfrage nach betriebswirtschaftlicher Beratung ist abhängig von dem Interesse der Mandanten. Wird ein Unternehmer intensiv beraten, erkennt er meistens den Sinn der betriebswirtschaftlichen Steuerung.

„Das Interesse an betriebswirtschaftlicher Beratung wird überwiegend als gering betrachtet. Das ist kein Problem von Handwerksbetrieben, das ist bei allen Betrieben so. (...) Die Bedeutung der Beratung wird, glaube ich, verkannt. Man glaubt nicht wirklich, dass das für die Entwicklung des Betriebes von einer besonderen Bedeutung sein kann. (...) Und dann kommt oft, aber das ist natürlich eine Sache die wir sehen, das Kostenproblem dazu. Wenn also die Beratungsleistung an sich nicht besonders hoch geschätzt wird, weil man glaubt, man braucht das nicht, wird das natürlich noch verstärkt, wenn man Geld zahlen soll dafür. Also es müsste zum einen, meiner Meinung nach, kommuniziert werden, dass die Beratung wichtig ist. Und dass die Leute von dieser Idee erreicht werden, sei es nun Handwerksbetriebe und andere Betriebe." (StB 4)

Wichtig erscheint es daher, die für den Handwerker oft komplizierten und unübersichtlichen Kennzahlen in einer einfachen und verständlichen Form visuell aufzubereiten, um den Nutzen einer kennzahlenorientierten Unternehmenssteuerung zielgruppengerecht darzustellen und somit die Bereitschaft des Inhabers zu entwickeln, eine solches Steuerungsinstrument zu nutzen.

„Wir haben ein sehr schönes Modell, [den Chancenrechner]. Das ist eine ganz grobe Planung für die Zukunft. Man basiert auf den Ergebnissen der letzten drei Jahre und kann (...) im Gespräch mit dem Mandanten eine Modellrechnung für die Zukunft machen, um zu sagen: ‚OK, was wäre, wenn ich jetzt noch zwei Mitarbeiter einstelle? Was wäre, wenn ich jetzt noch ein Darlehen aufnehme um noch mal 50.000 zu investieren? Oder, oder, oder.´ [Die Betriebsinhaber] haben das praktisch auf der Leinwand. Wir machen das meistens mit Beamer und Laptop und an der Wand. Er sieht: ‚Wenn ich jetzt das und das verändere, wie verändert sich mein Ergebnis.´ (...) [Hier kommt

es darauf an], nicht die komplizierte Finanzplanung, sondern wirklich ganz einfache, also wirkliche schlimme Größen einfach zu verändern und (...) dadurch irgendwo innerlich auch etwas beim Unternehmer zu bewirken. (...) [Diese Methode] kann man in allen Bereichen einsetzen, Unternehmensnachfolge, Existenzgründung, in der laufenden Betreuung." (St B 2/3)

Konkrete Aufgabentrennung zwischen Altinhaber und Nachfolger nach der Übergabe

Im Zusammenhang mit der familieninternen Nachfolge wird immer wieder die konkrete Aufgabenteilung zwischen Übergeber und Nachfolger als Erfolgsfaktor genannt, um Entscheidungs- und sonstige Konflikte zu vermeiden.

6.5 Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Nachfolge im Handwerk

Ein separater Teil der Interviews erstreckte sich auf Fragen zu den Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf das Handwerk allgemein und auf die Unternehmensnachfolge im Speziellen.

Tendenziell sehen die Betriebsberater die demografische Entwicklung mit Besorgnis. Das betrifft insbesondere die ländlichen Regionen, da diese ganz besonders von Alterung und Abwanderung betroffen sind und dies auch zukünftig verstärkt sein werden. *„Unternehmen sterben aus, weil es weder einen externen noch internen Nachfolger gibt. Diese Tendenz nimmt langsam zu und ich hätte kein Rezept. Das ist eine ungewollte Marktbereinigung. Ich sehe es mit großer Sorge." (BB 4)*

Die Probleme liegen im Umsatzrückgang durch die schrumpfende Bevölkerung, vor allem in ländlichen Gebieten. Kleine Betriebe sind davon besonders betroffen. *„Der regionale, hier auch markttechnisch ansässige Handwerker wird die Auswirkungen spüren und hat innerhalb bestimmter Betriebsgrößen nur geringe Handlungsmöglichkeiten." (BB 2).* Die bereits sichtbare Tendenz, dass Handwerksleistungen durch alternative Einkaufsmöglichkeiten ersetzt werden, wird durch die demografische Entwicklung sicher noch verstärkt werden. Die Handwerkerdichte *„wird sich einfach ausdünnen, mit Folgen für die anderen Gewerke. (…) Das ist dann wieder ein Domino-Effekt: Wenn es keinen Bäcker bzw. Bäcker-Fleischer als Kombination gibt, dann gibt's den einen nicht mehr, weil es den anderen nicht gibt." (BB 2)*

„Man kann es nicht für das gesamte Handwerk pauschalisieren. (…) Es ergeben sich ja auch Chancen daraus." (BB 3) Genannt werden hier vor allem die Entstehung von neuen Märkten und das Wachstum vorhandener Märkte (Gesundheitshandwerk, altersgerechtes Wohnen, neue Life-Stile-Trends) sowie das Entstehen neuer Zielgruppen, z.B. ältere Menschen. Handwerker, die sich Nischen suchen, werden bessere Chancen haben zu bestehen. Eine Herausforderung für die Handwerker wird es sein, auf die veränderten Marktbedingungen zu reagieren. Ein Generationswechsel durch Nachfolge kann eine Chance darstellen, innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Abgesehen von der Veränderung der Märkte wird es schwieriger, gut qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu halten. Handwerksbetriebe werden sich zunehmend mit einer professionelleren Form des Personalmanagements auseinandersetzen müssen. Die Betriebsberater sehen in Zukunft einen verstärkten Beratungsbedarf und eine verstärkte Beratungsnotwendigkeit im Hinblick auf die Personalgewinnung und Personalbindung.

Speziell für die Unternehmensnachfolge schätzen die Betriebsberater die demografische Entwicklung als kritisch ein. Ein Mangel an qualifizierten Nachfolgern dürfte den momentanen Trend noch verschärfen. *„Wenn wir von der derzeitigen Altersstruktur ausgehen, ist es heute schon schwierig, einen externen Nachfolger zu finden, geschweige denn wenn jetzt die geburtenschwachen Jahrgänge auch kommen und die demografische Entwicklung zeigt, dass der Anteil derjenigen, die ins Rentenalter kommen, sich erhöht, dann wird natürlich diese Situation doppelt verschärft." (BB 1)*

Andererseits wird die *„ungewollte Marktbereinigung" (BB 4)*, den Bestand der Unternehmen verringern, so dass auch die Nachfrage nach Übernehmern sinkt. Die Betriebsberater sehen derzeit keine Lösungsmöglichkeiten, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Eine mittelfristige Verschlechterung der Situation befürchten die Berater der Handwerkskammern bei der Besetzung von Lehrstellen (Bedarf ist vorhanden), da keine ausreichend qualifizierten und motivierten Schulabgänger eine Lehre im Handwerk beginnen wollen. In Verbindung mit dem Imageverlust des Handwerks würden die qualifizierteren Schulabgänger andere berufliche Alternativen wählen. Dadurch wird das Handwerk tendenziell zum Auffangbecken der "Übriggebliebenen". Das werde nicht nur den handwerksbezogenen Fachkräftemangel verstärken, sondern auch den Mangel an qualifizierten und motivierten Nachfolgern und Neugründern verschärfen. Qualifikation und Persönlichkeit sind allerdings wichtige Erfolgsfaktoren für die Unternehmensführung und damit auch für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung.

7. Unterstützungsleistungen für die Unternehmensnachfolge

Die direkt an der Übergabe beteiligten Akteure, Übergeber und Nachfolger, können während des Übergabeprozesses auf verschiedenste Angebote von privaten und öffentlichen Dienstleistern zur Unterstützung der individuellen Übergabe zurückgreifen. Ziel des folgenden Abschnitts ist es, die Angebote zunächst zu gruppieren und den vier Phasen des Übergabeprozesses zuzuordnen (Abschnitt 7.1, 7.2), um das Angebot von Unterstützungsleistungen mit dem Unterstützungsbedarf abzugleichen. Anhand der Ergebnisse der empirischen Befragung von Übergebern und Übernehmern sowie der Experteninterviews werden die zentralen Unterstützungsleistungen identifiziert, erläutert und bewertet.

7.1 Arten von Unterstützungsleistungen

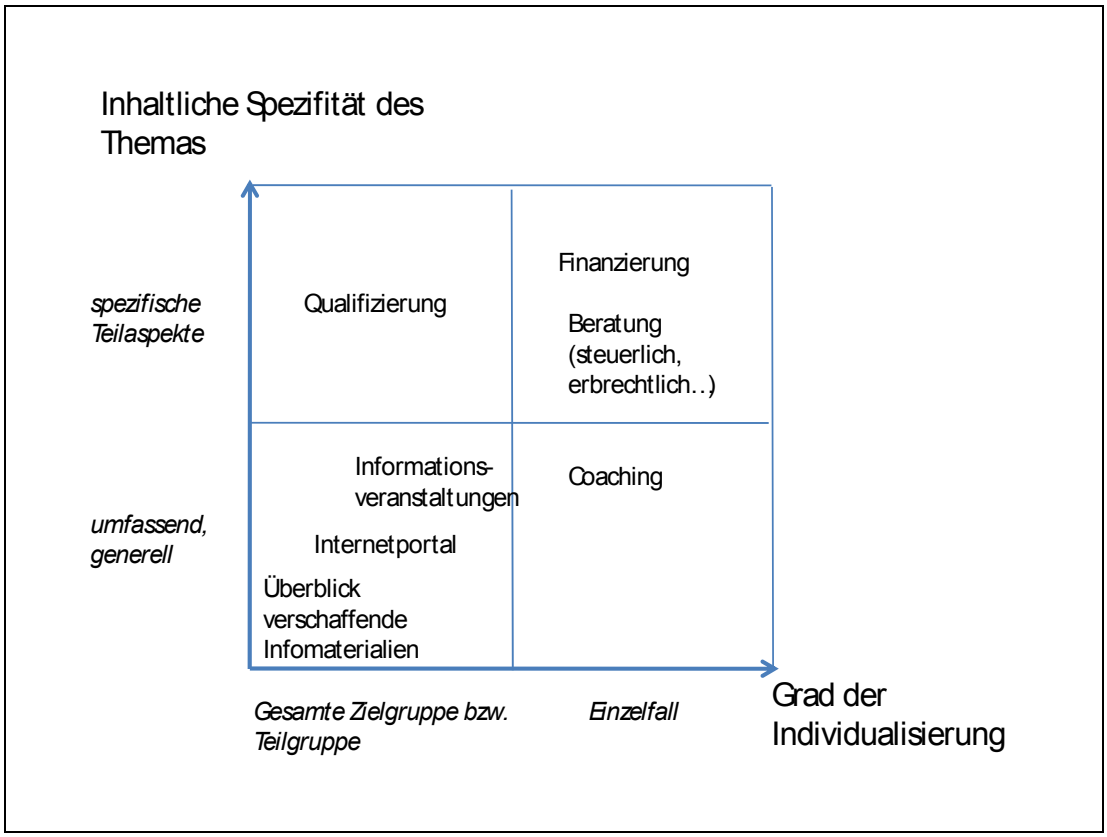
Die Unterstützungsangebote, welche Übergeber und Nachfolger nutzen können, lassen sich anhand der Kriterien "Inhaltliche Spezialisierung" und "Grad der Individualisierung" systematisieren. Unterstützungsleistungen unterscheiden sich inhaltlich, je nachdem, ob dem Nutzer ein breiter, strukturierter Überblick vermittelt oder ob ein Teilaspekt des Übergabethemas sehr spezifisch und im Detail erörtert werden soll. Unterstützungsangebote beziehen sich darüber hinaus auf individuelle Bedürfnisse der Übernehmer und Übergeber oder auf allgemeine Informationen, die an die jeweilige Zielgruppe vermittelt werden. Dementsprechend sind die Unterstützungsleistungen vier Gruppen zu zuordnen (vgl. Abbildung 7.1).

Zunächst entsteht für Übergeber und Übernehmer ein allgemeiner Informationsbedarf, um anstehende Fragen lösen zu können. Wie im unteren linken Feld dargestellt, sind das vor allem Informationen, die einen ersten Überblick über Beratungsstellen geben oder auf bevorstehende Aufgaben und Herausforderungen zugeschnitten sind, die bei einer Übergabe gemeistert werden müssen. Die Übernehmer und Übergeber können dafür verschiedene Medien und Informationsformen, wie z.B. Informationsveranstaltungen, zur Verfügung stehende Zeitschriften und Broschüren, Infohefte oder aber auch das Internet nutzen.

Allgemeine Informationen, die sich auf Teilaspekte der Übergabe und des Nachfolgeprozesses konzentrieren, sind in der Matrix im linken oberen Feld

dargestellt. Darunter fallen Qualifizierungsangebote, wie z.B. die Meisterausbildung, Existenzgründerseminare oder Betriebsbörsen.

Abb. 7.1: **Gruppierung von Unterstützungsleistungen im Übergabeprozess**



FSU Jena

Die Unterstützungsleistungen, die im oberen rechten Feld dargestellt sind, umfassen individuelle Beratungsleistungen. Hier werden auf den konkreten Übergabefall zugeschnittene Informationen bereitgestellt. Diese schließen die Rechts- und Steuerberatung, die Finanzierungsberatung und die Beratung zu entsprechenden Förderangeboten sowie individuelle Informationsgespräche mit Nachfolgern und Übergebern ein.

Das untere rechte Feld umfasst Unterstützungsleistungen, die inhaltlich auf die Bedürfnisse einzelner Personen, auf einen Handwerksbetrieb oder auf einen speziellen Regelungsfall zugeschnitten sind. Hierzu zählen die ganzheitlich angelegten Betriebsberatungen der Handwerkskammern, ein entsprechendes Coaching für den Übergabeprozess sowie generelle betriebswirtschaftliche Beratungen durch Steuer- und Unternehmensberater.

7.2 Zuordnung zu den Phasen des Übergabeprozesses

In der **Sensibilisierungsphase** kommt es darauf an, den Betriebsinhabern allgemeine Informationen zur Verfügung zu stellen. Übergeber sollen erkennen, dass eine Nachfolgeregelung rechtzeitig getroffen werden muss, damit eine geordnete Übergabe des Betriebes möglich wird. Schon in dieser frühen Phase sollten die dafür notwendigen Schritte bekannt sein. Auch für potenzielle Nachfolger ist es wichtig, sich frühzeitig einen allgemeinen Überblick über alle Übernahmealternativen zu verschaffen. Erste Informationen können dabei in entsprechenden Veranstaltungen vermittelt werden. Die Übergeber oder interessierte potenzielle Nachfolger können sich aber auch selbst informieren, in dem sie Fachzeitschriften, Broschüren oder das Internet als Informationsquellen nutzen.

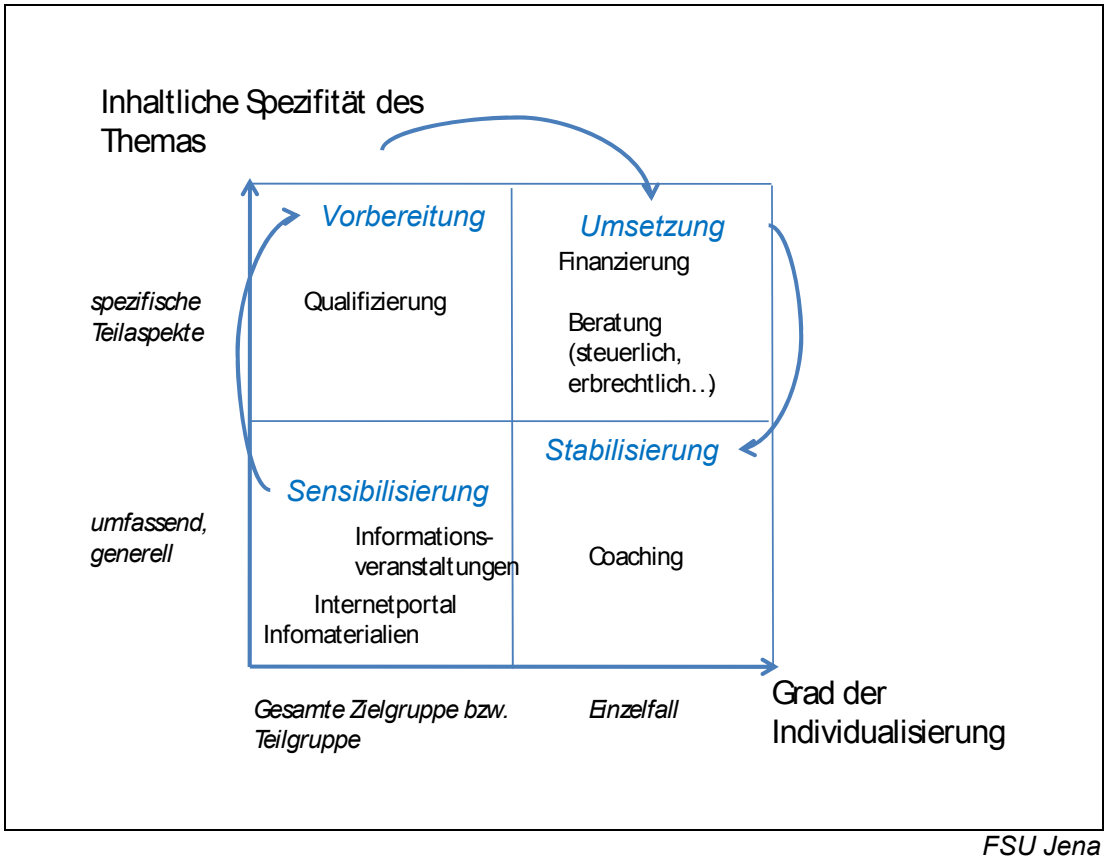
In der **Vorbereitungsphase** steht eine thematische Differenzierung der Informationen im Vordergrund. Teilaspekte werden aufgegriffen und vertieft. Ziel ist es, Übergeber und Nachfolger mit den erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten (fachlich, rechtlich, kaufmännisch, persönlich) auszustatten, die in der Umsetzungs- und Stabilisierungsphase benötigt werden.

In der **Umsetzungsphase** geht es darum, Übergeber und Nachfolger individuell und konkret zu beraten und während des Übergabeprozesses zu begleiten. Hier spielt die spezifische Beratung zu speziellen Teilaspekten (Erb- und Gesellschaftsrecht, Steuern, Finanzierung) eine wesentliche und erfolgskritische Rolle.

In der **Stabilisierungsphase** steht wiederum die Vermittlung allgemeiner Informationen im Vordergrund. Die spezifischen, die Nachfolge betreffenden Arbeitsschritte sind vollzogen. Ziel der Unterstützung muss es nun sein, den Nachfolger so zu betreuen, dass er in der Lage ist, den übernommenen Betrieb erfolgreich weiterzuführen.

Auf der Grundlage der im Abschnitt 7.2 vorgenommenen Untergliederung der Unterstützungsleistungen und -angebote können im nächsten Schritt Qualität und Umfang der zur Verfügung stehender Unterstützungsangebote näher betrachtet und beurteilt werden(vgl. Abbildung 7.2).

Abb. 7.2: **Phasenspezifische Anforderungen an Unterstützungsangebote**



FSU Jena

7.3 Nutzung und Beurteilung der Unterstützungsleistungen

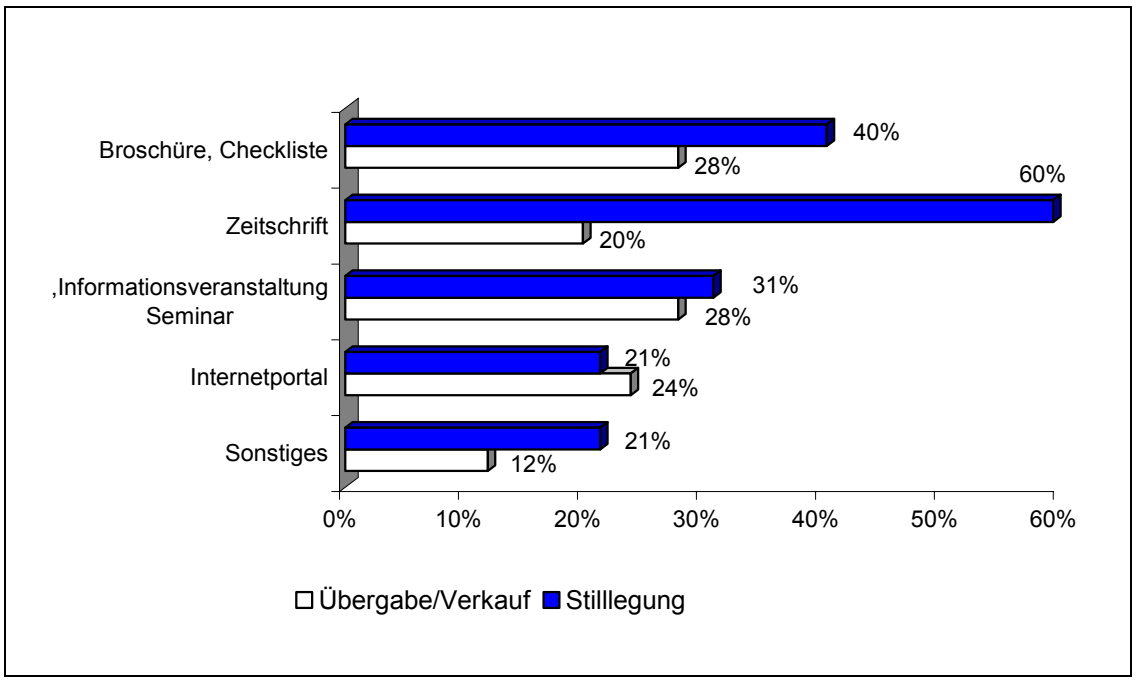
7.3.1 Informationen

In der standarisierten schriftlichen Befragung von Altinhabern und Übernehmern wurden Informationsquellen zum Thema Nachfolge oder Gründung einerseits und Übernahme oder Neugründung andererseits erhoben (vgl. Abbildung 7.3). Altinhaber wurden befragt, welche Informationsquellen im Vorfeld einer anstehenden Übergabe genutzt wurden.

Es zeigt sich, dass Altinhaber die in Abbildung 7.3 dargestellten Informationsquellen im Fall einer Stilllegung viel intensiver nutzen als im Fall einer bevorstehenden Übergabe. Meistens informieren sich die Altinhaber dabei durch das Studium von Zeitschriftenmaterial. Ist dagegen eine Übernahme des Betriebes geplant, werden entsprechende Fachzeitschriften als Informationsquelle viel seltener herangezogen.

Für die Übergeber haben Zeitschriften für die Informationsbeschaffung die geringste Bedeutung. Es ist zu vermuten, dass die Spezifität und Komplexität einer Nachfolge im Vergleich zur Stilllegung den Altinhaber zu einer differenzierteren Informationsbeschaffung anregt. So sind für den Altinhaber Informationsveranstaltungen/ Seminare sowie Broschüren/Checklisten eher wichtig, Zeitschriften sowie Internetportale eher unwichtig. Die Unterschiede in der Nutzung sind dabei eher gering.

Abb. 7.3 **Nutzung von Informationsquellen der Altinhaber unterteilt nach Übergabe/Verkauf und Stilllegung**



FSU/ifh Göttingen

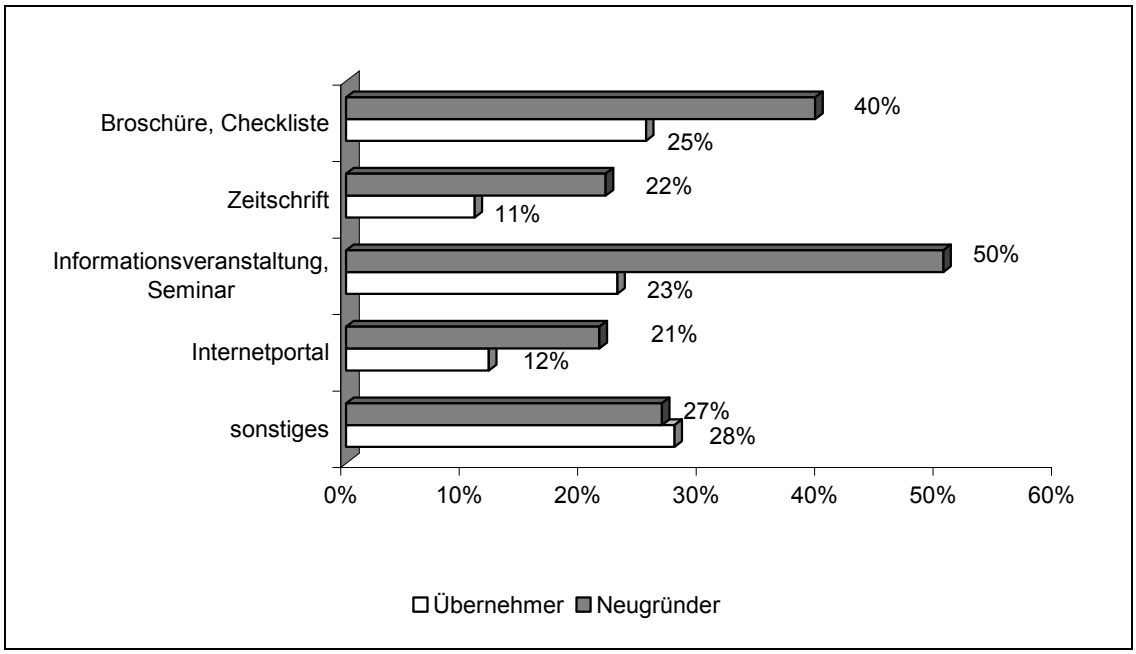
Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Für diejenigen Altinhaber, die ihren Betrieb stillgelegt haben, sind Zeitschriften eine sehr wichtige Informationsquelle (60 %), gefolgt von Broschüren und Checklisten. Erst danach werden Informationsveranstaltungen und Seminare in Anspruch genommen. Nur etwa ein Fünftel der Stillleger informiert sich über Internetplattformen.

Altinhaber, die ihren Betrieb stilllegen wollen, nutzen Zeitschriften viel intensiver, um sich zu informieren als Altinhaber, die ihren Betrieb an einen Nachfolger übergeben wollen. Die Planung einer Nachfolge erfordert sehr viel mehr Kenntnisse im Vorfeld der Übergabe und der Übergabeprozess gestaltet sich viel komplexer als eine Schließung. Deshalb reichen für die Planung eines Übergabeprozesses die Informationsangebote über Zeitschriften nicht

aus. Viel mehr besteht in diesen Fällen der Bedarf an entsprechend detaillierten Beratungsdienstleistungen. Für Übernahmefälle oder Neugründungen ergibt die Befragung zu den Informationsquellen folgende Verteilung (vgl. Abbildung 7.4).

Abb. 7.4: **Nutzung der Informationsquellen durch Übernehmer und Neugründer**



FSU/ ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Existenzgründer im Thüringer Handwerk"

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass sich das Informationsverhalten der Nachfolger und Neugründer sichtbar unterscheidet. Obwohl bei beiden Gruppen die Teilnahme an Seminaren und Informationsveranstaltungen sowie die Nutzung von Broschüren oder Checklisten die größte Bedeutung haben, werden diese Angebote von den Neugründern deutlich intensiver in Anspruch genommen. Das hat folgende Gründe:

- Informationsveranstaltungen und Seminare zur Existenzgründung sind deutlich häufiger und verbreiteter als gleiche Angebote für Existenzgründungen im Handwerk, die durch Betriebsübernahmen zustande kommen
- Es gibt mehr arbeitslose Neugründer als Nachfolger (vgl. Tabelle A5.24 im Anhang). Diese haben durch den regelmäßigen Kontakt zur Agentur für Arbeit eine bessere Kenntnis über angebotene Informationsveranstaltungen und Seminare.

- Nachfolger, insbesondere familieninterne Nachfolger, verfügen durch die Mitarbeit im elterlichen Betrieb über Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der Unternehmensführung und besitzen eine Vorstellung über die Arbeit in der Selbständigkeit, so dass sie es nicht für erforderlich halten, sich darauf intensiv vorzubereiten.

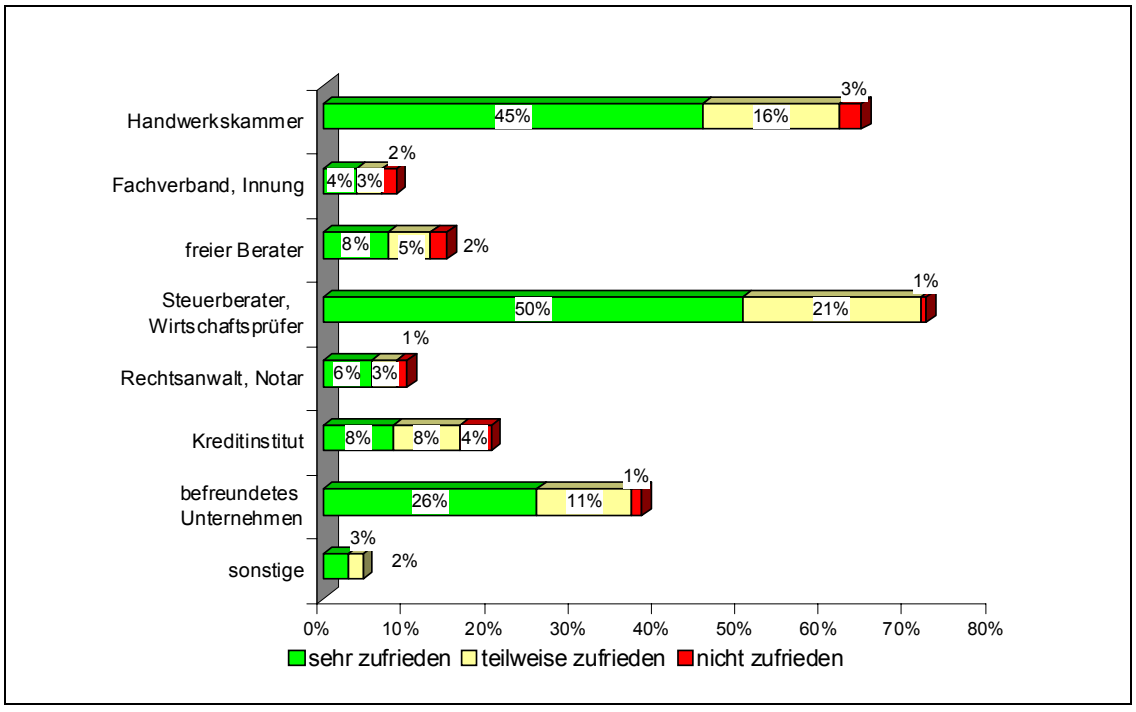
Internet und Zeitschriften nutzen beide Gruppen wenig, um sich zu informieren. An geeignetes Informationsmaterial gelangen beide Gruppen durch entsprechende Angebote der Handwerkskammern und der Agentur der Arbeit. Außerdem führen viele Neugründer Gespräche mit Bekannten oder Freunden, um Informationen zur Gründung einzuholen.

7.3.2 Beratung und Coaching

7.3.2.1 Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

In der empirischen Studie wurden Altinhaber und Nachfolger/Gründer befragt, welche der angegebenen Beratungsangebote sie im Rahmen der Gründung bzw. Nachfolge in Anspruch genommen haben und wie sie die Zufriedenheit der Beratung einschätzen. Für die Übernehmer von Handwerksbetrieben ergibt die Befragung folgende Verteilung (vgl. Abbildung 7.5).

Abb. 7.5: **Inanspruchnahme von und Zufriedenheit mit Beratungsangeboten aus Sicht der Gründer**

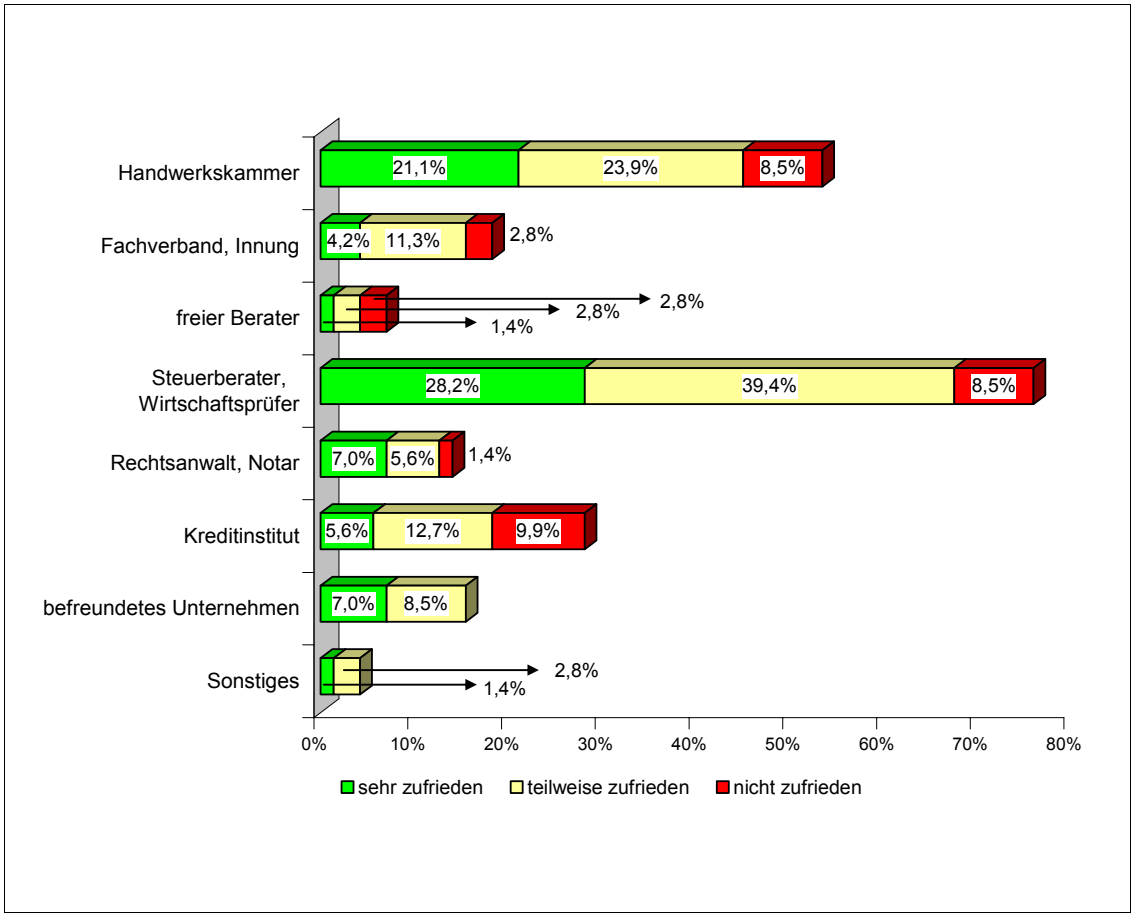


FSU/ ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Von besonderer Bedeutung sind für Thüringer Gründer laut Umfrage die Beratungsdienstleistungen der Steuerberater sowie Betriebsberatungen der Handwerkskammern. Als gewichtiger Ansprechpartner fungieren an dritter Stelle befreundete Unternehmer, gefolgt von den Kreditinstituten, die für die Gründer eine weniger wichtige Rolle spielen als vermutet. Von untergeordneter Bedeutung sind die Gruppen der freien Berater, Rechtsanwälte und Notare sowie Fachverbände und Innungen. Die Qualität der Beratung schätzen Gründer mit "sehr gut" bis "zufrieden stellend" ein. Nur ein sehr geringer Teil gab an, mit der Beratung nicht zufrieden zu sein. Die Nachfolger nehmen die Beratungsleistungen in erster Linie in Anspruch, um sich im Vorfeld ihrer Entscheidung zu informieren. Aus Sicht der Altinhaber von Handwerksbetrieben ergibt die Befragung folgendes Bild (vgl. Abbildung 7.6).

Abb. 7.6: **Inanspruchnahme von und Zufriedenheit mit Beratungsangeboten aus Sicht der Altinhaber**



FSU/ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Steuerberater und Handwerkskammer sind erste Adressaten einer Nachfolgeberatung für die Altinhaber. Kreditinstitute besitzen für die Altinhaber eine deutlich größere Bedeutung als für die Übergeber oder Gründer. Die Altinhaber nutzen auch die Angebote von Fachverbänden und Innungen mehr als Gründer oder Nachfolger. Rechtsanwälte werden für Beratungen eher selten in Anspruch genommen. Es ist festzustellen, dass Altinhaber in ihrer Einschätzung im Hinblick auf die Qualität der Beratungsleistungen deutlich kritischer sind als Gründer oder Nachfolger. Sicher ist ihr Wissen durch langjährige Branchen-, Praxis- und Führungserfahrung von vornherein größer, so dass sie Beratungsangeboten grundsätzlich kritischer gegenüberstehen. Mitunter fürchten sie auch das Resultat einer Beratung, besonders in den Fällen, in denen der im Zuge einer Beratung realistisch ermittelte Kaufpreis nicht den Erwartungen der Altinhaber entspricht.

Sowohl Steuerberater als auch Handwerkskammern sind für beide Gruppen die wichtigsten Ansprechpartner. Ihre Angebote werden in den folgenden Abschnitten detailliert besprochen.

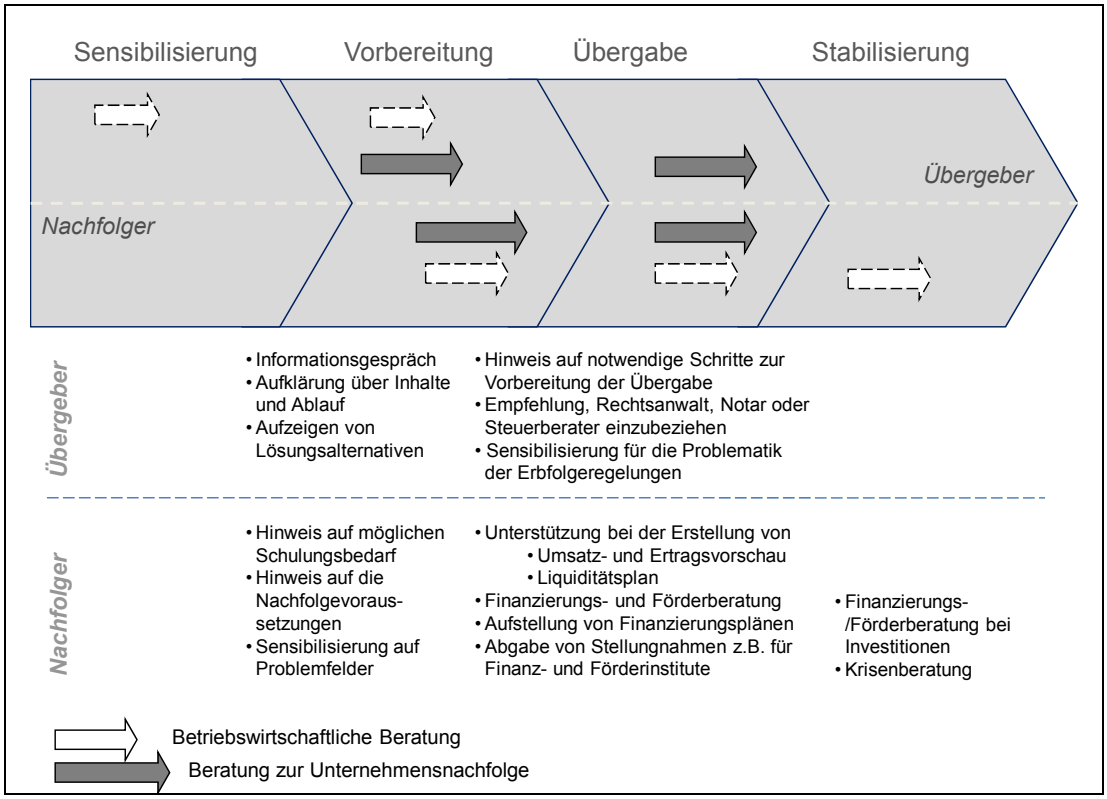
7.3.2.2 Beratungsleistungen der Handwerkskammer

Die betriebsspezifischen Beratungen der Handwerkskammer sind für die Mitgliedsunternehmen kostenfrei. Die Beratung wird durch Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, durch den Freistaat Thüringen und die Gesellschaft für allgemeine Wirtschaftsförderung finanziert. Diese finanzielle Zuwendung ist an qualitative und quantitative Bedingungen geknüpft: es dürfen keine Rechtsberatungen und keine Steuerberatungen durchgeführt werden, die Qualifikation der Berater muss durch Aus- und Weiterbildung nachgewiesen werden. Quantitativ sind die Beratungsleistungen pro Betrieb und pro Jahr auf vier Tagewerke beschränkt, um eine „Gleichbehandlung der Handwerksbetriebe“ zu gewährleisten (Interview mit Herrn Brasche, Geschäftsführer der HWK Erfurt, 06.05.08).

Alle drei Handwerkskammern Thüringens beraten nach dem Regionalprinzip, d.h. die Beratung ist nach den Zuständigkeitsbereichen der Handwerkskammern aufgeteilt und umfasst alle Gewerke. Die Beratung erfolgt zum größten Teil anlassbezogen und nachfrageorientiert.

Die Beratungstätigkeit der Betriebsberater konzentriert sich während des Übergabeprozesses vor allem auf die Vorbereitungsphase und die Umsetzungsphase (vgl. Abbildung 7.7).

Abb. 7.7: **Betriebsspezifische Beratung der Handwerkskammer im Übergabeprozess**



FSU Jena

Interessant für die vorliegende Studie ist, dass die Beratung in der Stabilisierungsphase eher eine untergeordnete Rolle spielt und nur punktuell angeboten wird. Die nachgefragte Beratungsleistung sollte aber gerade in der Stabilisierungsphase groß sein. In dieser Phase müssen umfangreiche Aufgaben bei der Betriebsführung gelöst werden, die für den Nachfolger noch neu sind. Gerade hier müsste eine gezielte Beratung ansetzten. Die interviewten Betriebsberater stellen allerdings übereinstimmend fest, dass die Nachfrage nach einer Beratung während der Stabilisierungsphase gering ist. Ein Grund dafür könnte die hohe Arbeitsbelastung der Nachfolger sein, die ihnen in dieser Phase der Orientierung und Neuausrichtung wenig Zeit gibt, sich um Beratung und Unterstützung zu bemühen. *„Das ist das Problem bei unserer Beratung, wir kriegen kaum ein Feedback. Vielleicht, wenn dann der Nachfolger noch mal investieren möchte. … [W]ir bieten jedem Existenzgründer an, dass wir nach einem halben bzw. einem Jahr noch mal eine Analyse machen. … Ansonsten erfahren wir eher weniger von dem Übergabeprozess. Die letzte Phase im Übergabeprozess ist bei mir eher von untergeordneter Bedeutung" (BB 3*).

Aufgrund der begrenzten Beratungszeiten besitzen allerdings auch die Betriebsberater der Handwerkskammern nur einen begrenzten Spielraum, ihre Beratungsangebote auszuweiten. Die Beratungspraxis der Betriebsberater zeigt, dass Handwerker eher kurzfristig mit konkreten Problemen zu ihnen kommen. In der Beratung wird versucht, diese Probleme gemeinsam mit den Handwerkern so schnell und so gut wie möglich zu lösen.

Die Betriebsberater betonen, dass sie besonderen Wert auf eine sachbezogene Beratung legen, ohne dabei für den Übergeber oder Übernehmer Partei zu ergreifen.

Ihre neutrale Position vertreten sie auch, wenn sie mit externen Partnern zusammen arbeiten, z.B. mit öffentlichen Institutionen wie der Agentur für Arbeit oder der Thüringer Aufbaubank. Private Beratungsstellen, Steuerberater oder freie Unternehmensberater werden dagegen nur auf ausdrücklichen Wunsch des Handwerkers in die Zusammenarbeit einbezogen. Für die begleitende Beratung in der Stabilisierungsphase wird auf das Förderangebot der KfW und das Gründercoaching verwiesen, bei dem bis zu 75% der Beratungskosten bezuschusst werden. Die Befragung der Gründer zeigte allerdings, dass die Beratung durch freie Unternehmensberater kaum in Anspruch genommen wird.

Ein Großteil der Handwerker zeigt offensichtlich eine gewisse Beratungsaversion oder Beratungsresistenz. Betriebsberater werden oftmals erst dann aufgesucht, wenn Probleme tatsächlich zum tragen kommen und ein frühzeitiges Gegensteuern nicht mehr möglich ist. Es zeigt sich, dass die Betriebsberatung hauptsächlich als Notfallberatung in Anspruch genommen wird.

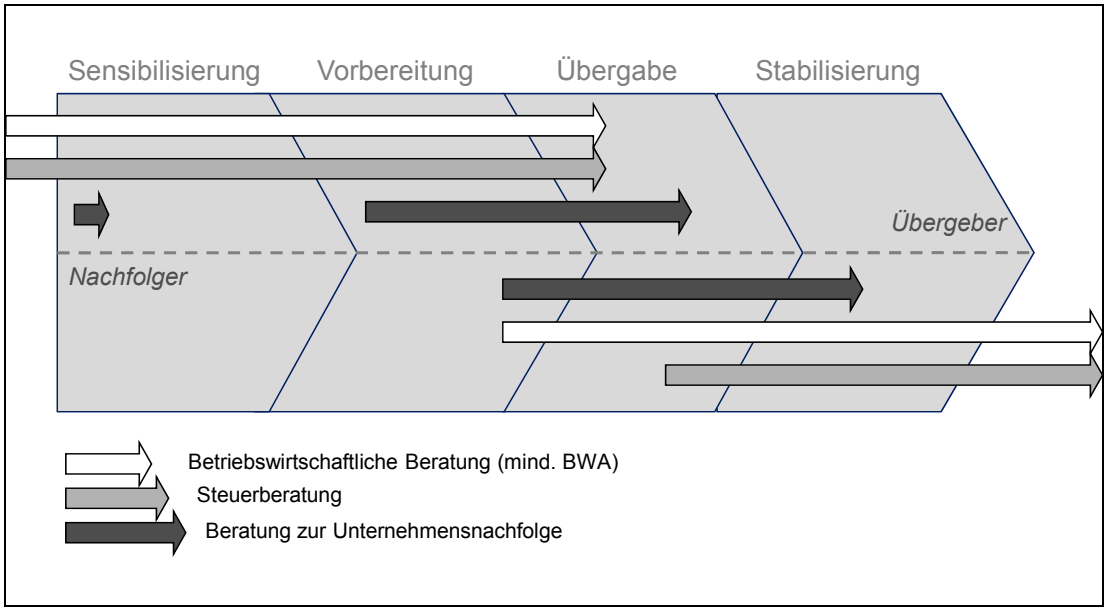
7.3.2.3 Beratungsleistungen der Steuerberater

Im Zuge der Experteninterviews wurden fünf Steuerberatungskanzleien befragt, die sich auf Anfrage bei der Thüringer Steuerberaterkammer freiwillig als Gesprächspartner zur Verfügung stellten und angaben, Übergaben im Handwerk betreut zu haben. Steuerberater beraten alle Berufsgruppen; Handwerker bilden nur eine Teilmenge der Mandantschaft. In den befragten Steuerberatungskanzleien betrug der Anteil der Handwerker zwischen 30 % und 50 % der Mandantschaft.

Der Übergabeprozess wird durch den Übergeber initiiert, also durch die Mandanten des Steuerberaters. Es ist selten, dass ein potenzieller Nachfolger direkt auf den Steuerberater zugeht.

Die Beratungsleistungen der Steuerberater umfassen im Übergabeprozess die steuerliche, betriebswirtschaftliche sowie eine spezifische Übergabeberatung (vgl. Abbildung 7.8). Vor der eigentlichen Nachfolgeplanung nimmt der Übergeber im Zuge seiner Unternehmertätigkeit langjährig und regelmäßig die Beratungsleistungen des Steuerberaters in Anspruch. Nach Angaben der befragten Steuerberater begrenzen sich diese nicht nur auf die rein steuerliche Ebene, sondern meist werden betriebswirtschaftliche Beratungen nachgefragt. Steuerberater unterstützen die Nachfolger auch bei ihrer monatlichen betriebswirtschaftlichen Analysen (BWA). Die Steuerberater geben darüber hinaus an, ihre Mandanten zu gegebenem Zeitpunkt auch auf eine mögliche Nachfolge anzusprechen, um sie dafür zu sensibilisieren. Eine solche Sensibilisierung kann schon in der Gründungsphase ansetzen, indem der Gründer auf die Notwendigkeit von Notfallregelungen hingewiesen wird.

Abb. 7.8: **Beratungsleistungen der Steuerberater**



FSU Jena

Schon mit Beginn der konkreten Übergabeabsicht des Altinhabers besitzt der Steuerberater umfassende Kenntnisse der steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Situation des Betriebes über einen langen Zeitraum hinweg. Zum Teil verfügt der Steuerberater auch über Einblicke in die familiäre Situation des Übergebers, da die Beratung nicht nur auf den Erfolg des Unternehmens ausgerichtet ist, sondern auch die private Vermögenssphäre und die Einkommensteuererklärung einschließt. Diese Kenntnisse und das Vertrauensverhältnis zwischen Steuerberater und Übergeber erleichtern die An-

sprache und Lösung familieninterner Probleme, die eine erfolgreiche Übernahme behindern können (vgl. Abschnitt 6.1.1 Erfolgsfaktoren).

Für den Betriebsinhaber bildet das durch die langjährige Zusammenarbeit entstandene Vertrauensverhältnis eine wichtige Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf der Vorbereitungs- und Übergabephase. Dieser Aspekt kommt in Abbildung 7.6 (Nutzung Beratungsleistungen) deutlich zum Tragen.

Nach Aussagen der Steuerberater ergibt sich häufig der Fall, dass sich Übergeber als auch Nachfolger gleichzeitig beraten lassen. Dabei ist dann ein Ausgleich divergierender Interessenlagen auch ein Beratungsziel. Die Beratung des Nachfolgers konzentriert sich vorwiegend auf eine Optimierung der steuerlichen Situation, auf die Existenzgründungsberatung in der Startphase, eine Fördermittelberatung sowie eine betriebswirtschaftliche Beratung oder ein begleitendes Controlling nach der Übergabe. Die betriebswirtschaftliche Betreuung in der Stabilisierungsphase ist für den Nachfolger aus Sicht der Steuerberater ein wichtiger Aspekt für den weiteren Unternehmenserfolg. Drei der fünf befragten Steuerberater haben auf diese Anforderungen reagiert und bieten neben der steuerlichen Beratung eine Unternehmensberatung an.

Das Angebot der Steuerberater ist nachfrageorientiert und es liegt deshalb auch hier beim Nachfolger, ob diese betriebswirtschaftliche Beratung genutzt wird. Der Beratungsservice wird dann in Anspruch genommen, wenn die Relevanz der betriebswirtschaftlichen Situation durch den Nachfolger erkannt wird und je größer sein Interesse an einer erfolgreichen unternehmerischen Planung seines Betriebes ist.

Im Gegensatz zur kostenfreien Beratung bei der Handwerkskammer sind die Leistungen der Steuerberater für den Unternehmer kostenpflichtig. Die Kosten steigen mit zunehmendem Umfang der Beratung. Kleine Betriebe können den Beratungsservice auch auf Grund der entstehenden Kosten und im Hinblick auf ihr begrenztes Finanzbudget weniger nutzen.

Eine ganzheitliche Beratung, die für Übergeber und Nachfolger angeboten wird und über alle Prozessphasen reicht, ist aus Sicht der Betriebsberater wünschenswert. Im Hinblick auf die Zusammenarbeit der Steuerberater mit der Handwerkskammer bzw. den Betriebsberatern der Handwerkskammern ist festzustellen, dass auf beiden Seiten gewisse Ressentiments bestehen. *„Ich glaube, es gibt auf beiden Seiten allerlei Vorbehalte, aber ob die gerechtfertigt und gut sind, das glaube ich nicht. (…) Vielleicht sieht die Kolle-*

genschaft ihre Pfründe gefährdet, wenn die Handwerkskammer ihre Beratung intensivieren würde. - Ich weiß nicht. Also in der Praxis, wie gesagt wenig Kontakte zur Handwerkskammer." (StB 4)

„Wir arbeiten gar nicht zusammen, ich habe noch nie eine Anfrage von denen gehabt. Ich habe auch noch nie einen Auftrag von meinen Mandanten gekriegt, dort irgendetwas anzufragen. Weil die erwarten von den Handwerkskammern nichts, außer ihre jährliche Rechnung." (StB 3)

„Mitunter stellen wir auch fest, dass die Betriebsberater der Handwerkskammern nicht immer die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater wollen. Dann kommen Klischeeaussagen: „Wenn es bei euch nicht klappt, liegt es am Steuerberater." (…) Diese Unternehmensberatung der Handwerkskammer ist immer nur punktuell da." StB 2

Ein Kontakt zwischen den Betriebsberatern der Handwerkskammern und den Steuerberatern kommt nur auf Wunsch der Mandanten zustande und wird als eine Zuarbeit im Sinne der Mandanten zur Optimierung des Beratungsergebnisses der Berater der Handwerkskammern gesehen. *„Man sollte sich in dem Moment auch nicht verschließen, man sollte da lieber ein paar Zuarbeiten geben, dann ist das Ergebnis einfach besser, als wenn man die Handwerkskammer „im Dunkeln tappen" lässt." (StB 2)*

In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Steuerberatern und Handwerkskammer werden in den Interviews der Steuerberater zwei wichtige Tendenzen erkennbar:

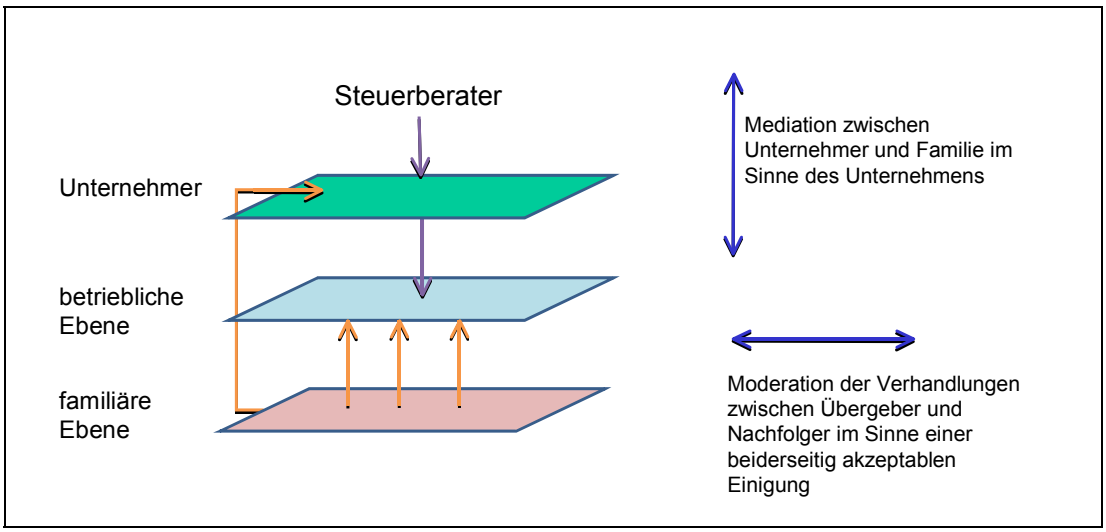
- Obwohl Steuerberater und Handwerkskammern die Hauptansprechpartner für die Handwerker sind, ist eine Zusammenarbeit dieser wichtigen Partner im Übergabeprozess kaum gegeben.
- Ein Großteil der Handwerkermandanten der Steuerberater, aber auch die Steuerberater selbst, sind nur ungenügend über das breite Leistungsangebot der Handwerkskammern informiert.

7.3.2.4 Mediatorenfunktion der Berater

Sowohl die Betriebsberater als auch die Steuerberater gaben in den Experteninterviews an, sich mehrfach in der Funktion eines Moderators bzw. Mediators wiederzufinden. Bei den Verhandlungen, spielen neben den sachlichen auch emotionale Gesichtspunkte eine Rolle, so dass ein Berater auch die

Funktion des Vermittlers zwischen Übergeber und Nachfolger hat. (vgl. Abbildung 7.9).

Abb. 7.9: **Moderations- und Mediationsfunktion der Berater**



FSU Jena

Die Mediations- und Moderationstätigkeit der Berater berührt mehrere Bereiche. Einerseits erfolgt durch die Betriebsberater und Steuerberater eine Unterstützung der Verhandlungen zwischen Übergeber und Nachfolger mit dem Ziel einer beidseitig akzeptablen Einigung. Andererseits werden während der Beratung Themen angesprochen, die das interne Verhältnis von Unternehmer und Familie berühren.

„Ja, das ist überwiegend, [dass beide Parteien – Übergeber und Übernehmer – zusammen beraten werden]. (…) Aber auch da muss man natürlich vermitteln und drüber reden, denn bei den Beteiligten überwiegen oft die emotionalen Gesichtspunkte. Sie müssen sich eben vorstellen, wie viel oder wenig sie zahlen wollen oder haben möchten [für den Betrieb]. Und wenn man dann eben doch mal verschiedene Berechnungen durchführt, dann kann man auf ein Ergebnis hinwirken, mit dem die Parteien dann einverstanden sind.“ (StB 4)

Der Berater kann stark emotional geprägte Punkte ansprechen durch seine Moderation und Vermittlung auf eine sachliche Ebene zurückführen. Die Moderation innerhalb der Familie auftretender Konflikte ist dagegen schwieriger. Die Regelung der innerfamiliären Angelegenheiten, familiärer Frieden und Ausgleich, sind wichtige Ziele des Übergebers bei der Betriebsübergabe.

„Also da wird schon eine ganze Menge Zeit und Überlegung rein gesteckt, weil dieser gewisse familiäre Frieden und Ausgleich auch ein großes Ziel ist von dem, der übergibt.“ (StB 1/1). Die Berater können diesen Prozess stabilisierend und als Mediatoren positiv begleiten. Familiäre Konflikte in Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge entstehen vor allem durch Ehepartner der Nachfolger oder durch die Geschwister der Nachfolger.

„Um noch mal auf die familiären Probleme zurückzukommen: Der Übergeber denkt sich so schön, dass sein Kind „einsteigt“. Dann ist das Kind aber verheiratet und der jeweilige Ehepartner hat als Dritter sozusagen noch „ein Wörtchen mitzureden“. Das klappt meistens nicht! Obwohl es daher sinnvoll wäre, dahingehend etwas im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge zu regeln, wird das dann meistens von der Seite [Kind bzw. Ehepartner des Kindes] aus geblockt. Und da kommt dann natürlich der Übergeber zu uns und möchte [die Übergabe] gern, aber es funktioniert einfach nicht aus familiären Gründen. (…) Unsere Teilnahme alleine ist ja schon Hilfe, dass man als Art Mediator hier wirkt. Man sagt: „Gucken Sie mal, wenn Sie hier ein bisschen zurückgehen und wenn Sie hier ein bisschen zurückgehen, dann finden wir da eine gemeinsame Lösung.“ (…) Wir versuchen eigentlich alle an einen Tisch zu kriegen (…), [damit] sich da auch keiner psychisch hintergangen fühlt. Das ist einfach der Effekt, wir versuchen dann wirklich als Mediator tätig zu werden.“ (StB 2/2-RA)

Gerade das Aufdecken der innerfamiliären Konstellationen, die bei einer Übergabe Konflikte hervorrufen, ist für die Berater jedoch schwierig, da sie nicht im Rahmen der betriebswirtschaftlichen oder steuerlichen Beratung sichtbar werden. Meist werden die Konflikte erst zu spät erkannt.

„(…) da kommt man wegen (…)Darlehen und Zuschuss für Investition und wenn man dann dort ist und eine Stunde oder anderthalb Stunden mit denen gesprochen hat, dann kommt plötzlich der eigentliche Grund zur Sprache. Dann muss man dann mit einmal schlichten und obwohl man gar keine Ausbildung dafür hat. Da kommt dann so richtig in Probleme, wo echte Streitschlichter her müssten.“ (BB 6)

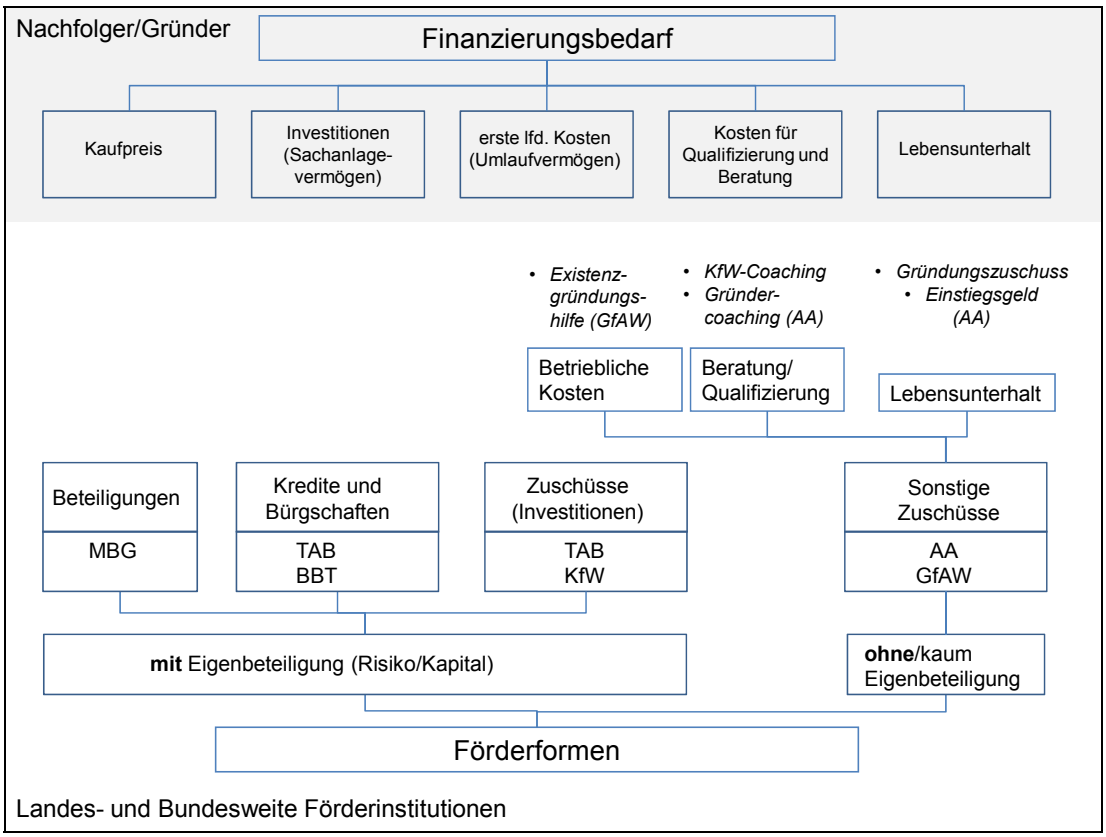
7.3.3 Finanzierungsförderung

7.3.3.1 Arten der Finanzierungsförderung

Existenzgründern und Nachfolgern von Handwerksunternehmen stehen verschiedene Fördermöglichkeiten zur Verfügung. Die Förderleistungen bezie-

hen sich meist auf einen spezifischen Finanzierungsbedarf im Rahmen einer Nachfolge oder Existenzgründung (vgl. dazu Abbildung 7.10).

Abb. 7.10: **Finanzierungsbedarf und Förderformen**



FSU Jena

Der Finanzierungsbedarf der Nachfolger entsteht, wie in der Abbildung dargestellt, durch die Kaufpreisforderung des Übergebers[205], die zu einem erheblichen Teil als Einmalzahlung aufgebracht werden muss. Geplante und notwendige Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen in der Stabilisierungsphase Qualifizierungsmaßnahmen bzw. Beratungs- und Coachingleistungen für den Nachfolger/Gründer sowie die durch die Selbstständigkeit gestiegenen Lebenshaltungskosten des Nachfolgers/Gründers, die z.B. durch die Zahlung von Kranken- und Rentenversicherung entstehen, erhöhen den Kapitalbedarf.

Dem Finanzierungsbedarf stehen verschiedene Fördermöglichkeiten gegenüber. Diese werden zunächst unterschieden in Förderungen mit Eigenbeteili-

[205] Sofern die Übergabe in Form eines Verkaufs erfolgt.

gung des Nachfolgers in Form von Kapital oder Risiko und Förderangebote, die keine bzw. nur eine geringe Eigenleistung des Nachfolgers erforderlich machen.

Innerhalb der Förderangebote **mit Eigenbeteiligung** können drei übergreifende Formen unterschieden werden:

Zuwendungen in Form von **Zuschüssen** dienen als Anreiz für den Gründer/ Nachfolger, bestimmte Neuinvestitionen, hauptsächlich in das Sachanlagevermögen, zu tätigen. Der Zuschuss deckt einen Teil der Anschaffungskosten, so dass der Liquiditätsabfluss für den Zuwendungsnehmer geringer ausfällt. Bei vorhandener Investitionsabsicht des Gründers/Nachfolgers kann der Investitionszuschuss die Entscheidung zur Anschaffung neuwertiger im Vergleich zu gebrauchten Anlagen erleichtern. Entscheidend ist, dass der Zuwendungsnehmer bereit ist, Geld auszugeben und die Kosten der Anschaffung zu tragen. Diese Kosten kann er durch Inanspruchnahme eines Investitionszuschusses aber in Grenzen halten.

„Zuschussprogramme sind in der Regel Zuschüsse zu Investitionen in aktivierungsfähiges, neuwertiges Anlagevermögen. Ein Betrieb so wie er steht und liegt, kann daher i.d.R. nicht über Zuschüsse gefördert werden, sondern hauptsächlich über Kredite, Bürgschaften, über Mezzanine-Produkte, Nachrangdarlehen oder stille Beteiligungen.“ (TAB)

Über ein **Darlehen** hat der Nachfolger/Gründer die Möglichkeit, seinen Finanzierungsbedarf (Investitionen ins Sachanlage oder Umlaufvermögen, Betriebsmittel etc.) durch die Zuführung von Fremdkapital zu decken. Geförderte Darlehen bieten im Gegensatz zu normalen Hausbankkrediten günstigere Konditionen im Hinblick auf Zinslast, Laufzeit und weitere Konditionen. Die Inanspruchnahme von Darlehen setzt die persönliche und wirtschaftliche Kreditfähigkeit des Nachfolgers/Gründers voraus, die durch Bürgschaften unterstützt werden kann. Mit einer Bürgschaft verpflichten sich Bund oder Land, für die Rückzahlung der Kreditsumme des Nachfolgers/Gründers aufzukommen. Eine Bürgschaft kann dann notwendig sein, wenn keine ausreichende wirtschaftliche Kreditwürdigkeit vorliegt, insbesondere bei zu geringem Eigenkapitalanteil oder fehlenden Sicherheiten.

Auch im Rahmen von **Beteiligungen** Dritter wird dem Unternehmen Eigenkapital von außen zugeführt. Gleichzeitig erwirbt der Kapitalgeber Entscheidungsrechte am Unternehmen und damit an der Unternehmensführung. Beteiligungen Dritter sind jedoch für Handwerksbetriebe weniger geeignet:

„Eine Beteiligung bzw. ein Mezzanines Produkt ist "teures Geld". Gerade im Handwerk sind die Unternehmer daran interessiert, dass sie der Herr im Haus bleiben. Von daher sollte man gerade für das Handwerk eigentlich so wenig als notwendig bzw. nicht mehr als notwendig, Mezzanine-Produkte einbauen. Die sind erstens relativ teuer, zweitens hat der Unternehmer dann einen Partner mit im Boot, der dem Handwerk eine strenge Berichtspflicht auferlegt. Und das ist oft nicht die Sache der Handwerker. Beteiligungen werden bei Handwerkern wenig gefragt, das machen sie nur, wenn die Banken sie wirklich dazu drängen, um die Bilanz auf der Eigenkapitalseite zu verstärken." (TAB)

Eine spezifisch auf die Nachfolge von Handwerksunternehmen ausgerichtete Finanzierungsförderung existiert nicht. Die vorhandenen Förderinstrumente sind jedoch für die bei der Übernahme anfallenden Finanzierungsbedürfnisse im Handwerk anwendbar. *„Wir haben kein Programm, bei dem Unternehmensübernahmen ausgeschlossen sind, d.h. nicht finanzierbar wären. Grundsätzlich ist fast jedes Programm (…) anwendbar auf Übernahmesituationen. (TAB)*

Eine Übersicht über die wichtigsten finanziellen Förderinstrumente, die den Übernehmern/Gründern in Thüringen zur Verfügung stehen findet sich in Tabelle A7.1 im Anhang.

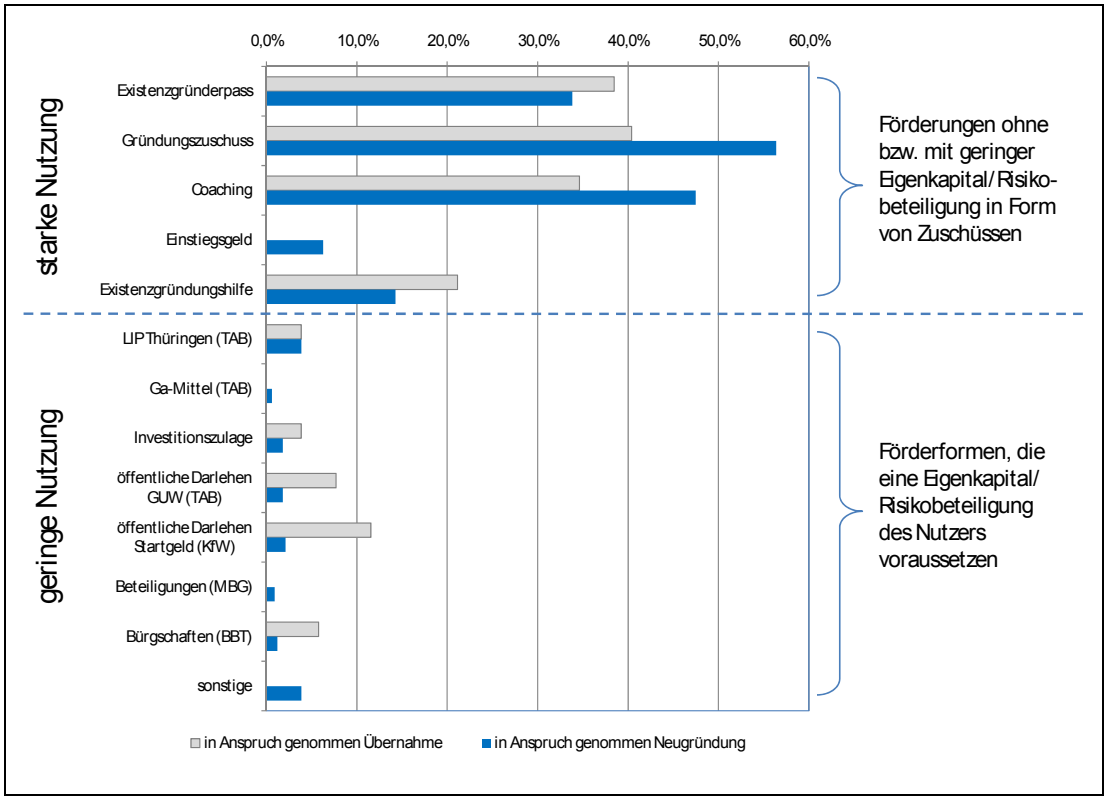
7.3.3.2 Inanspruchnahme der Finanzierungsförderung durch die Nachfolger/ Gründer

Die Ergebnisse der empirischen Befragung der Nachfolger und Gründer zeigen, inwieweit die verschiedenen Förderleistungen in Anspruch genommen werden (vgl. Abbildung 7.11). Den Nachfolgern und Gründern wurde im Rahmen der Befragung eine Auswahl der wichtigsten Förderinstrumente vorgegeben.

Bei der Auswertung ist zu erkennen, dass die Inanspruchnahme der finanziellen Fördermaßnahmen offensichtlich mit der Eigenkapital- und Risikobeteiligung korreliert:

Sowohl Gründer als auch Nachfolger nutzen häufig den Existenzgründerpass, den Gründungszuschuss das Coaching und die Existenzgründungshilfe. Dagegen ist die Verwendung von Investitionszuschüssen, Darlehen, Bürgschaften und Beteiligungen sehr gering.

Abb. 7.11: **Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen im Vergleich Nachfolger und Neugründer**



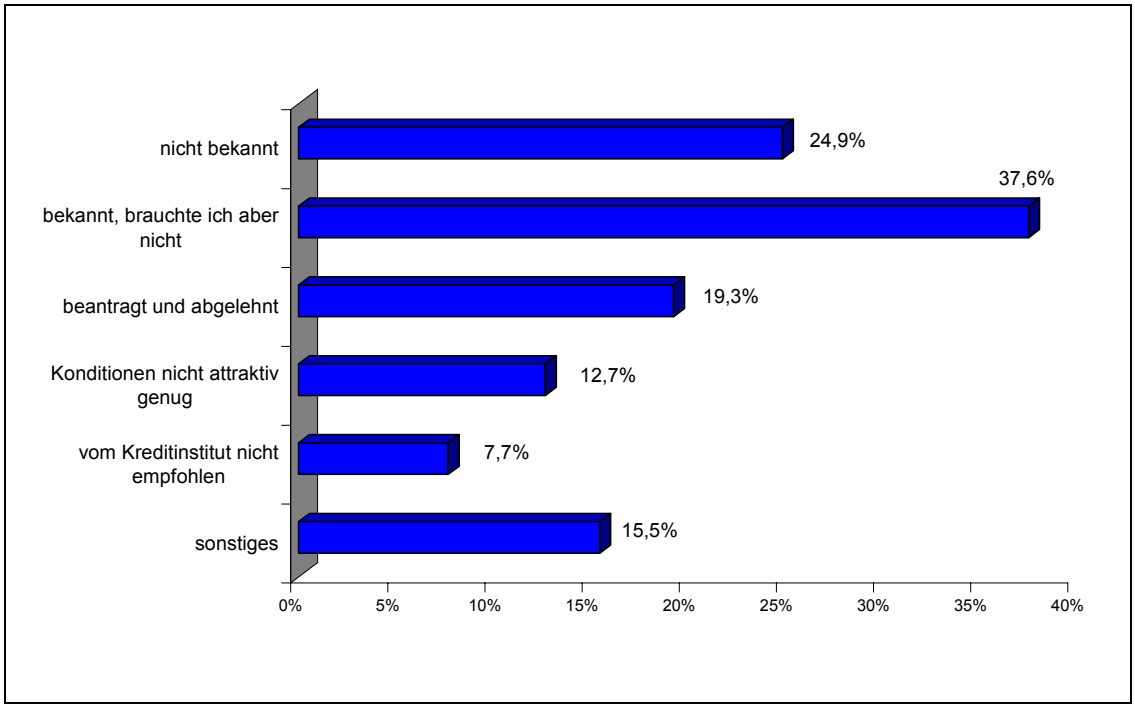
FSU/ ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Ein deutliches Unterscheidungskriterium ist die **Eigenbeteiligung** der Nachfolger und Gründer mit Kapital und Risiko. Die Förderleistungen, die von Nachfolgern und Gründern stark genutzt werden, sind hauptsächlich die Zuschüsse, bei denen keine oder nur eine sehr geringe Kapitalbeteiligung erforderlich ist. Investitionszuschüsse, Darlehen, Bürgschaften und Beteiligungen, die eine Kapital- bzw. Risikobeteiligung des Nachfolgers/Gründers voraussetzen, werden dagegen wenig in Anspruch genommen, wobei die Nachfolger diese Art der Förderung im Vergleich zu den Neugründern häufiger in Anspruch nehmen. Nachfolger greifen zudem relativ selten auf Coachingleistungen zurück. Neugründer nutzen häufiger den Gründungszuschuss als Nachfolger.

Im Zusammenhang mit der geringen Nutzung von Förderangeboten mit Eigenbeteiligung stellt sich die Frage, warum die Leistungen nicht in Anspruch genommen werden. Die standardisierte Befragung führte zu folgenden Ergebnissen (vgl. Abbildung 7.12).

Abb. 7.12: **Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme von Förderleistungen**
(Frage: Wenn Sie keine öffentlichen Finanzierungshilfen in Anspruch genommen haben, warum nicht?)



FSU/ ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

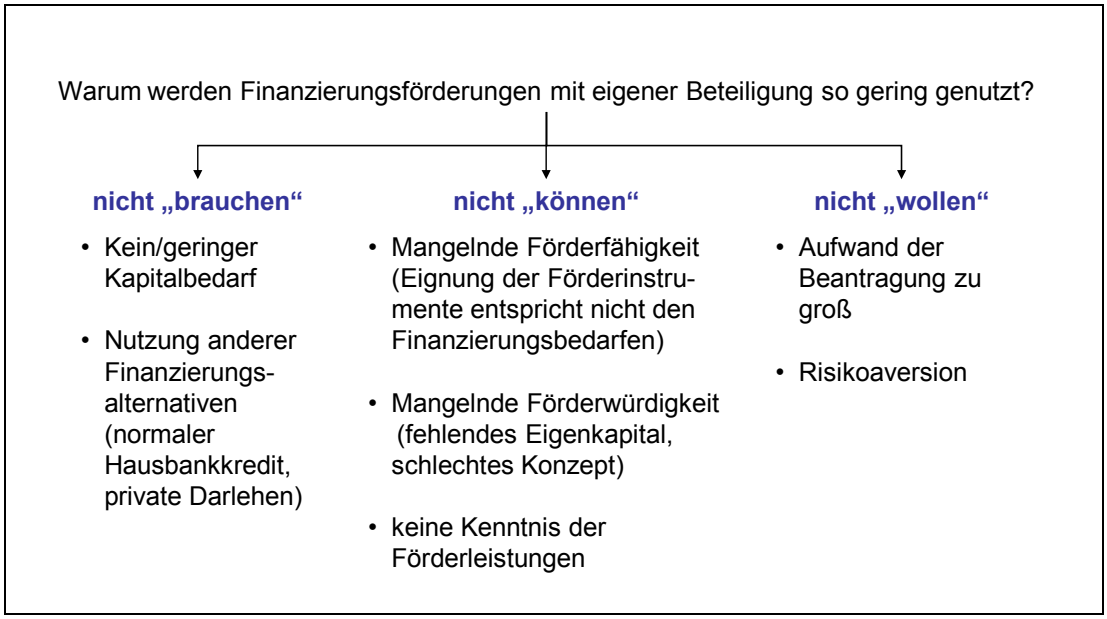
Der Großteil der Gründer gibt an, eine Förderung nicht zu benötigen, d.h. in der Konsequenz, dass der Finanzierungsbedarf durch andere Finanzierungsformen (Kredite bei der Hausbank, Eigenkapital, private Darlehen etc.) abgedeckt werden konnte. Beachtlich ist jedoch, dass an zweiter Stelle die Begründung folgt, die Unterstützungsleistung war dem Gründer/Nachfolger nicht bekannt. Dies trifft immerhin auf ein Viertel der Befragten zu. Knapp ein Fünftel der Gründer gibt an, dass eine Förderung zwar beantragt, jedoch abgelehnt wurde. Der Angabe wenig attraktiver Konditionen für Förderleistungen stimmen nur ca. 13 % der Befragten zu, und etwa 7% geben an, die Förderung vom Kreditinstitut nicht empfohlen bekommen zu haben.

Aus befragungstechnischen Gründen ist eine differenzierte Zuordnung der Antworten zur jeweiligen finanziellen Förderung nicht möglich.

7.3.3.3 Begründung der Nutzungsunterschiede

Um ein spezifischeres Bild über die geringe Nutzung von Förderleistungen mit Eigenbeteiligung zu bekommen, sollen zudem die Aussagen der Experteninterviews sowie weitere Ergebnisse der empirischen Befragung in die Auswertung einbezogen werden. Dabei kristallisieren sich drei Begründungsrichtungen – wie auch aus der folgenden Abbildung ersichtlich – heraus (vgl. Abbildung 7.13).

Abb. 7.13: **Begründung für die Nicht-Inanspruchnahme von Förderleistungen**



FSU Jena

Erstens: Eine Förderung wird nicht in Anspruch genommen, weil der Übernehmer/Gründer eine solche **nicht benötigt**. Wie dargelegt, handelt es sich bei den Handwerksbetrieben in Thüringen hauptsächlich um Klein- und Kleinstbetriebe. Der Kapitalbedarf bei der Gründung eines Ein-Personenunternehmens ist relativ gering und kann oft ohne zusätzliche Kredite bzw. durch normale Hausbankkredite abgedeckt werden. Darauf lassen offene Angaben der Befragten schließen wie "Finanzierung durch Hausbank" oder "kein Bedarf".

Ein zweites Argument ist, dass der Übernehmer/Gründer nicht in der Lage ist, eine Förderung zu beantragen. Diesem "Nicht-Können" werden folgende Ursachen zugeordnet:

Das Vorhaben des Gründers ist nicht förderfähig.
So finden sich bei den Gründern Angaben wie "nur Nebengewerbe" oder "nebengewerblich", "Baugewerbe", "nicht förderfähig", "keine Bedingung traf zu" etc., die diesen Sachverhalt deutlich machen. Bestätigt wird dies auch von den Förderinstitutionen: *„Es ist gerade im Handwerk oft nicht klar bei den Jüngeren, die anfragen, dass Förderung an sehr konkrete Bedingungen gebunden ist: dass Investitionen zustande kommen, dass Arbeitsplätze neu geschaffen werden, dass technologisch etwas entwickelt wird etc.“ (TAB)*

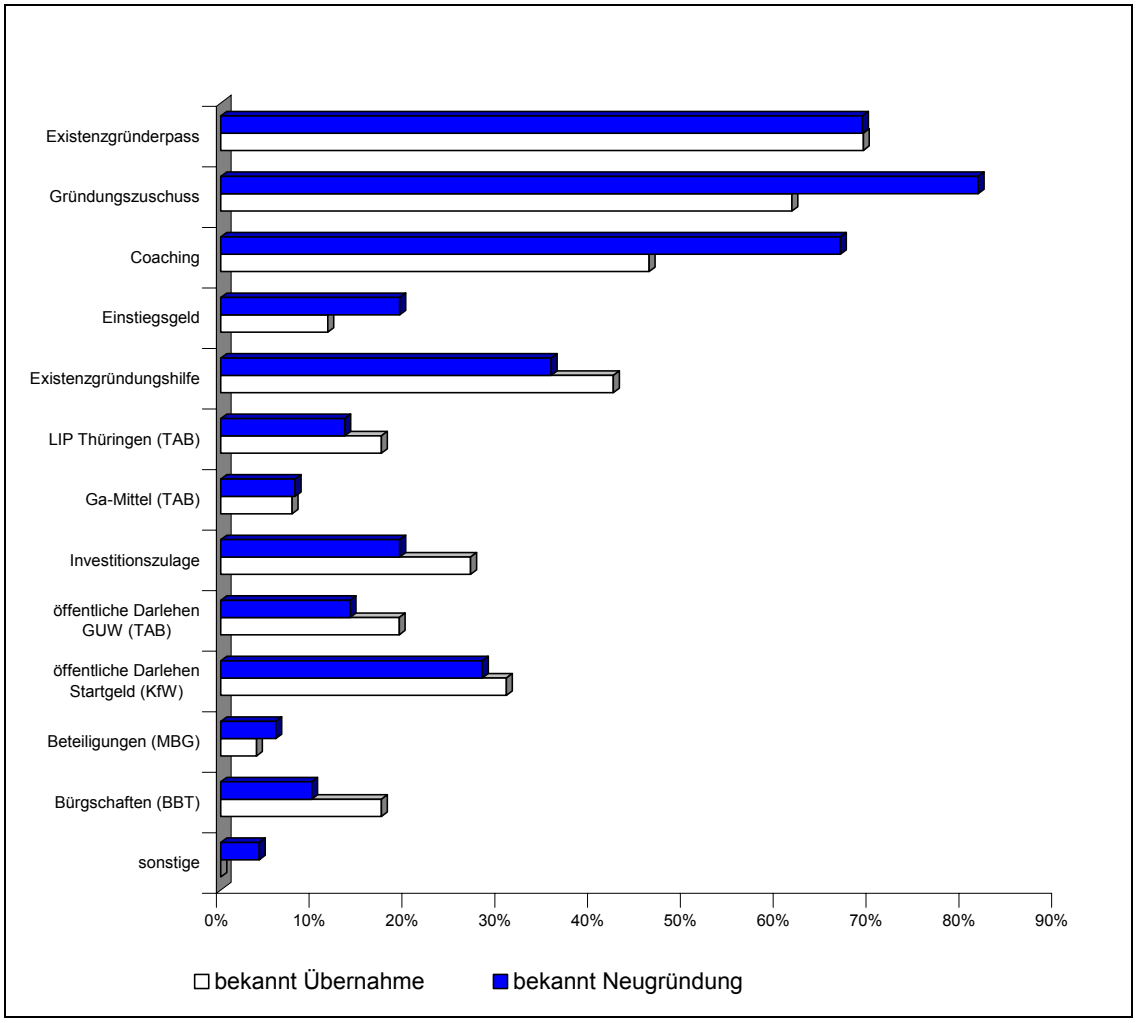
Der Gründer ist wirtschaftlich und persönlich nicht förderwürdig.
Aufgrund fehlendem Eigenkapitals bzw. fehlender Sicherheiten oder eines mangelhaften Geschäftskonzepts wird das Vorhaben als nicht förderwürdig eingestuft. *„Das Scheitern einer Übernahmefinanzierung liegt oft an folgenden Ursachen: dass zu wenige Eigenmittel in die Finanzierung eingebracht werden, dass die Unternehmensaussichten uns nicht überzeugen, dass die Persönlichkeit uns nicht überzeugt.“ (TAB)*

Für Gründer, die über wenig Eigenkapital verfügen, stellt die Finanzierung über Eigenkapitalbeteiligung oft eine Hürde dar, die nicht genommen werden kann, weil die Gründer über zu wenig Eigenkapital verfügen und nicht genügend Sicherheiten anbieten können. Die Gründer gaben an: „hatte nicht genügend Sicherheiten“ oder „kann keine Sicherheiten bieten“.

Von der Thüringer Aufbaubank wird jedoch betont, dass mit einem gutem Geschäftskonzept und überzeugender Persönlichkeit eine 100 %ige Finanzierung möglich ist. *„Wenn Sie ein Unternehmen haben mit einer Top-Ertragslage und der Bewerber qualifiziert ist, dann haben Sie in der Regel kein Problem. Wenn eine Bank entscheidet, wir finanzieren das Ganze komplett, er muss kaum Eigenmittel einbringen; dann ist das i.d.R. auch für uns o.k.“ (TAB)*

Der Nachfolger/Gründer hat keine Kenntnis von den zur Verfügung stehenden Förderleistungen.
Ein Viertel der Gründer gibt an, dass Förderleistungen nicht in Anspruch genommen wurden, weil sie nicht bekannt waren. Abbildung 7.14 zeigt, dass sich diese Angaben insbesondere auf die Förderleistungen mit Eigenbeteiligung betreffen. Solange der Nachfolger/Gründer keine Kenntnis von den zur Verfügung stehenden Angeboten hat, ist er auch nicht in der Lage, diese in Anspruch zu nehmen.

Abb. 7.14: **Bekanntheit von Förderleistungen unter den Nachfolgern/ Gründern**



FSU/ *ifh Göttingen*

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Die Kenntnis der Fördermöglichkeiten ist für Nachfolger/Gründer besonders relevant, bevor sie mit ihrer Hausbank sprechen, denn diese sind vornehmlich an der Vergabe ihrer Kredite interessiert. *„Im Grunde ist wichtig, dass der Kunde weiß, welche öffentlichen Fördermöglichkeiten ihm zur Verfügung stehen (...). Denn oft ist es so, dass die Hausbanken natürlich großes Interesse daran haben, die gesamte Finanzierung selbst zu stellen. Förderung ist für die Hausbank häufig eine Ertragsminderung. Bei Förderkrediten verdient sie zwar auch etwas, natürlich, aber wir als Förderbank wollen ja prioritär das Unternehmen fördern und nicht die Bank.“ (TAB)*

Der Großteil der in der Abbildung aufgezeigten Förderleistungen ohne Eigenbeteiligung wird von der Bundesagentur für Arbeit angeboten, die regelmäßigen auf ihre Kunden zugehen kann und über eine deutlich breitere Informations- und Beratungsstruktur verfügt. Außerdem wurde gezeigt, dass viele Gründer aus der Arbeitslosigkeit heraus gründen, also die Informations- und Beratungsstellen der Bundesagentur für Arbeit in Anspruch nehmen müssen. Es ist daher nachvollziehbar, dass diese Förderleistungen deutlich bekannter sind als diejenigen, die durch andere öffentliche Stellen angeboten werden

Drittens: Unter die Rubrik "Nicht-Wollen" fallen Gründe, vor deren Hintergrund der Nachfolger/Gründer die angebotene Förderleistung nicht in Anspruch nehmen möchte, obwohl sie ihm bekannt ist. Aus den Interviews lassen sich als Grund dafür der hohe administrative Aufwand sowie ein damit verbundenes Risiko als Hauptgründe benennen:

Der Aufwand zur Beantragung der Förderung ist dem Gründer/Nachfolger zu hoch.
Wenn Förderangebote von Handwerkern eingeschätzt und bewertet werden, wird als Grund für die Nicht-Inanspruchnahme häufig der hohe Aufwand bei der Antragstellung genannt. Dabei werden Angaben gemacht wie "*kompliziert", "bürokratisch", "langwierig", "kompliziert und undurchsichtig", "überdurchschnittlich bürokratisch"* etc. Da der Aufwand bei der Antragstellung dem Gründer zu hoch ist, wird die Förderleistung erst gar nicht beantragt.

Die Nachfolger/Gründer haben eine geringe Risikobereitschaft.
Von den Befragten gemachte Angaben wie *„wollte keine Verschuldung“, „Risiko bei Darlehen zu groß“, „Darlehen sind Minusgeschäft“* lassen darauf schließen, dass die persönliche Verpflichtung, die mit der Aufnahme von Fremdkapital verbunden ist, als Unsicherheit betrachtet wird, die es sich nicht lohnt einzugehen.

7.3.4 Betriebsvermittlung

Die Betriebsvermittlung umfasst alle Maßnahmen, die das Ziel haben, Übergeber und potenziellen Nachfolger zusammenzubringen. Die Vermittlung wird bei einer geplanten externen Nachfolge notwendig, wenn dem Übergeber kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung steht und auch kein Mitarbeiter für eine externe Nachfolge in Frage kommt (vgl. Abschnitt 5.3.1).

7.3.4.1 Serviceangebote zur Betriebsvermittlung

Die Thüringer Handwerkskammern bieten ihren Mitgliedern mit der Betriebsbörse einen eigenständigen Vermittlungsservice im Rahmen der Unternehmensnachfolge an.

„Je nachdem, was derjenige möchte, kann es [das Betriebsangebot] entweder in die bundesweite Börse eingestellt werden oder (….) wir können [es] in unsere Betriebsbörse einstellen, die direkt im Internet öffentlich ist. Wir können es in der Handwerkszeitung veröffentlichen, das dann mehrfach hintereinander, wenn es erwünscht ist, also das kann derjenige festlegen. Er kann auch sagen, ob er als Ansprechpartner genannt werden möchte oder wir. Er kann den Textvorschlag machen für die Veröffentlichung, da sind wir relativ beweglich. Die ganzen Leistungen sind kostenlos, dass heißt egal ob für Übernehmer oder Übergeber.“ (BB 7)

Die Serviceleistungen der Handwerkskammern umfassen:

- Aufnahme der Unternehmensdaten über Kontaktformulare, die von den Übergebern ausgefüllt und von den Betriebsberatern in elektronische Form erfasst werden,
- Hilfe bei der Formulierung des Anzeigentextes,
- Einstellung der Angebote bzw. der Gesuche in die regionale Betriebsbörse der jeweiligen Handwerkskammer,
- Einstellung in die bundesweite Unternehmensbörse "nexxt change",
- Anzeigenschaltung in der Handwerkszeitung,
- Annahme von Kontaktgesuchen und Weiterleitung an den Betriebsinhaber bzw. den an einer Übernahme interessierten potenziellen Nachfolger.

Über den Vermittlungsservice der Betriebsbörse hinaus nutzen die Betriebsberater ihre persönlichen Kontakte zu Betriebsinhabern und Existenzgründern, die sie bereits durch die Betreuung im Rahmen der Existenzgründungs- und Betriebsberatung aufgebaut haben, um Übergabe- und Übernahmeinteressenten zusammenzubringen.

„Entweder haben wir einen Partner oder wir suchen einen über Internet oder persönliche Gespräche und hoffen, dass jemand Interesse an einer Übernahme hegt. Wir versuchen schon ein wenig nach zu helfen, aber es klappt

nicht immer, auch wenn wir auf dem direkten Weg bereits einige Erfolge verbuchen können.“ (BB 5)

Die Serviceleistungen der Handwerkskammer zur Betriebsvermittlung sind für die Mitgliedsunternehmen kostenfrei.

7.3.4.2 Inanspruchnahme und Erfolgsquoten der Betriebsvermittlung

Inwieweit die Handwerksbetriebe das Angebot der Handwerkskammern zur Betriebsvermittlung nutzen, kann mit Hilfe der Statistiken, die von den HWKs zur Verfügung gestellt wurden, eingeschätzt werden.

Die von den Handwerkskammern Ostthüringen und Erfurt erstellten Statistiken geben einen Überblick über die jährliche Erfolgsquote der Betriebsvermittlungen. Detaillierte Auswertungen z.B. hinsichtlich der Branchen sind allerdings nicht möglich.

Bei der Handwerkskammer Südthüringen kann nur bestimmt werden, wie viele Angebote bzw. Nachfragen zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Börse vorliegen. Eine Statistik existiert nicht, so dass keine Vergleichszahlen zu den Kammern Erfurt und Ostthüringen vorliegen.

Die Vermittlungsquoten der Handwerkskammer Ostthüringen, die bei ca. 10 % liegen, stimmen mit denen der Betriebsbörse "nexxt-change“ etwa überein (vgl. Tabelle 7.1). Diese erreicht 10 bis15 %[206]. Diese Angabe wird jedoch durch die absoluten Fälle von Angebot und Vermittlung relativiert, die im Vergleich zur Handwerkskammer Erfurt sehr niedrig ausfallen.

Tab. 7.1: **Vermittlungen über die Betriebsbörsen der HWK Ostthüringen**

Jahr	Angebote	Vermittlungen	Quote
2006	28	3	10,7
2007	9	1	11,1
2008 (bis 23.09.)	11	1	9,1

FSU Jena

Quelle: Handwerkskammer Gera

[206] Vgl. Schweizer Treuhänder 5/2007, S. 3.

Die Nutzung der Betriebsbörse ist in Erfurt deutlich höher als in Gera, ersichtlich an der Anzahl der eingestellten Betriebsangebote (vgl. Abbildung 7.2). Die Vermittlungsquote dagegen ist sehr niedrig. Lag sie in den Jahren 2004 bis 2006 bei 3 %, konnte sie im Jahr 2007 verdoppelt werden. Eine kontinuierliche Verbesserung ist bei den Nachfragen nach Betrieben (Nachfolgewünsche) zu erkennen. Zwar nimmt die Anzahl der Übernahmeinteressenten ab, gleichzeitig nehmen die Vermittlungen zu. Allerdings sind die zugrundeliegende Datenbasis zu gering, um daraus Trendaussagen ableiten zu können. Für eine belastbare Erfolgsanalyse der Vermittlungsleistungen, die detailliertere Aussagen, z.B. differenziert nach Branchen, zulassen würde, ist die zugrundeliegende Datenbasis nicht geeignet. Die zuständigen Mitarbeiter der Betriebsbörse erhalten nur selten eine Rückmeldung darüber, wie der Kontakt zwischen Betriebsinhaber und Nachfolger zustande gekommen ist, ob über die Kontaktbörse oder auf andere Weise.

Tab. 7.2: **Vermittlungen über die Betriebsbörse der Handwerkskammer Erfurt**

Jahr	Angebote	Übergaben	%	Gesuche	Übernahmen	%	Angebote + Gesuche	Übernahmen + Übergaben	Vermittlungs-quote
2004	91	3	3%	39	2	5%	**130**	**5**	**4%**
2005	89	3	3%	23	1	4%	**112**	**4**	**4%**
2006	64	2	3%	25	2	8%	**89**	**4**	**4%**
2007	67	5	7%	19	3	16%	**86**	**8**	**9%**
kum.	311	13	4%	106	8	8%	417	21	5%

FSU Jena

Quelle: Handwerkskammer Erfurt

Aus den vorliegenden Angaben lassen sich folgende Tendenzen erkennen:

- Die Betriebsbörsen und der Vermittlungsservice der Handwerkskammern wird insgesamt wenig in Anspruch genommen (Quantität),
- Der Vermittlungserfolg liegt bisher auf einem sehr niedrigen Niveau (Qualität).

Im nächsten Abschnitt werden daher Problemfelder aufgezeigt, die sich auf die Nutzungsaktivität oder den Vermittlungserfolg auswirken.

7.3.4.3 Problemfelder bei der Betriebsvermittlung

Externe Nachfolgeregelungen sind in Thüringen noch immer die Ausnahme (vgl. Abschnitt 5.3.1). Der häufigste Fall ist eine familieninterne Nachfolge. Aus diesem Grunde wird in Thüringen die Betriebsbörse als Vermittlungsportal erst gar nicht in Anspruch genommen.

Sollte eine Suche nach einem externen Nachfolger notwendig werden, nutzen die Betriebsinhaber vielfach informelle Netzwerke und Kontakte, die sie im Laufe ihrer langjährigen Geschäftstätigkeit aufgebaut haben.

Der Betriebsinhaber wird nur im Notfall auf eine Vermittlung zurückgreifen, bei der ihm der Nachfolger vorher nicht bekannt ist.

„(…) wenn sie hier auftauchen, dann ist es vielleicht häufig dann der Fall, wenn der vorgesehene Nachfolger plötzlich aus irgendeinem Grund wegfällt." (BB 6)

Die Betriebsbörsen werden nur in Fällen genutzt, bei denen die Attraktivität der zu übergebenden Betriebe gering ist und somit die Übergabe an Familienmitglieder oder Mitarbeiter nicht möglich wird. In diesen Fällen wird die Betriebsbörse als letzte Chance gesehen, den Betrieb „loszuwerden".

„Wir haben zwar die Betriebsbörse, aber das sind wirklich an einer Hand abzuzählende Fälle. (…) wenn sie genutzt wird, sind das häufig nahezu unmöglich zu verkaufende Unternehmenskonstellationen. Wo einfach noch so viel drum und dran hängt, dass man noch ein Haus oder einen Hof dazu kaufen muss, oder wo Schuldenlast ist oder ähnliches. Also die sind schwierig zu verkaufen. Es sind sicherlich nicht die Rosinen, die man in der Betriebsbörse so anbietet. Das sind schon schwierige Konstellationen." (BB 2)

Für potenzielle Übernehmer ist unter diesen Gesichtspunkten die Attraktivität der Unternehmensbörse gering, da dort eher ein Ausverkauf stattfindet.

„Wir kriegen dann eher das Feedback von den potenziellen Existenzgründern, den potenziellen Übernehmern: Der Betrieb ist total herunter gefahren, der ist nur noch eine Hülle, oder der Eigentümer macht das nur noch im Nebenerwerb und nicht mehr im Vollerwerb. Das sehen wir ja nicht in der Handwerksrolle. Da ist er noch eingetragen, ab inwiefern der Betrieb noch über einen Kundenstamm verfügt, die Geschäftsbeziehungen noch aktiv sind, die Produkte noch attraktiv sind, von Rentabilität ganz zu schweigen, das sehen wir ja nicht. Mit solchen Infos halten dann einige Betriebsinhaber, die in die Börse eingestellt haben, zurück.“ (BB 3)

Ein weiteres Problem liegt nach Angaben der für die Betreuung der Betriebsbörse zuständigen Mitarbeiter an der Form der Präsentation der Unternehmen in der Betriebsbörse. Die Betriebsinhaber erstellen den Anzeigentext selbst. Dieser enthält Angaben zum Unternehmen sowie Vorstellungen zum Kaufpreis. Werden diese Angaben unklar oder schlecht formuliert, kann das Interesse eines potenziellen Nachfolgers nicht geweckt werden. Daher bieten die Betriebsberater an, den Übergeber bei der Formulierung des Anzeigentextes behilflich zu sein. Dieses Angebot wird jedoch nicht immer wahrgenommen.

Die Betriebsberater erkennen auch, dass das Angebot der Betriebsvermittlung mittels der Betriebsbörse bei potenziellen Übergebern und Nachfolgern zu wenig bekannt ist und dass die Erfolgsquoten bisher zu gering sind, um die Handwerker vom Nutzten der Angebote zu überzeugen. Wie in Abschnitt 7.3.1 dargestellt, spielt das Internet als Informationsmedium sowohl bei den Altinhabern als auch bei den Gründern/Nachfolgern nur eine untergeordnete Rolle, so dass zu bezweifeln ist, ob der Weg der Präsentation von zu übergebenden Handwerksbetrieben im Internet überhaupt zum Erfolg führt.

7.4 Fazit

Ziel der letzten Kapitel war es Ansatzpunkte zur Optimierung des Übergabeprozesses zu identifizieren. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollen im Folgenden zusammengefasst werden.

Die Anforderungen an Unterstützungsleistungen verändern sich im Laufe des Übergabeprozesses. Während potenzielle Übergeber und Nachfolger in der

Sensibilisierungsphase vor allem Informationen zum generellen Ablauf und den Inhalten kommuniziert werden müssen, sind für die Beteiligten in der Vorbereitungs- und Umsetzungsphase die detaillierte Informationen zu einzelnen Aspekten des Übergabeprozesses erforderlich. Die Unterstützungsangebote müssen dabei auf den einzelnen Fall zugeschnitten sein. Für jede Phase des Übergabeprozesses werden von öffentlichen und privaten Trägern entsprechende Leistungen angeboten.

Information

Bei der Informationsbeschaffung (vgl. Abschnitt 7.2) konnte festgestellt werden, dass Unterschiede zwischen den Gruppen "Nachfolger/Übergeber" und "Stillleger/ Neugründer" existieren. Die verschiedenen Gruppen benötigen spezielle inhaltliche Angebote und nutzen verschiedene Informationsquellen.

Für mögliche Informations- und Kommunikationsstrategien der Handwerkskammern und anderer den Nachfolgeprozess unterstützender Institutionen sind diese Ergebnisse im Hinblick auf eine verbesserte Informations- und Kommunikationsstrategie wichtig.

Beratung

Steuerberater und Handwerkskammern sind für Übergeber und Nachfolger die wichtigsten Ansprechpartner im Übergabeprozess. Erstaunlicherweise existiert keine Zusammenarbeit beider Institutionen, obwohl insbesondere hier ein deutliches Synergiepotenzial zu erschließen wäre. Steuerberater und Handwerkskammern könnten ihr Wissen und ihre Kompetenzen bündeln, um gemeinsame Informationsmaterialien zu erstellen, abzustimmen und bereitzustellen.

Emotionale Faktoren spielen im Verlauf des Übergabeprozesses eine nicht zu unterschätzende Rolle, die sich einerseits auf die Kommunikation und Verhandlungen zwischen Übergeber und Nachfolger auswirken, andererseits aber auch familieninterne Konfliktpotenziale bergen. Die Berater (Betriebsberater und Steuerberater) sollten in der Lage sein, diese Problemfelder zu erkennen und auf sie im Sinne einer problemlösungsorientierten Moderation und Mediation entgegenzuwirken. Dazu ist neben der inhaltlich-sachlichen Qualifizierung der Berater eine Weiterbildung im Bereich Moderation/Mediation erforderlich.

Finanzierung

Zur finanziellen Unterstützung werden verschiedene Förderangebote bereitgestellt, die dem unterschiedlichen Finanzierungsbedarf der Nachfolger/Gründer entsprechen sollen. Es wurde deutlich, dass Förderleistungen, die eine Eigenbeteiligung in Form von Kapital erfordern oder Risikobereitschaft von den Thüringer Gründern verlangen, nur selten genutzt werden (vgl. Abschnitt 7.3.3.3).

Folgende Maßnahmen verbessern die Annahme von Förderangeboten durch die Nachfolger bzw. Neugründer:

- die Erhöhung der Bekanntheit der Förderprogramme,
- ein Bürokratieabbau bei der Antragstellung sowie
- die Unterstützung zur Erstellung förderwürdiger Geschäftskonzepte.

Von den Thüringer Nachfolgern/Gründern werden Förderangebote ohne bzw. mit geringer Eigenbeteiligung viel mehr in Anspruch genommen. Diese Programme sind den Gründern bekannter und werden von ihnen besser genutzt. Darüber hinaus können Mitnahmeeffekte nicht ausgeschlossen werden.

Betriebsvermittlung

Trotz eines umfangreichen und kostenfreien Angebots zur Betriebsvermittlung durch die Handwerkskammern sind die Nutzungs- und Erfolgsquoten der Betriebsbörsen gering, was darauf zurückzuführen ist, dass in Thüringen aufgrund des geringen Anteils an externen Übergaben noch kein Bedarf besteht. Wegen der dargelegten Schwierigkeiten, interne Nachfolgeregelungen in Zukunft verwirklichen zu können, kann davon ausgegangen werden, dass zukünftig externe Nachfolgen in Thüringen an Bedeutung gewinnen werden. Vor diesem Hintergrund wird es als wichtig erachtet, die Attraktivität der regionalen Betriebsbörsen und des Vermittlungsservice insgesamt zu verbessern.

Handlungsfelder:

- Zielführende Bewerbung des Angebots bei den Betriebsinhabern und potenziellen Nachfolgern, aber auch bei Beratern (Steuerberater, Hausbanken der Handwerker), die den Übergabeprozess unterstützen,

- Entwicklung und Ausbau alternativer Vermittlungswege neben der internetbasierten Betriebsbörse, um die Handwerker und potenziellen Nachfolger über weitere Informationsmedien zu erreichen (Aufbau einer Meister- und Gesellendatenbank),
- Verbesserung der Qualität von Angeboten und Gesuchen der Betriebsbörse (z.B. Mindestanforderung an Textformulierungen und Anleitung zur und Hilfe bei der Einstellung der Angebote),
- Zusammenführung der drei regionalen Thüringer Betriebsbörsen der Handwerkskammern.

8. Prognose zu Existenzgründungen, anstehenden Übernahmen und Übergaben im Handwerk bis 2020 in Thüringen

8.1 Vorbemerkungen

Voraussetzung für eine Prognose des Nachfolgegeschehens im Thüringer Handwerk sind Vorhersagen über die Zahl der Existenzgründungen und die Zahl der Abgänge aus der Selbstständigkeit. Solche Prognosen gestalten sich außerordentlich schwierig, insbesondere deshalb, weil in den letzten Jahren viele Handwerksbetriebe eher aus einer persönlichen Notlage gegründet worden sind und nicht um unternehmerische Chancen wahrzunehmen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht leicht, geeignete Parameter für ein fundiertes Prognosesystem zu finden. Dies liegt weniger an den Vorhersagen der allgemeinen demografischen Entwicklung. Hier sind von den Statistischen Ämtern, so auch dem Thüringer Landesamt für Statistik, detaillierte Bevölkerungsvorausberechnungen vorhanden, die sogar auf die kleinräumige Ebene (Kreise) heruntergebrochen worden sind. Diese Vorhersagen auf Bundesebene werden in 12 verschiedenen Varianten veröffentlicht, die sich insbesondere in Bezug auf das Außenwanderungssaldo unterscheiden. Vom Thüringer Landesamt für Statistik wurden nur zwei Prognosevarianten berechnet, von denen an dieser Stelle nur das erste herangezogen wird, da die zu Grunde liegenden Annahmen, wie in Kapitel 4 ausgeführt, realistischer erscheinen.

Weitaus schwieriger ist es vorherzusagen, wie viele Personen in den nächsten Jahren eine selbstständige Existenz gründet und wie viele davon einen bereits bestehenden Betrieb übernehmen wollen. Um ein mögliches Defizit von Unternehmensnachfolgern zu ermitteln, müssen gleichzeitig die Abgänge aus der Selbstständigkeit prognostiziert werden verbunden mit einer fundierten Schätzung, wie viele diese abgemeldeten Betriebe übergabefähig sind.

Eine solche Vorhersage kann sicher nicht in Anspruch nehmen, die Zukunft treffsicher abbilden zu können. Dazu ist die Zahl der verschiedenen Faktoren, die einen Einfluss auf das Nachfolgegeschehen aufweisen (z.B. wirtschaftliche Entwicklung, Veränderungen der Nachfrage und der Märkte, Kultur der Selbstständigkeit, wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten) zu groß. Trotzdem kann die Vorhersage

wertvolle Hinweise enthalten, wie sich das Existenzgründungsgeschehen und damit auch der Generationswechsel entwickeln werden.

Bevor das Prognosemodell erläutert wird, werden im nächsten Abschnitt bereits durchgeführte Prognosen über die Veränderung der Existenzgründungszahlen im demografischen Wandel vorgestellt.

8.2 Bereits vorliegende Prognosemodelle

In den letzten Jahren sind einige Publikationen veröffentlicht worden, die Prognosen zur Gründungsdynamik und zur Unternehmensnachfolge beinhalten.[207] Vorab sei zu bemerken, dass sich aus den Ergebnissen dieser Prognosen nur begrenzt Hinweise auf unser Thema ziehen lassen, da diese Prognosen sämtlich für die Gesamtwirtschaft bzw. den gesamten Mittelstand (teilweise auch differenziert nach verschiedenen Sektoren), nicht jedoch für das Handwerk erstellt wurden. Das zukünftige Übernahmepotenzial wird hierin nicht abgebildet. Das Untersuchungsgebiet ist meist das gesamte Bundesgebiet;[208] teilweise liegen Differenzierungen nach Ost- und Westdeutschland vor. Nur die Studie des ifo Dresden beinhaltet auch Abschätzungen von Gründungszahlen für den Freistaat Thüringen.[209]

Im Folgenden werden die wichtigsten Studien aus den letzten drei Jahren kurz vorgestellt. Diese werden unterteilt in Studien, welche die Zahl der Existenzgründungen prognostizieren und in Studien, welche die Entwicklung bei den Unternehmensübergaben zum Inhalt haben.

Den Studien mit Gründerprognosen ist gemeinsam, dass sie das Gründungsgeschehen über eine Veränderung der Zusammensetzung der Bevölkerung nach verschiedenen Altersgruppen prognostizieren (vgl. Tabelle 8.1). Dabei

---

[207] Die im Folgenden erwähnte Literatur wurde bereits in Abschnitt 2.1 ausführlich analysiert.

[208] Ausnahmen bilden Berlemann, M. u.a. (2007) und Freund, W. und Kayser; G. (2007), die jeweils nur für ein Bundesland (Sachsen bzw. Bayern) erstellt wurden.

[209] Vgl. Ragnitz, J. u.a. (2007). An dieser Studie, die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie erstellt wurde, waren neben dem Institut für Wirtschaftsforschung Halle auch noch das ifo-Institut Dresden und die TU Dresden beteiligt. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn hat eine Studie über Unternehmensnachfolgen in Bayern (vgl. Freund, W. und Kayser, G., 2007) erstellt.

wird jeweils unterstellt, dass sich die Gründungsneigung in den einzelnen Altersstufen unterscheidet und diese in den nächsten Jahren jeweils konstant bleibt. Mit Hilfe einer Prognose von Bevölkerung bzw. Erwerbspersonen und der unterschiedlichen Veränderung der einzelnen Alterssegmente wird die Zahl der Gründungen berechnet. Unterschiede bestehen zwischen den Studien in der Zahl der herangezogenen Altersstufen, im Zeithorizont der Prognose und in der zugrunde liegenden Datenbasis (z.B. Mikrozensus, KfW-Gründungsmonitor).

Eine Veränderung der Bevölkerung bringt auch eine Veränderung der Nachfrage mit sich, was wiederum Auswirkungen auf die Zahl der Gründungen (und auch der Marktaustritte von Betrieben) haben dürfte. Dieser Faktor wird lediglich von der RWI-Studie berücksichtigt, indem die unterschiedlichen Konsumquoten in den einzelnen Altersstufen und deren Zusammensetzung betrachtet werden und dann die Nachfrage unter Berücksichtigung der Veränderung der Nachfragestruktur prognostiziert wird.

Eine Vorhersage der Abgänge aus der Selbstständigkeit wird nur in einer Studie vorgenommen. Maren Kriese setzt dafür die Abgangswahrscheinlichkeit für einzelne Altersgruppen und Sektoren für die nächsten Jahre konstant und berechnet auf diese Weise die Veränderung des Unternehmensbestandes.[210]

Eine Quantifizierung der Zahl der Unternehmensnachfolgen in den nächsten Jahren ist vor allem vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn vorgenommen worden. Hierzu liegen von diesem Institut verschiedene Veröffentlichungen vor, die immer auf die gleiche Methodik zurückgreifen. Diese ist ausführlich beschrieben in einem Aufsatz von Werner Freund.[211] Daneben wurde 2007 vom ifo-Institut Dresden ein Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit unter der Projektleitung von Michael Berlemann herausgegeben, in dem die Zahl der bis 2020 anstehenden Unternehmensnachfolgen in Sachsen prognostiziert wurde.[212]

---

[210] Vgl. Kriese, M. (2006), S. 38.

[211] Vgl. Freund, W. (2004), S. 57ff.

[212] Vgl. Berlemann, M. u.a. (2007).

Tab. 8.1: **Prognosen zur Veränderung des Gründungsgeschehens und der Abgänge aus der Selbstständigkeit**

	RWI. (2007)[1] (MittelstandsMonitor)[2]	ZEW[3] (2008)	ifo Dresden[4] (2006)	IWH, TU Dresden, Ifo-Dresden[5] (2007)
1) Existenzgründungen				
1.1 Angebotsseite				
- Altersgruppen	5	6	?	9
- Bevölkerungs-, Erwerbspersonenvoraus-berechnung	Erwerbspersonenprognose der BBR	11. koord. Bevölkerungs-vorausberechnung Prognose Erwerbsquoten des BBR	10. koord. Bevölkerungsvorausberechnung	10. koord. Bevölkerungs-vorausberechnung Var. 5
- regionale Differenzierung	nein	nein, 6 Regionen	nein	unterschiedl. Prognose Ost und West Hochrechnung für 5 neue Länder und Berlin
- sektorale Differenzierung	nein	9 Branchengruppen	4 Sektoren	nein
- Zeithorizont	2020 / 2050	2050	2050	2020 / 2050
- Datenbasis	KfW-Gründungsmonitor Mikrozensus 2006 Gründungsquoten 1996 -2001[2]	Mikrozensus 1997 - 2005 ZEW-Gründungspanel	Mikrozensus 2003	Mikrozensus 2002
1.2 Nachfrageseite	ja, Konsumveränderung aufgrund Alterung der Konsumenten (ältere Personen haben geringere Konsumquote, Zusammensetzung des Konsums verändert sich)	nein	nein	nein
2) Abgänge aus der Selbstständigkeit	nein	nein	ja Abgangswahrscheinlichkeiten für einzelne Altersgruppen und Sektoren konstant	nein
Bemerkungen: Die Angaben stützen sich auf die vorliegenden Veröffent-lichungen	Durchführung multivariate Analysen	zusätzliche Differenzierung nach Geschlecht, Ausbildungskategorien, Berechnung der Determinanten, den Eintritt in die Selbstständigkeit über ein Logit-Modell, Berechnung unterschiedlicher Szenarien für hohe Erwerbsquote, Erhöhung Akademikeranteil, höhere Frauenselbstständigkeit, höhere Gründungsneigung älterer Erwerbspersonen		

ifh Göttingen

1) Engel, D. u.a. (2007); 2) Engel, D. u.a. (2008); 3) Gottschalk, S. u. Theuer, S. (2008); 4) Kriese, M. (2006); 5) Ragnitz, J. u.a. (2007)
2) Heranziehung Mittelwert der Periode 1996 - 2001, keine aktuellen Werte, da diese zu stark von der Förderprogrammatik der Hartz-Reformen beeinflusst werden.

Bei diesen Studien ist das Vorgehen relativ ähnlich. Jeweils wird zuerst die Zahl der mittelständischen Unternehmen, die eigentümergeführt sind, ermittelt. Als übergabefähig davon werden diejenigen Unternehmen gesehen, deren Jahresumsatz 50.000 Euro übersteigt. Die Studie von Berlemann u.a. zieht zusätzlich die Unternehmensdatenbank der Creditreform heran und klassifiziert diejenigen Unternehmen als übergabefähig, die einen Bonitätsindex von wenigstens 300 Indexpunkten aufweisen.[213] In einem nächsten Schritt wird über den Mikrozensus bzw. die Unternehmensdatenbank von Creditreform das Alter der Inhaber berechnet. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Betriebe mit 65 Jahren übergeben werden. Die Zahl der übergabefähigen Betriebe errechnet sich aufgrund dieser Annahme über die Zahl der Inhaber, die in dem gewählten Prognosezeitraum (ifo Dresden bis 2020, IfM Bonn bis 2010) das 65. Lebensjahr erreichen. Jeweils wird auch nach den Übergabegründen differenziert, wobei hier nach Altersgründen, unplanmäßigen Übergaben (Krankheit, Unfall, Tod) und sonstigen Übergaben (z.B. Veränderung und Lebensplanung) unterschieden wird. Die hierfür notwendigen Anteilswerte stammen aus Erfahrungswerten bzw. aus Umfragen.

Der Anteil der Unternehmen, die nicht übergeben, sondern stillgelegt werden, begründet sich ebenfalls aus Befragungen von Unternehmen. Hierbei liegt das Problem vor, dass sich diese prozentualen Anteile lediglich auf Absichtserklärungen der Inhaber, nicht jedoch auf Tatsachen stützen. Die Anteile fallen daher auch sehr unterschiedlich aus. Das IfM Bonn geht bundesweit von 8,3 % Stilllegungen mangels Nachfolger aus, beim ifo Institut Dresden sind es dagegen knapp 21 %.

8.3 Erstellung eines Prognosemodells für das Thüringer Handwerk

Das Modell zur Prognose von Existenzgründern bzw. anstehenden Übernahmen und Übergaben im Handwerk richtet sich in seiner Vorgehensweise grundsätzlich nach den oben beschriebenen gesamtwirtschaftlichen Modellen zur Vorhersage der Gründungsdynamik. Dies heißt mit anderen Worten, dass die zukünftigen Veränderungen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels prognostiziert werden. Andere Faktoren, die für die Entwicklung der Gründerzahlen bzw. der Unternehmensnachfolge von ähnlich hoher

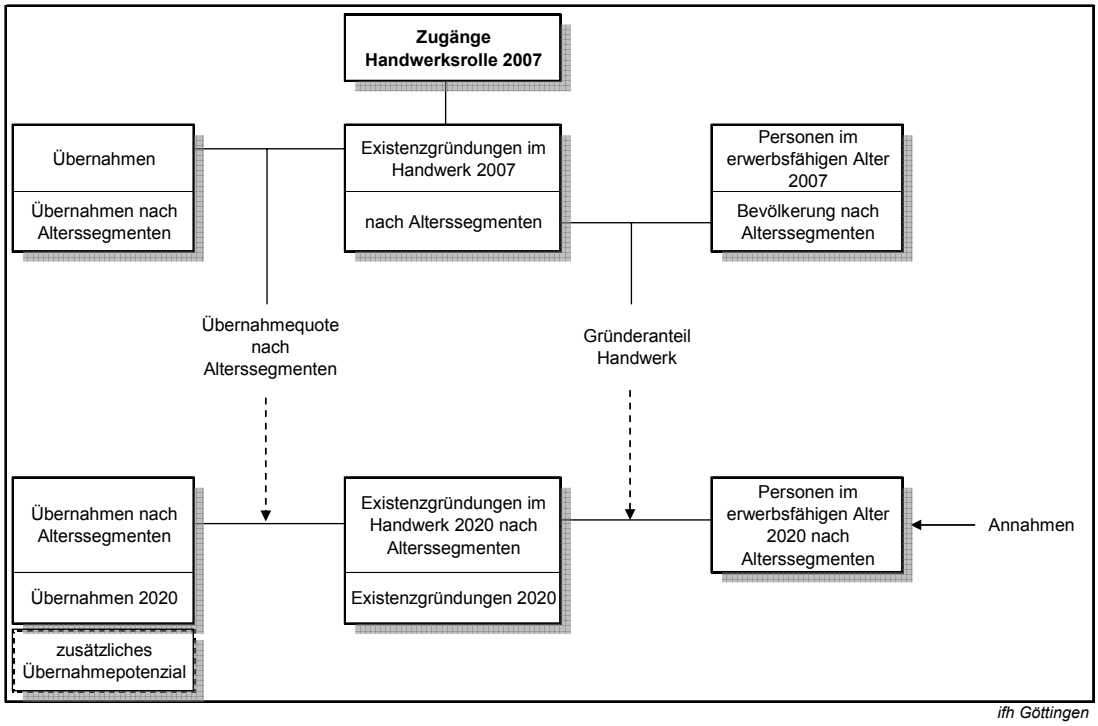
[213] Vgl. Berlemann, M. u.a. (2007), S. 42.

Relevanz sind, werden konstant gesetzt und erst in einem zweiten Schritt diskutiert (vgl. Abschnitt 8.8). Diese Vorgehensweise ist darin begründet, dass nur für die Bevölkerungsentwicklung detaillierte Prognosedaten zur Verfügung stehen. Diese Daten wurden bereits in Kapitel 4 ausführlich vorgestellt.

Im Folgenden wird die gewählte Vorgehensweise überblicksartig skizziert. Die Existenzgründungen im Thüringer Handwerk werden nach dem Alter des Gründers differenziert und in verschiedene Alterssegmente aufgeteilt. Durch einen Vergleich mit der entsprechenden Altersklassifizierung der für das Gründungsgeschehen relevanten Bevölkerung (Personen im erwerbsfähigen Alter) lässt sich der handwerkliche Gründeranteil in den verschiedenen Alterssegmenten ermitteln. Dieser sagt aus, wie viel Prozent einer bestimmten Altersgruppe im Basisjahr (2007) eine selbstständige Existenz im Handwerk gegründet haben. Diese Gründeranteile werden für die nächsten Jahre konstant gesetzt. Wenn man daraufhin die Bevölkerungsprognose des Thüringer Landesamtes für Statistik heranzieht, lassen sich die Existenzgründungen im Handwerk nach Alterssegmenten für den Zeitraum bis zum Jahr 2020 ermitteln. Durch eine Addition ergibt sich die Gesamtzahl der Existenzgründungen im Thüringer Handwerk für diese Jahre.

Parallel werden für das Jahr 2007 die Übernahmen von Handwerksbetrieben berechnet, wobei wiederum eine Differenzierung nach den erwähnten Alterssegmenten vorgenommen wird. Die Übernahmequoten werden erneut konstant gesetzt, so dass sich über die zukünftigen Existenzgründungen auch die zukünftigen Übernahmen für die Jahre bis 2020 berechnen lassen. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass neben den tatsächlichen Übernehmern noch weitere Gründer grundsätzlich an der Übernahme eines Handwerksbetriebes interessiert waren, diesen Wunsch jedoch nicht umsetzen konnten, da sie keinen geeigneten Betrieb gefunden hatten. Dieser Anteil wird konstant gesetzt und zu den Übernehmern im Jahre 2020 als zusätzliches Übernahmepotenzial addiert. Die beschriebene Vorgehensweise wird in Abbildung 8.1 noch einmal schematisch dargestellt.

Abb. 8.1: **Prognosemodell Existenzgründungen, Übernahmen bis 2020**



Um die Zahl der anstehenden Übergaben zu prognostizieren, müssen die Abgänge aus der Selbstständigkeit einschließlich des Übergabeanteils ermittelt und deren Entwicklung in den nächsten Jahren vorhergesagt werden. Zusätzlich ist zu fragen, wie viele Betriebe davon übergabefähig sind. Das hierbei gewählte Prognoseverfahren orientiert sich an der Abgangsrate des letzten Jahres (2007).[214] Zusätzlich werden aus der durchgeführten Umfrage Hinweise auf die Übergabefähigkeit der Betriebe abgeleitet. Die genaue Vorgehensweise ist überblicksartig in Abbildung 8.2 zusammengefasst.

Für die Erstellung dieses Modells ist eine ausreichende **Datenbasis** erforderlich. Dabei stellt sich erstens das Problem, detaillierte Daten über die gegenwärtige Zahl an Existenzgründungen im Handwerk zu bekommen. Die gesamtwirtschaftlichen Prognosemodelle zur Gründungsdynamik verwenden an dieser Stelle den Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes oder den

[214] Dieses Vorgehen unterscheidet sich von M. Kriese (2006). Dort wurden ähnlich wie bei den Gründungen Abgangsraten für die einzelnen Alterungssegmente berechnet. Bei einer Analyse, die nur das Handwerk zum Fokus hat, erscheint diese Vorgehensweise weniger geeignet.

KfW-Gründungsmonitor.[215] Beide Quellen sind für die vorliegende Untersuchung nicht geeignet, da in ihnen zum einen das Handwerk nicht gesondert erfasst wird (Mikrozensus) und zum anderen die Fallzahlen für das Thüringer Handwerk für eine statistisch belastbare Datenbasis zu gering ausfallen (KfW-Gründungsmonitor). Alternativ können jedoch zwei handwerksspezifische Datenquellen herangezogen werden, die jedoch beide nicht unerhebliche Nachteile aufweisen:

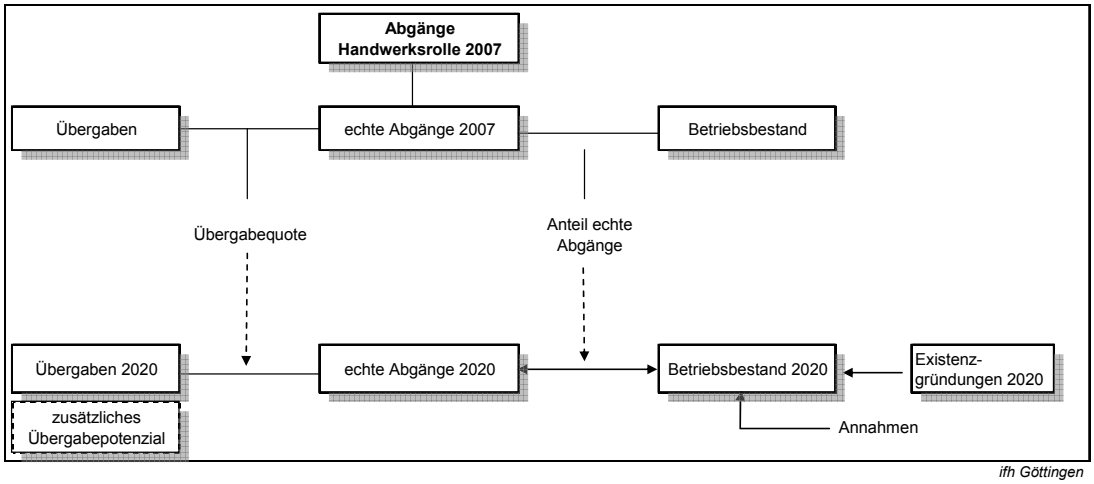
- Auswertung der Zugänge in die und der Abgänge aus den Handwerksrollen der drei Thüringer Handwerkskammern nach dem Alter des Inhabers. Die Zugänge in die Thüringer Handwerksrolle müssen allerdings auf die Zahl der Existenzgründungen umgerechnet werden (vgl. hierzu Abschnitt A1.1.5 im Anhang). Ebenso erfolgt eine Umrechnung der Abgänge aus den Handwerksrollen in "echte" Abgänge. Hierunter sind Betriebe zu verstehen, die entweder stillgelegt oder übergeben wurden.
- Ergebnisse der Umfragen im Thüringer Handwerk bei den Existenzgründern einerseits und bei den Altinhabern andererseits. Aus diesen Umfragen können Informationen über die Übernahme- und die Übergabequote, die Übergabefähigkeit der Betriebe und die Höhe des Übernahmepotenzials gewonnen werden. Ebenso werden hieraus Zusammenhänge zwischen dem Alter der Altinhaber bzw. der Gründer und anderen wichtigen Strukturmerkmalen (vor allem Übergabe- bzw. Übernahmequote) deutlich.

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Prognosemodells ausführlich dargestellt. In Abschnitt 8.4 wird zuerst eine Vorhersage der Existenzgründungen im Thüringer Handwerk für den Zeitraum bis 2020 vorgenommen. Danach folgt die Prognose der echten Abgänge aus der Selbstständigkeit. Aus der Differenz zwischen Existenzgründungen und echten Abgängen kann die Entwicklung der Zahl der Thüringer Handwerksbetriebe vorhergesagt werden.

---

[215] Eine Auflistung der wichtigsten Datenquellen zum Gründungsgeschehen findet sich bei Engel, D. u.a. (2007), S. 30ff.

Abb. 8.2: **Prognosemodell Abgänge aus der Handwerksrolle, Übergaben bis 2020**

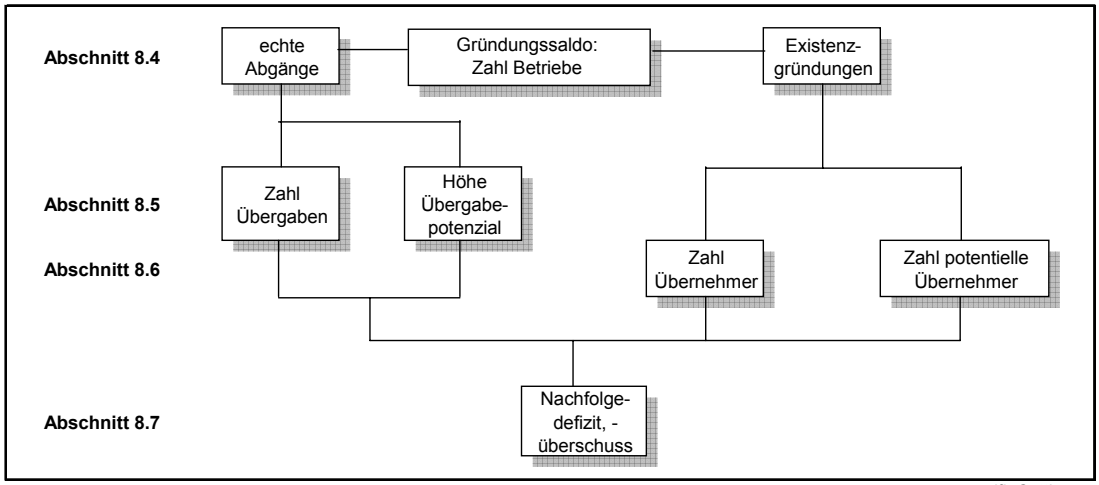


Aus den echten Abgängen lässt sich die Zahl der Übergaben im Thüringer Handwerk für die nächsten Jahre berechnen. Dazu muss noch das Übergabepotenzial addiert werden. Hierunter fallen die Betriebe, die grundsätzlich übergabefähig sind, aus verschiedenen Gründen jedoch keinen Nachfolger finden. Die entsprechenden Ergebnisse werden in Abschnitt 8.5 dargestellt.

In Abschnitt 8.6 wird daraufhin eine übernehmerseitige Betrachtung vorgenommen. Hier werden aus der Gruppe der Existenzgründer zum einen die Zahl der Übernehmer und zum anderen die Zahl der potenziellen Übernehmer bestimmt. Unter letzterer Gruppe versteht man Existenzgründer, die zwar einen Betrieb neu gegründet haben, sich potenziell aber auch eine Übernahme hätten vorstellen können.

Aus einem Vergleich der Höhe des Übergabepotenzials mit dem Übernahmepotenzial lässt sich ein Nachfolgedefizit bzw. ein Nachfolgeüberschuss für das Thüringer Handwerk bestimmen. Die Ausführungen hierzu folgen in Abschnitt 8.7. Das beschriebene Vorgehen ist zusammenfassend in Abbildung 8.3 dargestellt.

Abb. 8.3: **Vorgehensweise Prognose Nachfolgedefizit, -überschuss**



8.4 Existenzgründungen, echte Abgänge bis 2020

8.4.1 Existenzgründungen

Um die Zahl der Existenzgründungen für die nächsten Jahre vorhersagen zu können, ist eine Basisgröße für das Jahr 2007 zu ermitteln. In Abschnitt A1.1.5 im Anhang wurde dargestellt, wie sich aus der Zahl der Zugänge in die Handwerksrollen die Zahl der Existenzgründungen berechnen lässt. Für das Jahr 2007 wurde mit dieser Methode eine Zahl von 1.938 Existenzgründungen im Thüringer Handwerk ermittelt.

Diese Gründer werden nun nach ihrem Alter differenziert. Dies geschieht mit Hilfe der Handwerksrollendaten über die Inhaber von neu eingetragenen Betrieben, die bereits in Abschnitt 5.3.3 dargestellt wurden. Aus auswertungstechnischen Gründen musste die Zahl der Alterssegmente relativ klein gehalten und auf vier begrenzt werden (bis 30 Jahre, von 31 bis 40 Jahre, von 41 bis 50 Jahre, von 51 bis 65 Jahre). In einem höheren Alter wird nur in Ausnahmefällen noch ein Betrieb gegründet. Diese Personen können daher an dieser Stelle vernachlässigt werden.

Stellt man die Zahl der ermittelten Existenzgründer im Thüringer Handwerk in den verschiedenen Alterssegmenten der Gesamtzahl der Personen in dem jeweiligen Alterssegment gegenüber, erhält man den handwerklichen Gründeranteil für die einzelnen Alterssegmente. Hierfür werden nicht die gesamte

Bevölkerung, sondern nur die Personen im erwerbsfähigen Alter (18 bis 65 Jahre) herangezogen.[216]

Zu beachten ist, dass die ermittelten Gründerquoten nur auf dem Jahr 2007 basieren. Dies bringt den Nachteil mit sich, dass die Höhe dieser Quoten relativ stark von den spezifischen Besonderheiten dieses Jahres abhängen kann. In den Prognosemodellen für die Gesamtwirtschaft werden daher vom RWI[217] und vom ZEW[218] Durchschnittswerte für mehrere Jahre herangezogen. Vom RWI werden zudem die Quoten nur bis zum Jahr 2001 verwendet, da danach das Gründungsverhalten vor allem durch die Hartz-Reformen stark beeinflusst worden ist.

Ein solches Vorgehen ist in diesem Projekt leider nicht möglich, da die Altersstruktur der Zugänge rückwirkend nicht ermittelt werden kann. Das Jahr 2007 erscheint als Basisjahr jedoch insofern akzeptabel, da die starken Gründungseffekte in Folge der Novellierung der Handwerksordnung, der Hartz-Reformen und auch der EU-Osterweiterung[219] weitgehend abgeklungen sein dürften, so dass in 2007 wieder ein "normales" Gründerverhalten sichtbar ist.

Am höchsten ist die Gründungsquote von den 30 bis 40-jährigen vor den Personen bis 30 Jahren und den 41 bis 50-Jährigen. Danach fällt die Gründungsquote stark ab (vgl. Abbildung 8.4). Erstaunlich ist es, dass die Gründungsquote der unter 30-Jährigen relativ gering ausfällt. Dies hängt damit zusammen, dass viele Gründer erst entsprechende Qualifikationen oder Berufserfahrungen erwerben wollen, bevor sie sich selbstständig machen.

---

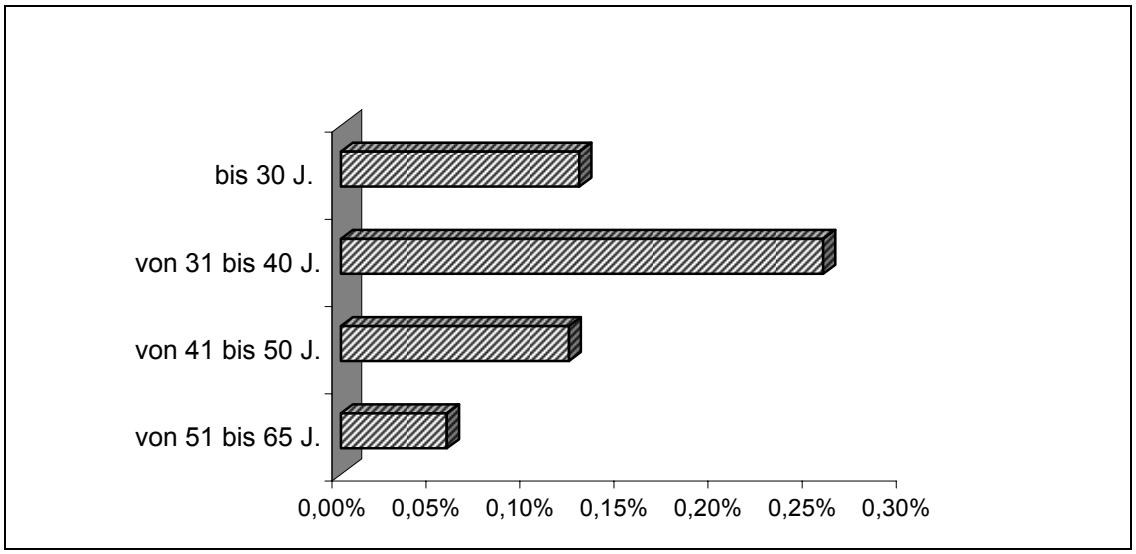
216 Besser wäre es noch, die Zahl der Erwerbspersonen zu verwenden. Hierzu veröffentlicht zwar das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) eine Prognose. Derzeit liegen jedoch keine jährlichen Daten, sondern nur Angaben für die Jahre 2010 und 2020 vor (vgl. Abschnitt 4.3). Die hier vorgenommene Differenzierung nach Altersgruppen ist relativ grob und nicht mit den Altersgruppen dieser Studie kompatibel.

217 Vgl. Engel, D. u.a. (2007).

218 Vgl. Gottschalk, S. u. Theuer, S. (2008).

219 Vgl. Müller, K. (2008b), S. 12ff.

Abb. 8.4: **Altersspezifische Gründungsquoten im Thüringer Handwerk**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk, eigene Berechnungen

Aus den Gründungsquoten wird deutlich, dass sich mit zunehmendem Lebensalter auch die Gründungsneigung ändert, wobei eine Vielzahl von altersabhängigen Einflussfaktoren eine Rolle spielt (z.B. Risikoneigung, Entwertung von Humankapital, Zeithorizont, finanzieller Background).[220]

Grundlage für die **Gründungsprognose** ist eine geeignete Bevölkerungsvorausberechnung. Diese wurde für den Freistaat Thüringen vom Thüringer Landesamt für Statistik aufgrund der Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung der Statistischen Ämter von Bund und Ländern erstellt. Diese Prognose wurde in Kapitel 4 ausführlich vorgestellt.

Für die Berechnung der Zahl der Existenzgründungen im Thüringer Handwerk bis zum Jahr 2020 wird die Annahme getroffen, dass die Gründungsquoten in den einzelnen Alterssegmenten in den nächsten Jahren konstant bleiben. Dieses Vorgehen wurde auch in den gesamtwirtschaftlichen Studien zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Gründungsge-

[220] Die verschiedenen Argumente für die unterschiedliche Höhe der altersspezifischen Gründungsquoten werden ausführlich diskutiert bei Gottschalk, S. und Theuer, S. (2008), S. 3; Ragnitz, J. u.a. (2007), S. 82f; Röhl, K.-H. (2004), S. 176f; KfW-Bankengruppe (2008), S. 4.

schehen gewählt.[221] Unter Berücksichtigung dieser Annahme lässt sich nun mit Hinzuziehen der Bevölkerungsvorausberechnung die Zahl der Existenzgründungen in den verschiedenen Alterssegmenten für die Jahre bis 2020 berechnen. Durch eine Addition der Einzelergebnisse für die Alterssegmente zu einem Gesamtergebnis ergibt sich die voraussichtliche Zahl der Existenzgründungen im Thüringer Handwerk für die nächsten Jahre.

Bei der Darstellung der Ergebnisse sind zwei verschiedene Effekte zu unterscheiden. Der erste Effekt beinhaltet allein den Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Bevölkerungseffekt). Danach dürfte die Zahl der Gründungen im Thüringer Handwerk von derzeit knapp 2.000 pro Jahr fast kontinuierlich auf weniger als 1.600 fallen (vgl. Tabelle A8.1 im Anhang). Der zweite Effekt berücksichtigt zusätzlich die Veränderung der Altersstrukturen (Altersstruktureffekt). Da das Gewicht der älteren, weniger gründungsinteressierten Personen zunimmt, geht hierdurch die Zahl der Gründungen zusätzlich zurück. Für das Jahr 2020 ist damit nur noch mit 1.540 Gründungen zu rechnen. Insgesamt kann damit im Thüringer Handwerk im Zeitraum von 2008 bis 2020 mit etwa 22.500 Existenzgründern gerechnet werden.

Am stärksten fällt die Zahl der Gründungen von Personen mit weniger als 30 Jahren. Demgegenüber steigt diese Zahl bei den älteren Gründern mit mehr als 51 Jahren entsprechend ihres wachsenden Anteils an der Bevölkerung an. Relativ gut hält sich die Zahl der Gründungen in der gründungsintensivsten Gruppe von 30 bis 40 Jahre. Hier ist nur ein geringer Rückgang zu verzeichnen. Dies liegt daran, dass diese Gruppe von den relativ starken Geburtenjahrgängen aus den 80er Jahren gebildet wird. Insgesamt ist für den Rückgang der Gründerzahlen im Thüringer Handwerk primär der Bevölkerungseffekt verantwortlich. Demgegenüber spielt der Altersstruktureffekt nur eine untergeordnete Rolle.

8.4.2 Abgänge

Die Vorhersage der echten Abgänge, also der Zahl der Betriebe, deren Inhaber sich aus der selbstständigen Tätigkeit zurückzieht, gestaltet sich insofern schwierig, weil die Größe der einzelnen Altersgruppen bezogen auf die gesamte erwerbsfähige Bevölkerung hierfür kein geeigneter Indikator sein

[221] Vgl. z.B. Engel, D. u.a. (2007); Röhl, K.-H. (2004), S. 177.

kann.[222] Sinnvoller dürfte es sein, die Abgangsrate aus der Handwerksrolle heranzuziehen und diese konstant zu setzen, denn die Abgangsrate ändert sich über die Jahre nur relativ wenig.

Bei diesem Vorgehen stellt sich jedoch die Frage, welche Quote Verwendung finden soll. Üblicherweise greift man an dieser Stelle – entsprechend wie bei den Gründerquoten – auf einen Durchschnittswert der letzten Jahre zurück. Angesichts der Turbulenzen im Betriebsbestand aufgrund der Novellierung der Handwerksordnung im Jahr 2004 dürfte ein solches Vorgehen jedoch nicht ratsam erscheinen, da die entsprechende Quote zu hoch ausfallen würde. Daher wird sich an dieser Stelle auf die Abgangsquote des Jahres 2007 beschränkt. Diese beträgt 6,5 %, d.h. 6,5 von hundert Betrieben wurden im Jahr 2007 aus den Thüringer Handwerksrollen gelöscht (vgl. Tabelle 3.4 in Abschnitt 3.3.2). Betrachtet man nur die echten und nicht alle Abgänge, reduziert sich diese Quote auf 5,4 %.

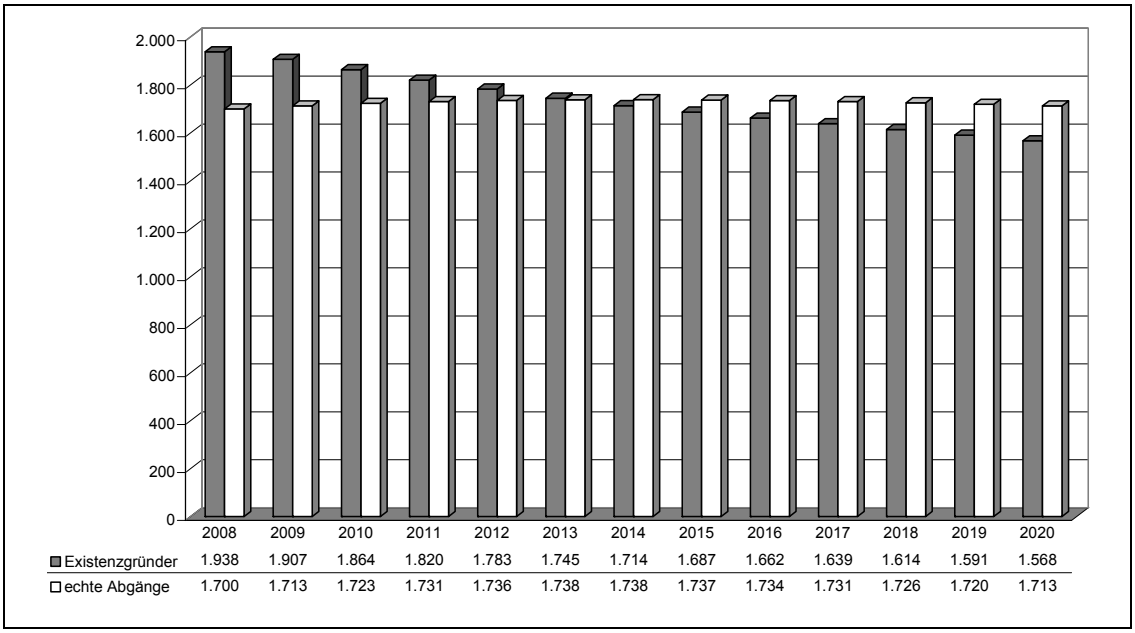
Setzt man nun diesen Wert konstant, lässt sich über eine Einbeziehung der oben prognostizierten Existenzgründungen die Zahl der echten Abgänge für die nächsten Jahre vorhersagen. Bis etwa zum Jahr 2013 wird die Zahl der echten Abgänge leicht steigen; danach geht diese Zahl jedoch zurück. Im Jahr 2020 dürfte daher etwa der Wert von 2008 wieder erreicht werden (vgl. Abbildung 8.5). Insgesamt wir erwartet, dass im Zeitraum von 2008 bis 2020 ca. 22.500 Betriebe aus den Thüringer Handwerksrollen gelöscht werden.

Dieser Wert wird im Folgenden durch ein zweites Verfahren überprüft. Hierbei finden zusätzlich die Altersstruktur der gegenwärtigen Inhaber der Thüringer Handwerksbetriebe und die unterschiedlichen Abgangsraten in den einzelnen Altersstufen Berücksichtigung.

---

[222] Hier liegt ein Unterschied gegenüber dem Vorgehen von Kriese, vgl. Kriese, M. (2006), S. 38.

Abb. 8.5: **Prognose Existenzgründungen und echte Abgänge im Thüringer Handwerk bis 2020**



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Existenzgründer	1.938	1.907	1.864	1.820	1.783	1.745	1.714	1.687	1.662	1.639	1.614	1.591	1.568
echte Abgänge	1.700	1.713	1.723	1.731	1.736	1.738	1.738	1.737	1.734	1.731	1.726	1.720	1.713

ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk, Erhebung 2008: Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen, eigene Berechnungen

In Tafel A8.2 im Anhang werden die einzelnen Abgangsraten nach Altersstufen aufgelistet. Hier zeigt sich, dass bis zum Alter von 50 Jahren die Abgangsrate zwischen 4 und 5,4 % liegt und sich nicht allzu sehr unterscheidet. Diese Personen geben entweder aus wirtschaftlichen Gründen ihren Betrieb auf oder weil sie ihre Lebensplanung geändert haben. Ermittelt man hier einen Durchschnittswert, erhält man 4,7 %. In einem zweiten Schritt wird nun angenommen, dass von den Handwerksbetrieben, deren Inhaber im Jahr 2007 jünger als 50 Jahre war, bis zum Jahr 2020 jährlich 4,7 % gelöscht werden. Von den etwa 21.000 Handwerksbetrieben, die in diese Gruppe fallen, dürften danach in diesem Zeitraum 9.798 und damit fast die Hälfte ihre selbstständige Tätigkeit beenden (vgl. Tafel A8.3 im Anhang). Für die Altersstufe von 51 bis 60 Jahren lässt sich ein solches Verfahren nicht anwenden, da diese Betriebsinhaber in den nächsten 13 Jahren das Ruhestandsalter erreichen und zunehmend Altersgründe für die Löschung des Betriebes maßgeblich sind. Deshalb wird an dieser Stelle angenommen, dass bis zum Jahr 2020 etwa 80 % der Handwerksbetriebe dieser Gruppe aus der Rolle gelöscht werden. Diese 80 % stellen einen Näherungswert dar, der aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen auf Grundlage der vorhandenen Datenbasis

ermittelt worden ist. Danach ergibt sich, dass von 7.492 Betrieben dieser Altersstufe im Jahr 2007 bis zum Jahr 2020 knapp 6.000 aus der Rolle gelöscht werden dürften. In der Altersstufe über 60 Jahre werden in den nächsten 13 Jahren annahmegemäß sämtliche Inhaber ihre Unternehmertätigkeit beenden. Dies bedeutet, dass zusätzlich 1.608 Betriebe mit Inhabern, die heute 61 bis 65 Jahre alt sind, und 1.228 Betriebe, deren Inhaber älter als 65 Jahre sind, aus der Handwerksrolle gelöscht werden.

Bislang nicht berücksichtigt wurden diejenigen Betriebe, die in den nächsten Jahren neu gegründet werden, aber im Jahr 2020 schon nicht mehr existieren. Die Löschungsquote dieser zu gründenden Betriebe wird wiederum mit 4,7 % entsprechend der Altersgruppe "bis 50 Jahre" angenommen.[223] Geht man davon aus, dass im Thüringer Handwerk bis zum Jahr 2020 insgesamt – wie oben gezeigt – 22.500 Existenzgründungen stattfinden, ergeben sich bei der erwähnten Löschungsquote von 4,7 % p.a. insgesamt 5.552 Löschungen. Insgesamt sind nach diesen Berechnungsverfahren damit in den nächsten 13 Jahren im Thüringer Handwerk 24.100 echte Abgänge aus den Handwerksrollen zu erwarten. Dieser Wert liegt um knapp 2.000 Abgänge höher als der Wert, der über eine Konstantsetzung der Abgangsquote ermittelt wurde. Der Unterschied dürfte auf den steigenden Altersdurchschnitt zurückgehen.

In Abbildung 8.5 sind die Ergebnisse für die Existenzgründungen und die echten Abgänge aus der Handwerksrolle für den Zeitraum bis 2020 gegenübergestellt. Es zeigt sich, dass bis zum Jahr 2013 die Existenzgründungen die Abgänge leicht übersteigen; danach dürften jedoch mehr Betriebe aus der Handwerksrolle gelöscht als neu eingetragen werden. Im Jahr 2020 beträgt danach das Defizit etwa 165 Betriebe.

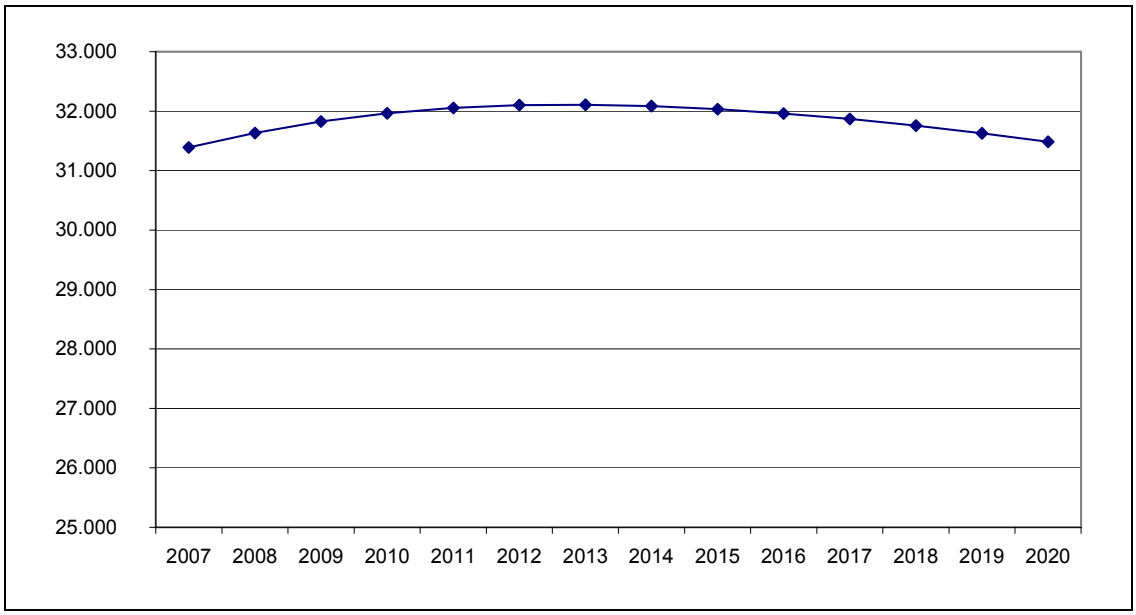
Dies hat entsprechende Auswirkungen auf den Betriebsbestand. Die Zahl der Betriebe im Thüringer Handwerk steigt von derzeit 31.391 auf gut 32.000 im Jahr 2013, um danach auf etwa 31.000 wieder zu sinken (vgl. Abbildung 8.6). Bei diesem Ergebnis ist zu berücksichtigen, dass von den beiden Prognoseverfahren bezüglich der Abgänge der geringere Wert herangezogen wird. Würde man stattdessen den höheren Wert von Verfahren 2 nehmen, sähe

---

[223] Dabei dürfte die Löschungsquote in den ersten Jahren nach der Existenzgründung etwas höher als 4,7 % sein, danach aber unter diesen Durchschnittswert fallen.

das Ergebnis anders aus. Der Betriebsbestand im Thüringer Handwerk würde um ca. 2.000 Einheiten sinken.

Abb. 8.6: **Prognose Entwicklung Betriebsbestand im Thüringer Handwerk bis 2020**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk, Erhebung 2008: Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen, eigene Berechnungen

8.5 Übergabepotenzial bis 2020

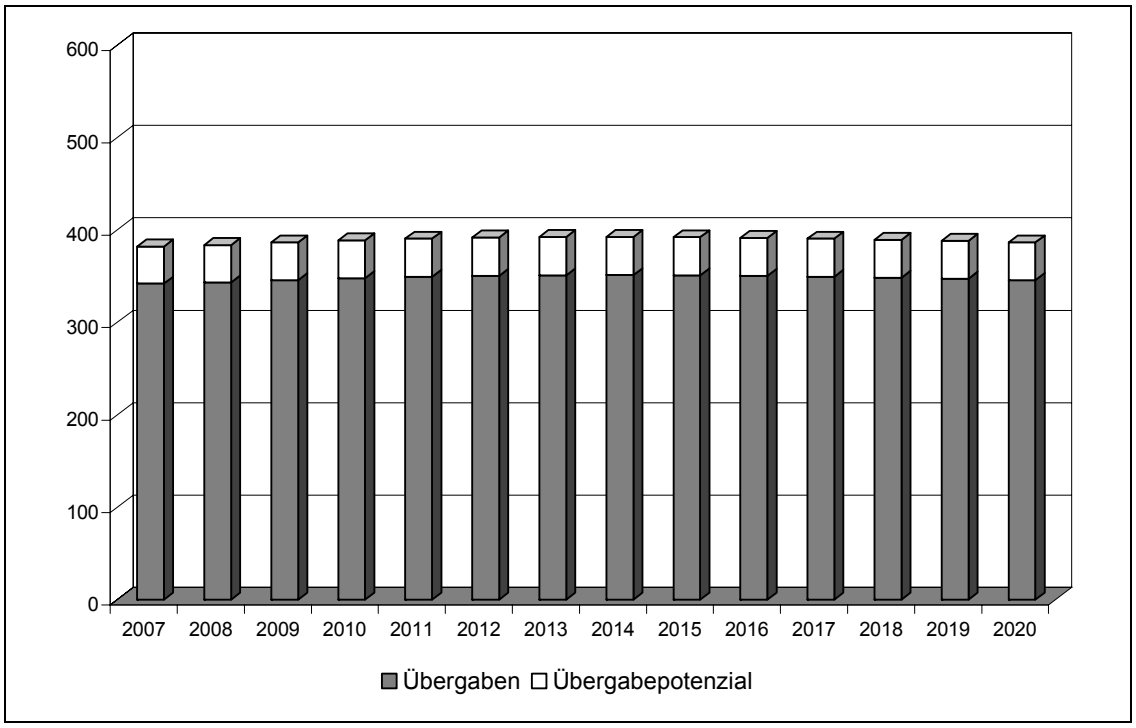
Für die Berechnung des Übergabeanteils an den Abgängen werden entsprechend der Vorgehensweise aus Abschnitt 5.3.1 die Ergebnisse der Gründerbefragung herangezogen und der Anteil der Übernahmen auf den Anteil der Übergaben umgerechnet,[224] wobei davon ausgegangen wird, dass eine Übernahme einer Übergabe entspricht.[225] Durch dieses Verfahren wird eine Übergabequote von 20,2 % ermittelt. Diese Quote wird für die Jahre bis

[224] Hierbei werden wiederum, wie in Abschnitt 5.3.1 beschrieben, die Verkäufe an bestehende Betriebe zu den Stilllegungen gezählt.

[225] Dies muss nicht unbedingt der Fall sein, wenn bspw. ein Vater den Betrieb an seine zwei Söhne weitergibt, diese den Betriebe aufspalten und ihren Teil jeweils als eigenen Betrieb weiterführen.

2020 konstant gesetzt. Dies lässt sich insofern rechtfertigen, da die längerfristigen Vergleiche gezeigt haben, dass sich diese Quote kaum verändert. In Abbildung 8.7 sind die Ergebnisse dargestellt. Es zeigt sich, dass die Zahl der voraussichtlichen Übergaben in den nächsten Jahren geringfügig ansteigt, um dann wieder fast auf den Ausgangswert von 2007 zu sinken.

Abb. 8.7: **Entwicklung Zahl der übergabefähigen Betriebe im Thüringer Handwerk bis 2020**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik Erhebung 2008: Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen, eigene Berechnungen

Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass möglicherweise auch Betriebe stillgelegt werden müssen, weil sich kein geeigneter Nachfolger gefunden hat. Diese Fälle sind statistisch kaum zu erfassen. Für die Berechnung werden zuerst die Ergebnisse einer Frage an die Altinhaber, deren Betrieb stillgelegt wurde, herangezogen, ob diese ursprünglich vorhatten, ihren Betrieb zu übergeben. Hierauf antworteten 22.4 % mit ja (vgl. Abschnitt 5.3.2.3). Aus Interviews mit Experten ist bekannt, dass dieser Übergabewunsch jedoch nicht immer realistisch war. Viele Altinhaber schätzen den Wert ihres Betriebes höher ein, als er de facto ist. Dies gilt insbesondere für die Kleinstbetriebe. Daher wird an dieser Stelle angenommen, dass die Ein-Personenbetriebe ausnahmslos nicht übergabefähig sind. Von den Betrieben mit 2 bis 4

Mitarbeitern wird eine Übergabefähigkeit von 50 % angenommen, während die größeren Betriebe vollständig für eine Übergabe in Betracht kommen.

Mit Hilfe dieses Verfahrens lässt sich ein Wert von 40 zusätzlichen Übergabebetrieben (Wert für 2007) berechnen. Diese Betriebe werden als mögliche Übergabebetriebe bezeichnet. Das sind gut 2 % aller echten Abgänge aus der Selbstständigkeit. Dieser Wert dürfte sich in den nächsten Jahren nur geringfügig ändern. Insgesamt kann erwartet werden, dass die Zahl der Thüringer Handwerksbetriebe, die einen Nachfolger suchen, in den nächsten Jahren etwa bei 390 per annum liegt. Für den gesamten Zeitraum sind dies gut 5.000 Nachfolgefälle. Diese Zahl könnte jedoch noch um knapp 1.000 Einheiten höher liegen, wenn man das zweite Prognoseverfahren heranzieht.

Im Folgenden ist zu prüfen, ob genügend Existenzgründer zur Verfügung stehen, damit diese anstehenden Übergabefälle auch einen Nachfolger finden.

8.6 Übernahmepotenzial bis 2020

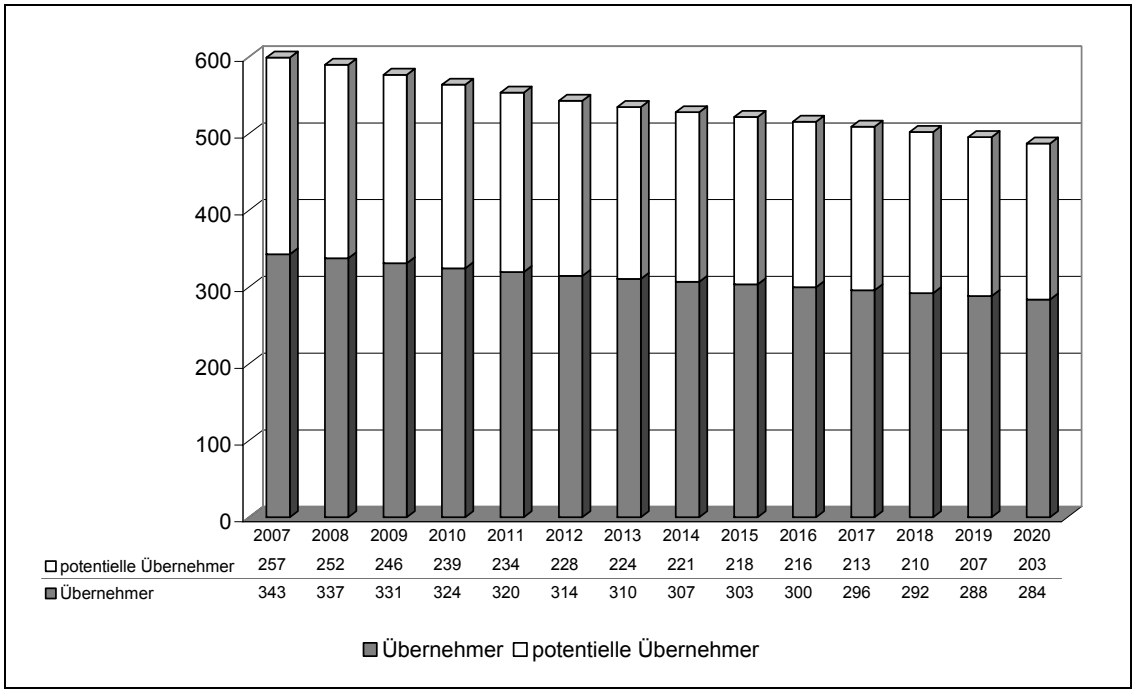
In Abschnitt 5.3.1 wurde aufgrund der Umfrageergebnisse ermittelt, dass 18 % der Existenzgründer einen bereits bestehenden Betrieb übernommen haben. Dieser Übernahmeanteil wird nach Altersgruppen differenziert, wobei eine steigende Quote bei höherem Lebensalter errechnet wurde. Diese Quoten werden für die Prognose konstant gesetzt. Durch die oben bereits skizzierte Veränderung der Altersstruktur der Gründer wird sich ebenfalls die Altersstruktur der Nachfolger verändern.

Man erhält das Ergebnis, dass die Zahl der Übernahmen in den nächsten Jahren kontinuierlich zurückgehen wird, wobei zuerst ein jährlicher Wert von beträchtlich über 300 erreicht wird, der bis zum Jahr 2020 auf ca. 280 sinken dürfte (vgl. Abbildung 8.8). Insgesamt stehen für die betrachtete Periode (2008 bis 2020) 4.000 Übernehmer zur Verfügung.

Mit der Zahl der voraussichtlichen Übernahmen ist nicht das Gesamtübernahmepotenzial abgedeckt. Ergebnisse der Umfrage bei den Existenzgründern in Thüringen haben gezeigt, dass einige Personen, die einen Betrieb neu gegründet haben, vorher durchaus Interesse gezeigt hatten, einen bestehenden Betrieb zu übernehmen.

Nach den Ergebnissen der Umfrage gehörten hierzu 16 % der Neugründer.[226] Deren ursprüngliches Interesse konnte jedoch aus verschiedenen Gründen nicht umgesetzt werden. An erster Stelle steht hier die wirtschaftliche Lage potenzieller Übernahmebetriebe, die in der Regel zu schlecht war. Auch der vom Altinhaber geforderte Kaufpreis wurde häufig als nicht angemessen empfunden.

Abb. 8.8: **Entwicklung Zahl der Übernehmer im Thüringer Handwerk bis 2020**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk, eigene Berechnungen

Zieht man diese 16 % der Neugründer heran, sind dies ca. 13 % aller Existenzgründer, die als mögliche Übernehmer bezeichnet werden. Dieser Prozentsatz kann zu den 18 % Übernehmern addiert werden. Man erhält ein Übernahmepotenzial von 31 % der Existenzgründer. Dieser Prozentsatz wird für den Prognosezeitraum konstant gesetzt. Insgesamt sind das in dem Zeit-

[226] Zu beachten ist, dass die Qualifikationsanforderungen an die Übernehmer höher sind als die von Neugründern. Ob alle der potenziellen Übernehmer diese Anforderungen erfüllen können, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. (Dies soll nicht heißen, dass alle Neugründer ausreichend qualifiziert sind).

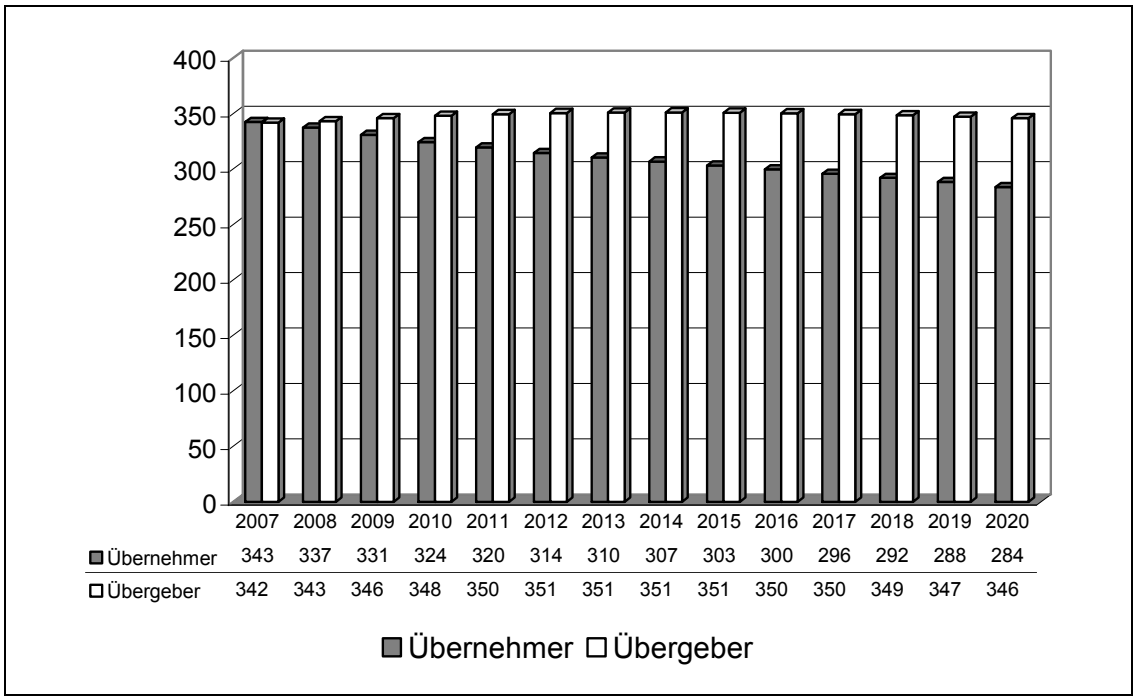
raum fast 3.000 potenzielle Übernehmer, wobei deren jährliche Zahl in diesen Jahren von etwa 250 auf gut 200 sinkt.

Addiert man Übernehmer und potenzielle Übernehmer, erhält man eine Größenordnung von fast 7.000 Personen, die für die Übernahme eines Handwerksbetriebes grundsätzlich in Betracht kommen. Bei jährlicher Betrachtung fällt diese Zahl von knapp 600 (2008) auf etwa 480 (2020).

8.7 Ermittlung Nachfolgerdefizit, -überschuss

Die in den beiden vorherigen Abschnitten ermittelten Ergebnisse über das Übernahme- und das Übergabepotenzial werden im Folgenden zusammengeführt. Geht man von der im Jahr 2007 beobachteten Übergabe- bzw. Übernahmequote aus, dürfte sich in den folgenden Jahren bis 2020 aufgrund der Verschiebungen der Altersstruktur ein Nachfolgedefizit ergeben (vgl. Abbildung 8.9). Nach dieser Berechnung fehlen im Jahr 2020 etwa 50 Übernehmer. Summiert über den gesamten Zeitraum ist ein Defizit von ca. 500 Nachfolgern vorhanden.

Abb. 8.9 **Nachfolgedefizit, -überschuss im Thüringer Handwerk bis 2020**

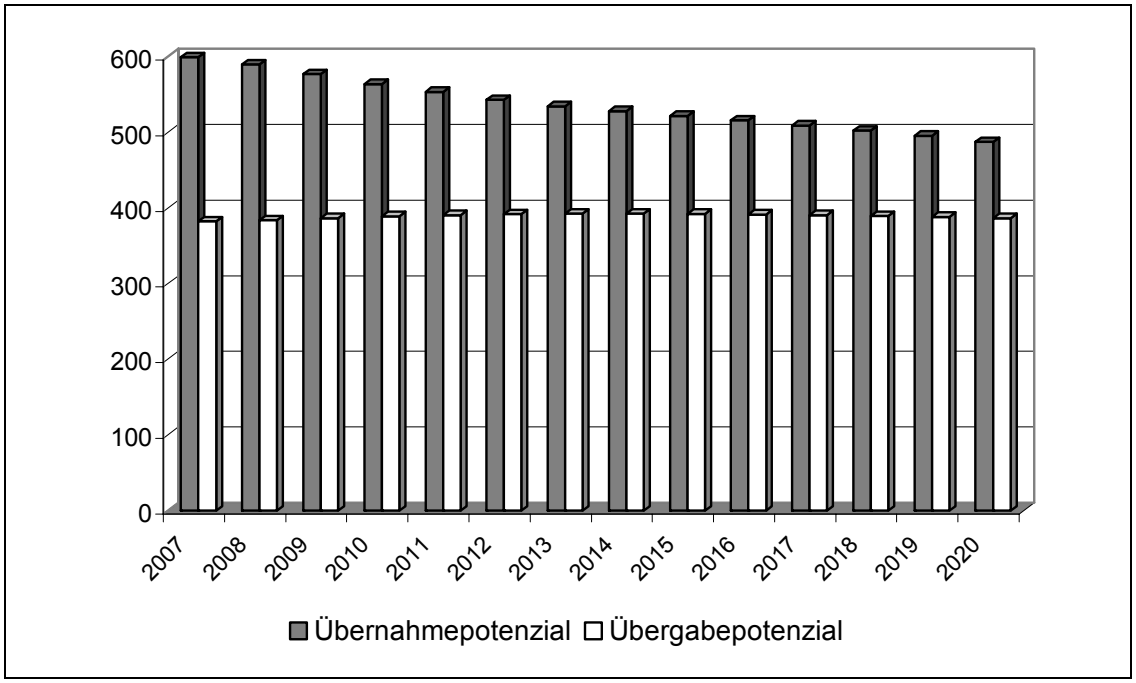


ifh Göttingen

Legt man die alternative Prognose über die Zahl der Übergaben zugrunde, sind es in diesem Zeitraum immerhin 1.500 Nachfolger, die fehlen. Dieser Wert ist zwar überschaubar, jedoch bedarf es nicht unbeträchtlicher Anstrengungen, um dieses Defizit auszugleichen. Dies dürfte möglich sein, da ebenfalls ein Übernahmepotenzial vorhanden ist. Stellt man in einem zweiten Schritt das Übernahme- und das Übergabepotenzial, wie es in den vorangegangen beiden Abschnitten definiert worden ist, gegenüber, zeigt sich, dass bei dieser Betrachtung die Übernahmen die Übergaben übersteigen (vgl. Abbildung 8.10). Grundsätzlich sind also genügend Personen vorhanden, die daran interessiert sind, in Thüringen einen Handwerksbetrieb zu übernehmen. Dieses Ergebnis gilt für das gesamte Handwerk. Bei einer regionalen oder sektoralen Differenzierung dürfte es sicher Orte bzw. Kreise oder Branchen geben, in denen ein Nachfolgerdefizit auftritt.

Berücksichtigt werden muss jedoch auch, ob die Nachfolger immer genügend qualifiziert sind, um den Betriebe zu leiten. Nach den Ergebnissen der Experteninterviews sind hieran Zweifel angebracht (vgl. Abschnitt 6.3.2).

Abb. 8.10: **Übernahme- und Übergabepotenzial im Thüringer Handwerk bis 2020**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk, Erhebung 2008: Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen, eigene Berechnungen

8.8 Differenzierung der Ergebnisse nach verschiedenen Gesichtspunkten

Bislang wurden die Vorhersagen nur für das gesamte Thüringer Handwerk erstellt. Die ermittelten Ergebnisse können jedoch erheblich variieren, wenn man sie nach verschiedenen Gesichtspunkten differenziert. Möglich wäre beispielsweise eine Unterscheidung nach:

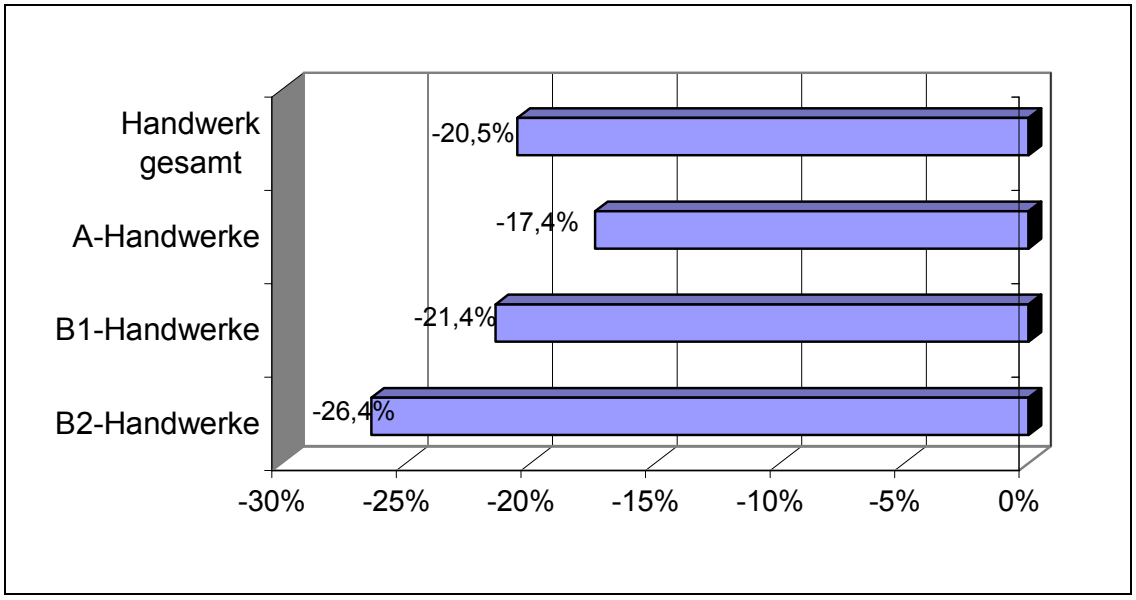
- Handwerkssektoren,
- sektoralen Gesichtspunkten,
- regionalen Gesichtspunkten,
- verschiedenen Bevölkerungsgruppen (Frauen, Migranten).

Solche differenzierten Vorhersagen sind nur dann möglich, wenn eine entsprechend breite Datenbasis zur Verfügung steht. An dieser Stelle müssen jedoch erhebliche Vorbehalte angemeldet werden. Die für die Prognose notwendigen Daten der Gründer liegen zwar nach ihrem Alter vor, diese basieren jedoch meist auf sehr geringen Fallzahlen, so dass jahresspezifische Besonderheiten und andere Zufälligkeiten einen erheblichen Einfluss auf die Ergebnisse des Prognosemodells bekommen. Diese Ergebnisse müssen daher mit großer Vorsicht betrachtet werden. Deshalb wird an dieser Stelle nicht wie in Abschnitt 8.4 ein vollständiges Prognosegerüst erstellt, sondern es wird sich darauf beschränkt, die Veränderungsrate von 2007 zu 2020 zu ermitteln. Außerdem werden die Berechnungen auf die Existenzgründerzahlen reduziert, weil bei dieser Größe – wie die Ergebnisse in den vorherigen Abschnitten gezeigt haben - die größten Veränderungen zu erwarten sind.

Eine Differenzierung nach dem **Handwerkssektor**, also nach den zulassungspflichtigen und den zulassungsfreien Gewerken sowie dem handwerksähnlichen Gewerbe, zeigt, dass zwischen diesen drei Gruppen erhebliche Unterschiede bestehen (vgl. Abbildung 8.11). Am geringsten dürfte der Gründerrückgang bei den A-Handwerken mit minus 17 % ausfallen, am höchsten dagegen im handwerksähnlichen Gewerbe (minus 26,4 %). Nach diesem Prognoseverfahren dürfte sich bei den zulassungsfreien Handwerken die Zahl der Gründer um 21,4 % reduzieren. Die Differenzen zwischen den drei Handwerkssektoren gehen auf die unterschiedliche Altersstruktur bei den Existenzgründern zurück. Der Bevölkerungsrückgang in Thüringen hat dagegen keinen Einfluss auf die einzelnen Ergebnisse. Wie in Abschnitt 5.3.3 gezeigt wurde, sind die Gründer im handwerksähnlichen Gewerbe relativ

jung. Daher dürfte der überproportionale Rückgang dieser Altersgruppe entsprechende Auswirkungen auf das Gründungsgeschehen mit sich bringen. Dagegen werden relativ viele Betriebe im zulassungspflichtigen Handwerk auch noch von Personen gegründet, die schon ein etwas höheres Alter aufweisen. Diese Altersgruppen nehmen weniger stark ab. Daher sinken hier die Gründerzahlen nicht so stark.

Abb. 8.11: **Entwicklung Zahl der Existenzgründungen im Thüringer Handwerk 2008 nach 2020 nach Handwerkssektoren**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk, eigene Berechnungen

Ein ähnlicher Zusammenhang zeigt sich bei der Differenzierung nach **sektoralen Gesichtspunkten** (vgl. Abbildung 8.12). Einen relativ großen Rückgang dürfte es danach bei den Kosmetikern, den Raumausstattern, den Bäckern, im Gewerk "Einbau von genormten Baufertigteilen", bei den Tischlern und den Dachdeckern geben. Dagegen dürfte der Rückgang bei den Installateuren und Heizungsbauern, den Maurern und Betonbauern, den Elektrotechnikern, den Feinwerkmechanikern und den Kfz-Technikern geringer ausfallen. An dieser Stelle ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass diese Prognose nur die Veränderung der Altersstruktur der Gründer berücksichtigt, nicht jedoch Veränderungen in den Marktstrukturen, der Nachfragesituation usw.

Bei der Differenzierung der Gründungsprognosen nach **regionalen Gesichtspunkten** ist in erster Linie an die Ebene der Handwerkskammerbezirke zu denken. Die Kreisebene ist viel zu kleinräumig, um eine abgesicherte Datenbasis für die Durchführung des Prognoseverfahrens gewährleisten zu können.[227] Sieht man sich die Handwerkskammerebene an, so zeigen die Ergebnisse in Kapitel 4, dass sich die Bevölkerungsprognose für die drei Handwerkskammerbezirke kaum unterscheidet. Der Bezirk Erfurt steht mit einem prognostizierten Rückgang von 8 % zwar etwas besser als die anderen beiden Bezirke (Ostthüringen – 11,9 % bzw. Südthüringen – 11,8 %) da, der Unterschied ist jedoch nicht so groß, als dass sich daraus erhebliche Differenzen im Gründungsgeschehen vorhersagen lassen.

Differenziert man nach dem **Geschlecht** der Existenzgründer, dürfte der Rückgang der von Frauen getätigten Gründungen mit 20,9 % etwas stärker ausfallen als die Zahl der von Männern durchgeführten Existenzgründungen (minus 18,1 %). Dieses Ergebnis ist primär darauf zurückzuführen, dass die Abwanderungsrate von Frauen im gründungsintensiven Alter sehr viel höher als diejenige von Männern ausfällt und diese Personen daher für eine Existenzgründung im Thüringer Handwerk nicht zur Verfügung stehen (vgl. Abschnitt 4.4).

In den letzten Jahren hat bundesweit gesehen die Zahl der Existenzgründungen mit **Migrationshintergrund** stark an Bedeutung gewonnen. Dies ist nicht zuletzt auf die EU-Osterweiterung zurückzuführen. Allein aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten in Mittel- und Osteuropa gründeten im Jahr 2007 etwas 11.300 Personen einen Handwerksbetrieb. Insgesamt beläuft sich derzeit die Zahl dieser Betriebe auf knapp 30.000.[228] Allerdings fällt die regionale Verteilung der ausländischen Gründer sehr unterschiedlich aus. Meist zieht es die Personen in die westdeutschen Ballungsgebiete. Thüringen spielt hier praktisch keine Rolle. Mit 63 Niederlassungen von Personen aus den neuen EU-Staaten (Stand 31.12.2007) liegt das Thüringer Handwerk an letzter Stelle aller Bundesländer (vgl. auch Abschnitt 3.3.1). Auch die Zahl

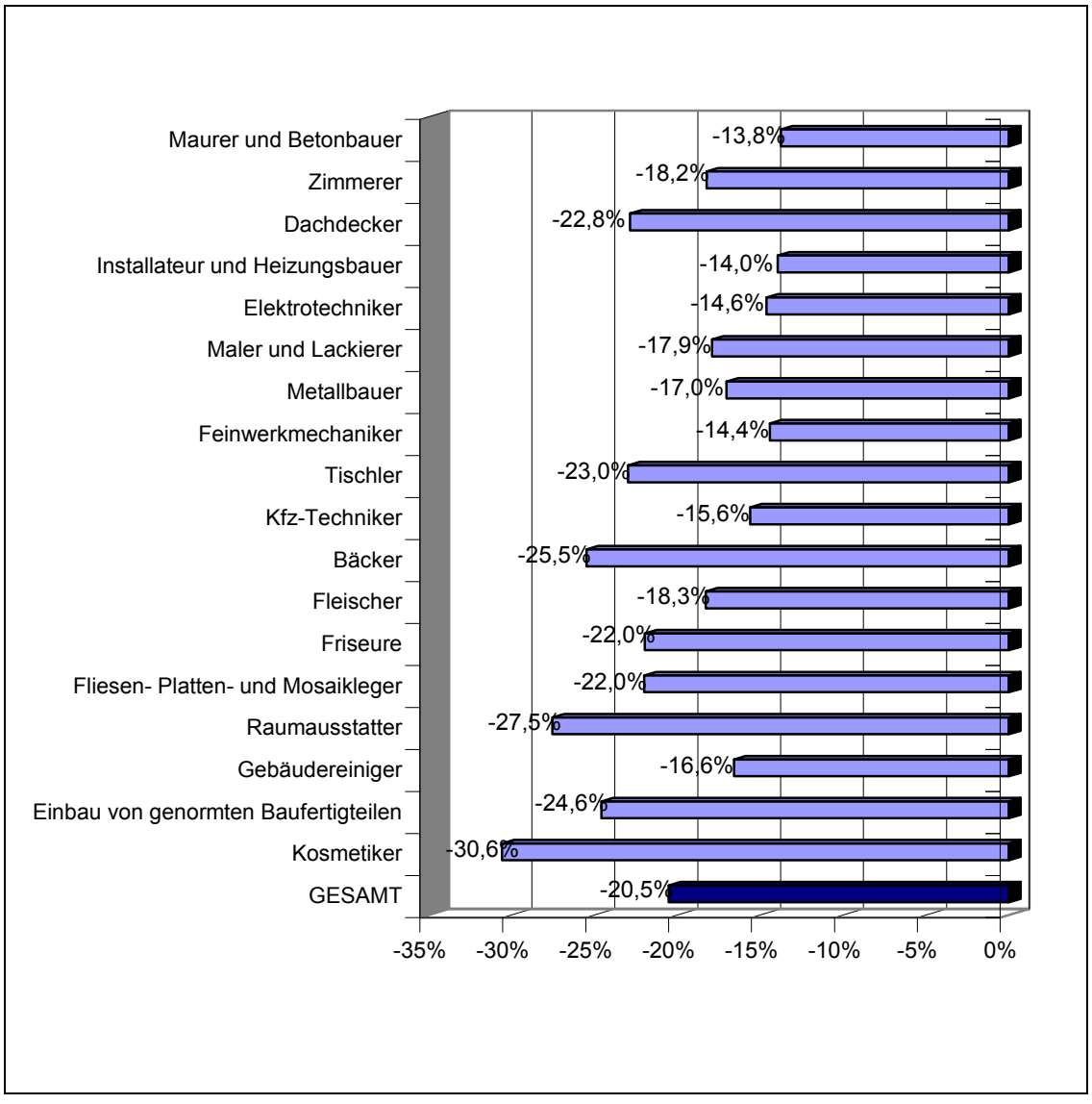
---

[227] Dies gilt auch bei einer Differenzierung Thüringens nach strukturstarken und strukturschwachen Regionen. Auf dieser Ebene liegen keine differenzierten Daten für die Altersstruktur der Handwerksgründer vor.

[228] Nach Angaben des Deutschen Handwerkskammertages. Für die Zahl aller Handwerksinhaber mit ausländischer Staatsangehörigkeit geschweige denn mit Migrationshintergrund liegen keine bundesweiten Zahlen vor. Vgl. Müller, K. (2004), S. 39 ff.

der Gründer aus anderen Ländern (außer den neuen EU-Staaten) ist nach Aussage der befragten Berater gering. Wegen der geringen Bedeutung der Migranten für eine Unternehmertätigkeit im Thüringer Handwerk wird dieser Aspekt nicht weiter berücksichtigt.

Abb. 8.12: **Entwicklung Zahl der Existenzgründungen im Thüringer Handwerk 2008 nach 2020 nach ausgewählten Handwerkszweigen**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk, eigene Berechnungen

8.9 Diskussion der dem Modell zugrunde liegenden Annahmen

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels hingewiesen, fußt sowohl die Prognose der Existenzgründungen wie auch der Übernahmen primär auf der Bevölkerungsentwicklung und den Größenverschiebungen der einzelnen Altersgruppen. Alle anderen Faktoren, welche die Zahl der Existenzgründungen bestimmen, werden konstant gesetzt. In diesem Abschnitt werden einige Überlegungen angestellt, welche Auswirkungen eine Änderung dieser Faktoren auf das Gründungsgeschehen und die Unternehmensnachfolge haben könnte.

Den wichtigsten Einfluss dürfte sicherlich die Entwicklung der Nachfrage besitzen. Denn nur, wenn genügend handwerkliche Produkte und Leistungen abgesetzt werden können, lohnt sich eine Existenzgründung in diesem Wirtschaftsbereich. Die Nachfrage setzt sich aus der Bevölkerungszahl und der Kaufkraft zusammen. Während sich Bevölkerungszahlen durch die Bevölkerungsvorausschätzung der Statistischen Ämter für die Zukunft relativ gut vorhersagen lassen, ist die Entwicklung der Kaufkraft mit sehr großen Unsicherheiten behaftet. Das liegt daran, dass die einzelnen Faktoren, welche die Höhe der Kaufkraft bestimmen, so die Einkommensentwicklung und Einkommensverwendung, die Entwicklung der Löhne und Preise, seriöserweise nicht bis zum Jahr 2020 vorausgeschätzt werden können.

Die Bevölkerung soll nach der in Kapitel 4 erwähnten Prognose des Thüringer Landesamtes für Statistik um etwa 10 % sinken. Hieraus lässt sich erst einmal auf eine Abnahme der Nachfrage nach handwerklichen Gütern und Leistungen schließen. Ob dies jedoch wirklich in dieser Größenordnung der Fall ist, kann bezweifelt werden. Denkbar ist nämlich, dass die Handwerksbetriebe dann weniger an private Haushalte, sondern mehr an gewerbliche Auftragnehmer oder die öffentliche Hand liefern. Nach den Daten der letzten Handwerkszählung wurden1994 nur 41,9 % der Umsätze des Handwerks mit privaten Haushalten getätigt.[229] Hinzu kommen noch indirekte Umsätze über die Eigenschaft der Handwerksbetriebe als Subunternehmer. Obwohl jedoch für etwa 70 % der Betriebe die privaten Nachfrager die wichtigste Abnehmergruppe darstellen, zeigt dieses Ergebnis doch, dass die private Nachfrage nicht allein den dominierenden Absatzfaktor darstellt. Inzwischen dürfte

---

[229] Daten für die neuen Bundesländer, vgl. Statistisches Bundesamt (1996).

die private Nachfrage weiter an Bedeutung verloren haben, wie empirische Erhebungen im Handwerk in Rheinland-Pfalz und im Saarland festgestellt haben.[230] Alternativ ist auch denkbar, dass der Absatz an Kunden außerhalb der Region ausgebaut wird. Bereits jetzt ist dies, wie in Kapitel 5 gezeigt wurde, in den westlichen Landkreisen Thüringens in größerem Ausmaß der Fall.

Neben dem Rückgang der Bevölkerung ist auch dessen Zusammensetzung für die Nachfrage von Bedeutung. Ein größerer Anteil von Personen in einem höheren Alter könnte sich positiv auf die Nachfrage nach handwerklichen Gütern und Produkten auswirken. Für die Gesamtwirtschaft wurde dieser Effekt ausführlich in der RWI-Studie zur Unternehmensdynamik und alternden Bevölkerung behandelt.[231] Dort wurde ermittelt, dass die demografiebedingte Änderung der Konsumgewohnheiten einen positiven Einfluss auf das Gründungsgeschehen auslöst. In einer anderen Studie, vorgelegt von der Forschungsstelle mittelständische Wirtschaft aus Marburg, wurde aufgezeigt, dass die demografisch bedingte Veränderung der Nachfrage zusätzliche Marktpotenziale für das Handwerk mit sich bringt.[232]

Neben der Nachfrage wird die Zahl der Existenzgründungen von vielen weiteren Faktoren beeinflusst, wobei hier keine Vorhersagen darüber möglich sind, ob bzw. wie sich diese Faktoren in den Jahren bis 2020 verändern. Die wichtigsten Faktoren seien jedoch an dieser Stelle kurz aufgeführt:

- Entwicklung der wirtschaftlichen Lage, Höhe der Arbeitslosigkeit etc.,
- Veränderung der handwerksrelevanten Märkte durch technischen Fortschritt, zusätzliche Anbieter etc.,
- Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen (z.B. direkte und indirekte Gründungsförderung, administrative Hemmnisse bei einer Gründung),
- Stärkung der Kultur der Selbstständigkeit,
- Veränderung der Erwerbs- und Gründungsneigung der Personen im erwerbsfähigen Alter,
- Entwicklung des Marktwerts der Betriebe.

---

230 Vgl. Müller, K. (2008c).

231 Vgl. Engel, D. u.a. (2007), S. 122.

232 Vgl. Lingenfelder, M. und Schmitz, C. (2008).

Diese Faktoren können je regionalen und sektoralen Gegebenheiten eine unterschiedliche Bedeutung aufweisen und damit die Gründungszahlen entsprechend beeinflussen.

8.10 Ausblick bis 2050

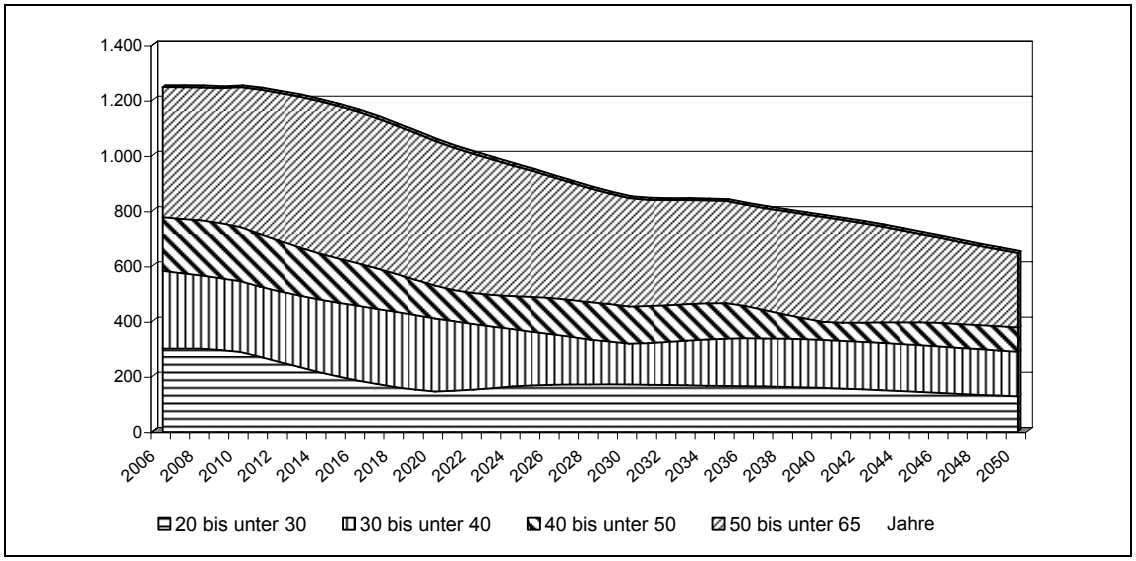
Bislang wurden nur die Entwicklungen der Existenzgründungen bzw. anstehenden Übernahmen und Übergaben bis zum Jahr 2020 betrachtet. Diese zeitliche Beschränkung ist vor allem darin begründet, dass längere Vorhersagen viele Unwägbarkeiten beinhalten. Dies gilt sowohl für die natürliche Bevölkerungsentwicklung, als auch für die Wanderungsbewegungen innerhalb des Bundesgebietes oder gegenüber dem Ausland.

Vom Statistischen Bundesamt liegen ebenso wie vom Thüringer Landesamt für Statistik Bevölkerungsprognosen bis zum Jahr 2050 vor. Hierbei ist zu beachten, dass die Ergebnisse ab dem Jahr 2021 lediglich Modellcharakter aufweisen.

Um Hinweise darauf zu bekommen, wie sich die Gründungssituation im Thüringer Handwerk in den Jahren bis 2050 entwickeln könnte, ist wiederum zwischen einem Bevölkerungs- und einem Altersstruktureffekt zu unterscheiden. Der Bevölkerungseffekt sagt aus, wie sich die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter entwickeln wird. Aus Abbildung 8.13 wird deutlich, dass sich diese Zahl von über 1,2 Mio. auf etwa 650.000 fast halbieren wird. Dieser Rückgang ist erheblich stärker als bei der gesamten Bevölkerung. Besonders stark nehmen die erwerbsfähigen Personen etwa ab dem Jahr 2020 ab. In den dreißiger Jahren dürfte sich diese Entwicklung verlangsamen, um sich danach wieder zu beschleunigen. Dieser starke Rückgang dürfte auch erhebliche Auswirkungen auf die Gründerzahlen mit sich bringen.[233]

[233] In Westdeutschland fällt die Schrumpfung der Selbstständigenzahlen dagegen weitaus geringer aus, vgl. Ragnitz, J. (2007) u.a., S. 90. Diese Aussage gilt allerdings für die Gesamtwirtschaft. Es ist anzunehmen, dass sie auch für das Handwerk Gültigkeit besitzt.

Abb. 8.13 **Entwicklung der Bevölkerung in Thüringen nach Altersgruppen bis 2050 (in 1.000)**



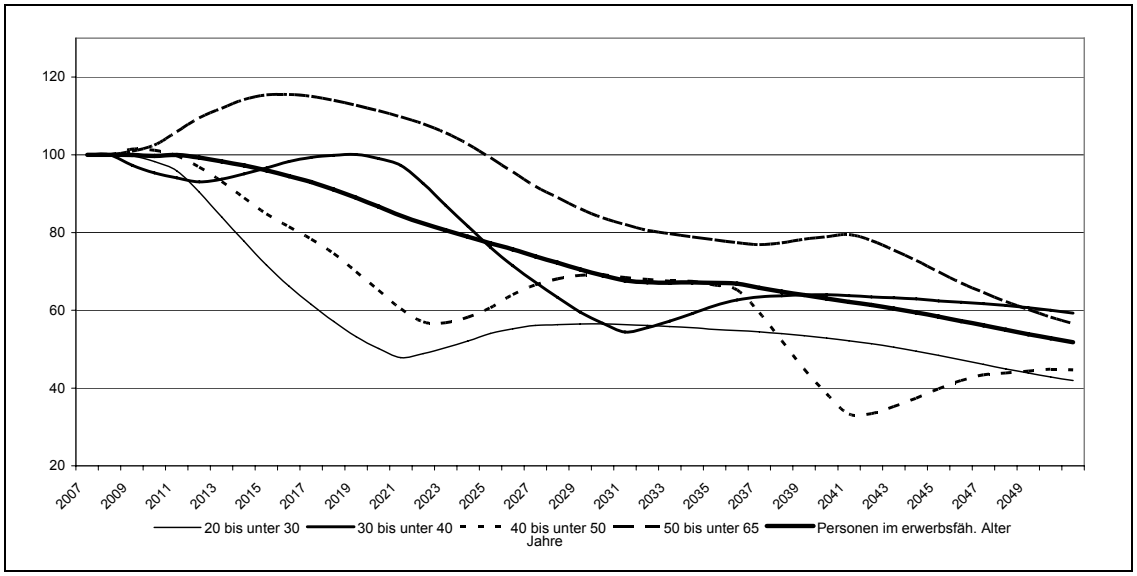
ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik 2007; eigene Berechnungen

Um den Altersstruktureffekt zu ermitteln, wurde die erwerbsfähige Bevölkerung wieder in vier Altersgruppen aufgeteilt (vgl. Abschnitt 8.4).[234] In Abbildung 8.14 wurde die Anzahl der Personen in den einzelnen Altersgruppen im Jahr 2007 gleich Hundert gesetzt und die Entwicklung bis zum Jahr 2050 verfolgt. Eine Existenzgründung wird am häufigsten im Alter zwischen 30 und 40 Jahren vorgenommen. Aus der Abbildung wird deutlich, dass sich die Zahl der Personen dieser Altersgruppe bis zum Jahr 2020 nur wenig ändert. Danach ist jedoch bis etwa 2032 ein sehr starker Rückgang festzustellen, wonach wieder ein leichter Zuwachs folgt. Dieser starke Rückgang dürfte erhebliche Auswirkungen auf die Gründungsquote im Thüringer Handwerk mit sich bringen. Es ist daher anzunehmen, dass die Zahl der gründungswilligen Personen insbesondere im dritten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts noch stärker sinken wird, als es allein durch den Bevölkerungseffekt der Fall sein würde.

[234] Die einzelnen Altersgruppen entsprechen nicht hundertprozentig den Altersgruppen lt. Tabelle A8.1 im Anhang. Die Unterschiede sind jedoch zu vernachlässigen und dürften keinen wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisse haben.

Abb. 8.14: **Entwicklung der Bevölkerung in Thüringen nach Altersgruppen bis 2050 (2007 = 100)**



ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik 2007; eigene Berechnungen

Gründungen kommen ebenfalls relativ häufig im Alter zwischen 20 und 30 Jahren vor: Hier wird ein erheblicher Bevölkerungsrückgang bereits in den nächsten Jahren bis etwa 2020 prognostiziert. Danach dürfte es wieder einen leichten Anstieg der Bevölkerung in diesem Alter geben. Weniger gründungsintensiv sind Personen im Alter zwischen 40 und 50 Jahren. Deshalb bringt die Reduzierung dieser Altersgruppe in den nächsten Jahren keine größeren Auswirkungen auf die Gründungszahlen mit sich. Einen zweiten erheblichen Rückgang dieser Altersgruppe dürfte es etwa nach dem Jahr 2035 geben. Ohne große Relevanz für die Gründungssituation sind die Personen zwischen 50 und 60 Jahren. Hier wird etwa bis zum Jahr 2018 ein Anstieg vorausgesagt. Danach dürfte die Zahl der Personen bis 2050 fast kontinuierlich zurückgehen.

Insgesamt geht aus diesen Ausführungen hervor, dass ab dem Jahr 2020 die Zahl der Existenzgründer voraussichtlich stärker zurückgehen wird als in den Jahren zuvor. Daher dürfte es dann erheblich schwieriger werden, für alle übergabefähigen Handwerksbetriebe einen Nachfolger zu finden.

8.11 Vergleich mit der Gesamtwirtschaft

Zu Beginn dieses Kapitels wurden einige Studien vorgestellt, die ebenfalls den Versuch unternommen haben, die Zahl der Existenzgründungen bzw. die Zahl der übergabefähigen Betriebe für den Zeitraum bis 2020 oder sogar noch länger zu prognostizieren. An dieser Stelle wird ein Vergleich der Ergebnisse vorgenommen, wobei berücksichtigt werden muss, dass sich dies außerordentlich schwierig gestaltet, da sich die Prognosemodelle teilweise einer unterschiedlichen Methodik bedienen.

Erhebliche Unterschiede treten bei der Entwicklung der Existenzgründungszahlen auf (vgl. Tabelle 8.2). Das Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) sagt für Thüringen einen Rückgang von 28 % aller Existenzgründer voraus.[235] Dieser Wert ist nicht unbeträchtlich höher als die Ergebnisse dieser Studie (minus 20,5 % für die Zahl der Gründer im Handwerk). Allerdings muss dabei beachtet werden, dass sich die Basisjahre unterscheiden. Beim IWH ist es das Jahr 2002, in dieser Studie 2007. Dieses Problem lässt sich vermeiden, indem man in beiden Studien nur die Entwicklung von 2010 bis 2020 betrachtet.[236] Als Ergebnis wurde für die Gesamtwirtschaft ein Rückgang von 24,4 % (IWH) und für das Handwerk von 14,4 % (ifh Göttingen) ermittelt. Dies zeigt, dass das Handwerk in gewissem Maße stabilisierend auf den Rückgang der Gründerzahlen wirkt. Dies scheint nach den Prognoseergebnissen vor allem daran zu liegen, dass der Alterungseffekt der Bevölkerung einen geringeren Einfluss auf das Gründungsgeschehen ausübt. Im Handwerk gibt es im Gegensatz zur Gesamtwirtschaft nur relativ wenige Gründer, die jünger als 30 Jahre sind, einer Bevölkerungsgruppe, bei der der stärkste Rückgang bis 2020 vorhergesagt wird.[237] Dafür liegen Handwerksgründer eher im mittleren Alterssegment zwischen 30 und 49 Jahren.[238]

---

235 Vgl. Ragnitz, J. u.a. (2007), S. 92.

236 In der Studie des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) wurde keine jährlichen Veränderungszahlen, sondern nur die Entwicklung bis 2010 und 2020 angegeben. Aber mit diesen Zahlen war eine Berechnung von 2010 nach 2020 möglich.

237 Ein genauer Vergleich der Gründungsquoten zwischen Handwerk und Gesamtwirtschaft ist leider nicht möglich. Dafür ist die Datenbasis zu unterschiedlich (bei den Studien zur Gesamtwirtschaft der Mikrozensus, KfW-Gründungsmonitor, ZEW-Gründungspanel (vgl. Tabelle 8.1), bei dieser Studie die Handwerksrolleneintragungen).

238 Vgl. KfW-Bankengruppe (2008), S. 6

Aus der Studie des IWH lassen sich aber noch weitere Ergebnisse ablesen, die vermutlich auf die Situation im Handwerk übertragen werden können. So fällt der Rückgang der Gründerzahlen in Thüringen etwas höher als in den neuen Bundesländern insgesamt aus, was jedoch fast ausschließlich an dem geringeren Rückgang in Berlin liegt.[239] Ein erheblicher Unterschied besteht jedoch zu dem westlichen Teil Deutschlands. Hier ist nur mit einem Rückgang von 6 % zu rechnen. Dies bestätigen auch andere Studien, deren Ergebnisse nur für Gesamtdeutschland ausgewiesen wurden. Hier fällt der Gründerrückgang bis 2020 mit 4 bis 6 % relativ gering aus. Daraus lässt sich indirekt schließen, dass sich der demografische Wandel in Ost- und Westdeutschland unterschiedlich auf die Entwicklung der Gründerzahlen auswirkt, was auch entsprechende Konsequenzen für den Generationswechsel hat.

Tab. 8.2: **Vergleich Vorhersagen Entwicklung Zahl der Existenzgründungen**

Herausgeber	Zeitraum	Untersuchungs-objekt	Untersuchungs-gebiet	Ergebnis
Zahl Existenzgründungen				
ifh Göttingen	2007 - 2020	Handwerk	Thüringen	-20,5%
IWH Halle u.a. [1)]	2002 - 2020	Gesamtwirtschaft	Thüringen	-28%
			Neue Bundesländer	-25%
			Alte Bundesländer	-6%
ZEW Mannheim [2)]	2006 - 2020	Gesamtwirtschaft	Deutschland	(-6%)
RWI Essen [3)]	2004 - 2020	Gesamtwirtschaft	Deutschland	-4,2%
				-2,4%

ifh Göttingen

1) Ragnitz, J. u.a. (2007)

2) Gottschalk, S. u. Theuer, S. (2008)

3) Engel, D. u.a. (2007) und Engel, D. u.a. (2008); Die obere Zahl gibt die Veränderung der Gründerzahlen aufgrund der Alterung der Erwerbspersonen an. Die untere Zahl beinhaltet eine Bevölkerungszunahme und schließt Nachfrageveränderungen aufgrund der Alterung der Konsumenten ein.

Geht man nun zur übergabeseitigen Betrachtung über, also zur Zahl der Betriebe, die in den nächsten Jahren übergeben werden, so stellt der Anteil der Betriebe, die als übergabefähig angesehen werden, einen zentralen Baustein zur Prognose dar. Während in dieser Studie dieser Anteil mit 24 % als relativ gering ermittelt wurde, liegt dieser Wert in den Vergleichsstudien von ifo-Dresden oder vom IfM Bonn erheblich höher (vgl. Tabelle 8.3). Dort wurden

239 Berlin wird in dieser Studie zu den neuen Bundesländern gezählt.

ein Anteil von 60 bis 70 % errechnet. Bei diesem großen Unterschied ist sicher zu berücksichtigen, dass den Berechnungen ein unterschiedliches methodisches Vorgehen zu Grunde liegt. Trotzdem muss angesichts des großen Unterschiedes davon ausgegangen werden, dass der Anteil der übergabefähigen Betriebe derzeit im Handwerk geringer als in der Gesamtwirtschaft ausfällt.[240]

Tab. 8.3: **Vergleich Anteil der übergabefähigen Betriebe**

Herausgeber	Zeitraum	Untersuchungs-objekt	Untersuchungs-gebiet	Ergebnis
ifh Göttingen	2007	Handwerk	Thüringen	24%
ifo Dresden [1)]	2004/6	Gesamtwirtschaft	Sachsen	59,4%
ifm Bonn [2)]	2002	Gesamtwirtschaft	Deutschland	ca. (70%)

ifh Göttingen

1) vgl. Berlemann, M. u.a. (2007), S. 42
2) vgl. Freund, W. (2004), S. 60, 62

Andere Bausteine der betrachteten Übergabevorausschätzungen unterscheiden sich dagegen kaum. So ist die Altersstruktur der Betriebe in Handwerk und Gesamtwirtschaft ähnlich. Im Thüringer Handwerk sind etwa 33 % der Inhaber von Handwerksbetrieben älter als 50 Jahre, in Sachsen sind es nach der Studie von ifo-Dresden insgesamt ca. 32 %.[241] Auch das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn kommt für die neuen Bundesländer insgesamt zu ähnlichen Ergebnissen.[242] Dagegen liegt dieser Anteil nach der IfM-Studie, die sich auf den Mikrozensus stützt, im Westen Deutschland mit etwa 42 % nicht unbeträchtlich höher.

Der Anteil der übergabefähigen Betriebe, die mangels geeigneten Nachfolgers stillgelegt werden, liegt in dieser Studie bei etwa 17 % (vgl. Abschnitt 8.5). Bei der Untersuchung von ifo-Dresden waren es für die Gesamtwirtschaft 20,9 %. Das IfM Bonn rechnet dagegen mit 8,1 % bzw. 16,1 %.[243] Diese Unterschiede fallen nicht allzu groß aus. Angesichts der erheblichen methodischen Probleme bei der Ermittlung dieses Anteils lassen sich aus den Unterschieden keine weiter gehenden Aussagen ableiten.

---

240 Der Unterschied kann auch nicht auf Differenzen zwischen Ost- und Westdeutschland zurückgeführt werden, da die Studie von ifo-Dresden für den Freistaat Sachsen durchgeführt wurde.

241 Vgl. Berlemann, M. u.a. (2007), S. 44.

242 Vgl. Freund, W. (2004), S. 66

243 Vgl. Freund, W. und Kayser, G. (2007).

Insgesamt zeigt der Vergleich zwischen den einzelnen Studien, dass die Gründerzahlen im Handwerk etwas weniger stark als in der Gesamtwirtschaft bzw. im gesamten Mittelstand zurückgehen dürften. Dafür ist in diesem Wirtschaftsbereich der Anteil der übergabefähigen Betriebe geringer.

Darüber hinaus wurden erhebliche Unterschiede zwischen den neuen und den alten Bundesländern deutlich. Daraus folgt indirekt, dass der Generationswechsel im Handwerk in den alten Bundesländern in den nächsten Jahren eine andere Bedeutung als im Osten Deutschlands aufweisen dürfte.

9. Kurzfassung

9.1 Einleitung

Angesichts des massiven demografischen Wandels, der auf die deutsche Gesellschaft in den nächsten Jahren zukommt, stellt sich auch die Frage, welche Auswirkungen sich hieraus auf den Generationswechsel ergeben. Da insbesondere die Zahl der Personen im gründungsrelevanten Alter zurückgeht, ist zu befürchten, dass nicht genügend Nachfolger für die zu übergebenden Unternehmen vorhanden sind. Dieses Problem dürfte sich für die neuen Bundesländer, so auch für Thüringen, in den nächsten Jahren wegen des zusätzlichen Bevölkerungsrückgangs noch viel stärker stellen als für den Westen Deutschlands. Über dieses wichtige Thema lagen für das Handwerk bislang keinerlei Studien neueren Datums vor.

Besonderheiten des Generationswechsels im Handwerk

Der Generationswechsel im Handwerk unterscheidet sich von anderen Wirtschaftsbereichen zum einen dadurch, dass für einen Großteil der Betriebe eine Qualifikation zur Ausübung einer selbstständigen Existenz notwendig ist. Wegen seiner kleinbetrieblichen Struktur erfolgt der Strukturwandel zu einem großen Teil durch Schließungen und Neugründungen; nur ein kleinerer Teil der Handwerksbetriebe wird übergeben. Auch wird beim Nachfolgermangel innerhalb der eigenen Familie kein externer Geschäftsführer eingestellt, sondern das Unternehmen an einen Existenzgründer verkauft oder verpachtet. Zudem findet der Verkauf eines Handwerksunternehmens an ein bereits bestehendes Unternehmen nur selten statt, wobei in einzelnen Handwerksbranchen im Zuge der Filialisierung Ausnahmen bestehen (z.B. Bäckerhandwerk).

Ziele der Untersuchung

Das Ziel der Untersuchung lag in einer Analyse des Generationswechsels im Thüringer Handwerk im Rahmen des demografischen Wandels, wobei nach den unterschiedlichen Phasen des Übergabeprozesses unterschieden wird. Zusätzlich sollte eine Prognose für die Zahl der Existenzgründungen, Übergaben und Übernahmen für die Jahre bis 2020 erstellt werden.

Finanzierung

Die Finanzierung der Untersuchung erfolgte mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Die drei Thüringer Handwerkskammern unterstützten das Vorhaben auf vielfältige Art und Weise.

Begleitung des Projektes

Zur Begleitung des Projektes wurde ein Beirat eingesetzt, dem neben Vertretern des Bundeswirtschaftsministeriums, des Thüringer Wirtschaftsministeriums, der drei Handwerkskammern auch ein Vertreter des Thüringer Landesamtes für Statistik und ein unabhängiger Experte angehörten.

Durchführung

Die Studie wurde durchgeführt vom Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Datengrundlage

Die Untersuchung fußt zu großen Teilen auf zwei empirischen Erhebungen, einerseits bei den Existenzgründern im Thüringer Handwerk des Jahres 2007 und zum anderen bei den Inhabern von in diesem Jahr aus der Handwerksrolle abgemeldeten Betrieben. Die Umfragen fanden im Frühjahr 2008 statt, die Ergebnisse beziehen sich auf das Jahr 2007. Daneben wurden die Handwerksrollen der Kammern nach verschiedenen Kriterien ausgewertet.

9.2 Literaturanalyse

Die zum Thema veröffentlichte und analysierte Literatur zur Gründungsdynamik und zur Unternehmensnachfolge lässt sich danach unterteilen, ob sie von wissenschaftlichen Instituten oder von Handwerksorganisationen erstellt worden ist. Die **wissenschaftliche Literatur** kann in zwei verschiedene Bereiche unterteilt werden:

- Literatur, die den Generationswechsel primär aus dem Blickwinkel der Unternehmensnachfolge betrachtet (übergabeseitige Bereich),
- Literatur, die sich auf die Existenzgründer konzentriert und daher dem übernahmeseitigen Bereich zugeordnet werden kann.

Die übergabeseitige Literatur stammt meist vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Dieses Institut beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Fragen des Generationswechsels im Mittelstand. In den verschiedenen Veröffentlichungen werden auch Vorhersagen gemacht; diese haben jedoch einen relativ kurzen Zeithorizont und reichen nicht bis zum Jahr 2020. Daneben ist eine breit angelegte Studie von ifo Dresden und TU Dresden hervorzuheben, in der ein Versuch unternommen wird, eine Größenordnung der anstehenden Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand bis zum Jahr 2020 zu berechnen.

Bei der Literatur, in der eine übernahmeseitige Betrachtung vorherrscht, sind verschiedene Studien des RWI Essen, des IWH, von ifo Dresden, des ZEW und des ifh Göttingen zu erwähnen. In den meisten Studien wird versucht, die Zahl der Existenzgründungen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels bis zum Jahr 2020 vorherzusagen; in einigen Studien reicht der Zeithorizont sogar bis zum Jahr 2050.

Gemein ist diesen Studien, dass als Untersuchungseinheit der gesamte Mittelstand herangezogen wird. Das Handwerk erfährt dabei bis auf eine Studie des ifh Göttingen, die allerdings noch aus den neunziger Jahren stammt, keine besondere Berücksichtigung. Das regionale Untersuchungsgebiet umfasst meist ganz Deutschland, teilweise wird nach neuen und alten Bundesländern unterschieden. Drei Untersuchungen konzentrieren sich auf ein bestimmtes Bundesland, nämlich Sachsen, Bayern oder Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse für Thüringen können nur aus zwei Studien gewonnen werden.

Publikationen der **Handwerksorganisationen**, die sich konkret mit Aspekten des Generationswechsels beschäftigen, liegen nur in kleiner Zahl vor. Das breiteste Fundament bietet eine Erhebung, die der Zentralverband des Deutschen Handwerks in Zusammenarbeit mit dreißig Handwerkskammern aus West- und Ostdeutschland im Herbst 2002 zur Betriebsnachfolge im Handwerk erstellt hat. Trotz einer bemerkenswert breiten empirischen Basis von 12.400 Unternehmen weist diese Studie erhebliche Nachteile auf, wenn man empirisch abgesicherte Daten über das Nachfolgegeschehen gewinnen will. Zum einen sind die beteiligten Handwerksbetriebe im Durchschnitt erheblich größer als das gesamte Handwerk. Da größere Betriebe häufiger übergeben werden als kleinere, dürften die in dieser Erhebung ermittelten Ergebnisse ein zu positives Bild, was die Übergabefähigkeit von Handwerksbetrieben angeht, liefern. Zum anderen wurden in dieser Erhebung alle Inhaber nach einer möglichen Betriebsnachfolge befragt. Das heißt, ermittelt wurden nur

Absichtserklärungen, ohne überprüfen zu können, ob sich diese später in die Realität umsetzen lassen.

Dieses methodische Problem stellt sich auch bei den übrigen Untersuchungen aus dem Handwerksbereich, die von einzelnen Kammern durchgeführt worden sind. In diesen Untersuchungen wurden Inhaber, die älter als 55 Jahre alt waren, einbezogen und diese nach ihren Absichtserklärungen gefragt. Es ergaben sich Weiterführungsquoten, die zwischen 64 und 75 % lagen.

Wenn diese Untersuchungen auch nicht zur Ermittlung der konkreten Übergabequote im Handwerk herangezogen werden können, so beinhalten sie doch wertvolle Informationen über die Vorbereitungsaktivitäten auf den Generationswechsel.

Eine Ausnahme stellt eine Untersuchung der Handwerkskammer Leipzig dar. Diese wendet sich nur an Existenzgründer der letzten fünf Jahre. Diese Untersuchung beinhaltet Ergebnisse zu allen Phasen eines Übergabeprozesses. Am interessantesten dürfte die Erkenntnis sein, dass lediglich 9 % der befragten Unternehmen einen Betrieb übernommen haben.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass bislang keine Veröffentlichungen vorliegen, die das Thema in allen Aspekten, die für diese Studie relevant sind, behandeln – nämlich: demografischer Wandel, Generationswechsel, Handwerk und Thüringen. Jedoch können diese Studien herangezogen werden, um das Bild von Teilaspekten abzurunden.

9.3 Das Handwerk als Teil der Thüringer Wirtschaft

Sowohl die Bevölkerung als auch die Zahl der Erwerbstätigen sind in Thüringen im Zeitraum zwischen 2002 und 2007 gefallen. Dabei war der Rückgang bei der Bevölkerung mit 4,3 % etwas größer als bei den Erwerbstätigen (-1,2 %). Demgegenüber fallen diese demografischen Daten für das gesamte Bundesgebiet besser aus. Dort sind im gleichen Zeitraum ein Zuwachs an Erwerbstätigen von 1,6 % und nur ein leichter Bevölkerungsrückgang von 0,3 % zu verzeichnen.

Die Arbeitslosenquote ist in dem betrachteten Zeitraum überall gefallen. In Thüringen war der Rückgang mit 2,7 %-Punkten stärker als im Bundesgebiet (0,8 %-Punkte). Trotzdem beträgt die Arbeitslosenquote in Thüringen noch 13,2 % (2007) und ist damit erheblich höher als im Bundesgebiet mit 9 %.

Das Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen liegt in Thüringen mit 47.400 Euro (2007) deutlich unter dem Wert für das gesamte Bundesgebiet (61.000 Euro). In den letzten fünf Jahren war der Zuwachs in Thüringen etwas höher, so dass man von einem langsamen Aufholprozess sprechen kann (14,8 gegenüber 11,3 %).

Nicht ganz so hoch ist der Rückstand Thüringens bei dem Verfügbaren Einkommen je Erwerbstätigen. Dieses betrug im Freistaat im Jahr 2006 etwa 14.500 Euro gegenüber einem Bundesergebnis von 18.100 Euro. In den letzten vier Jahren hat sich dieser Unterschied jedoch erhöht, da die Steigerungsrate in Thüringen nur 4,9 %, im Bundesgebiet aber 8,0 % betrug.

Innerhalb Thüringens wurden auch die einzelnen Indikatoren für die kreisfreien Städte und Landkreise untersucht. Ziel war es, mit Hilfe dieser Indikatoren die Kreise des Freistaates in strukturstarke und strukturschwache Regionen einzuteilen. Dies geschah mit Hilfe von zwei verschiedenen Analysen.

Mit Hilfe der statischen Analyse wurde die gegenwärtige volkswirtschaftliche Stärke – der gegenwärtige Performancezustand – in den einzelnen kreisfreien Städten und Landkreisen ermittelt. Durch die dynamische Analyse konnte die Entwicklung der volkswirtschaftlichen Stärke – die Performanceentwicklung – auf Kreisebene abgebildet werden. Durch die Zusammenführung der statischen und der dynamischen Analyse konnte eine Einteilung Thüringens in strukturstarke und strukturschwache Regionen vorgenommen werden.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass acht Kreise Thüringens als strukturstark und fünf Kreise als strukturschwach benannt werden können. Die verbleibenden zehn Kreise können weder als strukturstark noch als strukturschwach charakterisiert werden. Diese Kreise werden daher als strukturindifferent bezeichnet.

Zu den strukturstarken Regionen im Freistaat gehören die kreisfreien Städte Eisenach und Jena sowie die Landkreise Eichsfeld, Gotha, Ilm-Kreis, Saale-Holzland-Kreis, Saale-Orla-Kreis und Wartburgkreis. Zu den strukturschwachen Regionen in Thüringen zählen die kreisfreie Stadt Weimar sowie die Landkreise Greiz, Kyffhäuserkreis, Nordhausen und Unstrut-Hainich-Kreis.

Bedeutung des Handwerks

In Thüringen waren zum 31.12.2007 insgesamt 31.391 Handwerksbetriebe in die Handwerksrollen der drei Thüringer Kammern eingetragen. Nimmt man die Zahl der Betriebe je 10.000 Einwohner (Betriebsdichte) als Maßstab, so lag Thüringen im bundesweiten Vergleich nach Brandenburg und Bayern an dritter Stelle.

In den Jahren seit 1993 ist in Thüringen die Zahl der Handwerksbetriebe relativ stark, um etwa 7.000, angestiegen, wobei in den Jahren zwischen 2000 und 2002 ein Rückgang zu verzeichnen war. Insgesamt betrug der Zuwachs knapp 30 %. Dieser Anstieg war höher als in Deutschland insgesamt, aber etwas geringer als in den neuen Bundesländern.

Sowohl die Abgangsrate als auch die Zugangsrate sind in den letzten Jahren stark gefallen und damit auch die Fluktuation. Bezüglich der Abgangsrate lässt dies darauf schließen, dass die Betriebe vergleichsweise stabil sind, was mit fehlenden Alternativen zusammenhängen könnte. Die niedrige Zugangsrate dürfte auf eine gewisse Sättigung infolge des hohen Handwerksbesatzes zurückzuführen sein.

Die Betriebsgröße ist im Thüringer Handwerk mit durchschnittlich 5,4 Personen pro Betrieb (ohne handwerksähnliches Gewerbe) leicht unterdurchschnittlich. Sie hat sich gegenüber der Handwerkszählung von 1995 fast halbiert (damals durchschnittlich 10,1 Personen). Damit ist das Thüringer Handwerk heute sehr kleinbetrieblich strukturiert; sein Erscheinungsbild hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert.

Auch die Zahl der Beschäftigten ist nach vorliegenden Zahlen in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Heute arbeiten im Thüringer Handwerk etwa 136.000 Personen, 1994 waren es noch knapp 200.000. Dabei fiel der Rückgang noch etwas stärker als im Bundesgebiet aus.

Der Umsatz im Thüringer Handwerk ist von 1994 bis 2007 etwa gleich geblieben. Hierbei handelt es sich allerdings um nominale Werte. Real ist ein Rückgang um etwa 22 % zu verzeichnen. Aus den angeführten Daten lässt sich schließen, dass der Umsatz pro Beschäftigten um etwa 43 % von 60.000 (1994) auf gut 83.000 Euro pro Beschäftigten gestiegen ist. Anders ausgedrückt heißt dies, dass heute im Thüringer Handwerk etwa der gleiche Umsatz wie 1994, jedoch nur mit etwa zwei Drittel der Personen erzielt wird. Bei realer Betrachtungsweise liegt die Steigerung bei etwa 18 %.

Der hohe Betriebsbesatz ist auf eine relativ starke Nachfrage der Bevölkerung nach handwerklichen Gütern und Leistungen zurückzuführen. Rechnerisch gesehen gab jeder Thüringer knapp 5.000 Euro in 2007 dafür aus. Damit liegt Thüringen an vierter Stelle aller Bundesländer. Die sinkende Bevölkerungszahl Thüringens (Rückgang von 1994 bis 2007 um knapp 9 %) hat sich damit nicht so negativ auf den handwerklichen Umsatz ausgewirkt wie erwartet. Die Betriebe haben es geschafft, ihre Güter und Leistungen nicht nur an private Haushalte, sondern auch an die gewerbliche Wirtschaft, an die öffentlichen Hände oder jenseits der Grenzen (vor allem in Bayern, Hessen und in Sachsen) abzusetzen. Möglicherweise kommt eine relativ geringe Wettbewerbsintensität mit handwerksfremden Anbietern hinzu.

Im Thüringer Handwerk dominieren nach wie vor die zulassungspflichtigen Betriebe. Der Anteil der zulassungsfreien Handwerke ist vergleichsweise gering. Das handwerksähnliche Gewerbe liegt etwa im Bundesdurchschnitt. In den letzten Jahren haben die zulassungsfreien Handwerke jedoch erheblich an Gewicht gewonnen.

Bezogen auf die einzelnen Handwerksgruppen ist der Betriebsbestand seit 2000 am stärksten im Ausbaugewerbe und bei den Handwerken für persönliche Dienstleistungen (vor allem Friseure) gestiegen. Einen Rückgang gab es dagegen bei den Nahrungsmittelhandwerken (starker Konzentrationsprozess), bei den Handwerken für den gewerblichen Bedarf und im Bauhauptgewerbe. Die Betriebsdichte liegt im Vergleich zum Bundeswert fast in allen Handwerksgruppen höher. Das gilt insbesondere für das Baugewerbe. Ein geringerer Besatz ist nur bei den Dienstleistungshandwerken (Gesundheitsgewerbe, Handwerke für persönliche Dienstleistungen) zu beobachten.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass das Thüringer Handwerk einen beachtlichen Stellenwert in der Gesamtwirtschaft aufweist. Fast jeder dritte Betrieb und jeder vierte Existenzgründer kommen aus dem Handwerk. Der Anteil an den Beschäftigten liegt bei 13 %. In den letzten Jahren hat sich der Gründeranteil erhöht, der Beschäftigtenanteil ist jedoch gesunken.

Im Vergleich zum Bundesgebiet weist das Thüringer Handwerk sowohl nach der Zahl der Betriebe und der Gründer als auch der Beschäftigten einen vergleichsweise hohen Anteil an der Gesamtwirtschaft aus. Dies verdeutlicht, dass der Freistaat Thüringen in besonderer Weise durch Klein- und Mittelbetriebe wie das Handwerk geprägt ist.

9.4 Demografischer Wandel in Thüringen

Der demografische Wandel in Thüringen lässt sich anhand der Daten der elften Bevölkerungsvorausschätzung beschreiben. Dabei wird Variante 1 des Thüringer Landesamtes für Statistik zugrunde gelegt. Diese beinhaltet einen relativ geringen Außenwanderungsgewinn, was angesichts der Entwicklung in den letzten Jahren realistisch erscheint. Die Prognose wurde bis zum Jahr 2020 vorgenommen.

Bis zu diesem Jahr dürfte demnach die Thüringer Bevölkerung um etwa 10 % zurückgehen. Absolut gesehen sinkt die Anzahl der Personen von derzeit knapp 2,3 Mio. auf gut 2 Mio. Dieser Verlust ist größer als in den neuen Bundesländern insgesamt (minus 7,5 %) oder im gesamten Bundesgebiet (minus 2,5 %). Innerhalb Thüringens dürfte der Bevölkerungsrückgang in den Landkreisen erheblich größer als in den kreisfreien Städten ausfallen. Für die Städte Weimar und Jena wird sogar ein leichter Bevölkerungsgewinn erwartet. Im zentralen Gebiet zwischen Jena und Eisenach ist die Bevölkerungsentwicklung voraussichtlich besser als in der Peripherie dieses Bundeslandes.

Der Grund für diese Entwicklung liegt zu etwa zwei Drittel in einem natürlichen Bevölkerungsverlust, da die Zahl der Sterbefälle die Zahl der Geburten erheblich übersteigt und dies bis zum Jahr 2020 sogar mit steigender Tendenz. Zu einem Drittel wird aber auch ein Nettowanderungsverlust gegenüber den anderen Bundesländern (insbesondere aus dem Westen Deutschlands) erwartet. Dieser negative Wanderungssaldo ist allerdings in den nächsten Jahren am höchsten und nimmt dann bis 2020 deutlich ab.

Mit dem Bevölkerungsrückgang wird eine Verschiebung der Altersstruktur einhergehen. Eine Zunahme ist bei der Zahl der über 50-Jährigen zu erwarten, stark sinken wird dagegen die Zahl der Personen bis 30 Jahre und die Altersgruppe von 31 bis 50 Jahre. Bei den 30- bis 40-Jährigen zeigt sich zuerst ein Rückgang und dann wieder ein leichter Anstieg. Die Veränderung der Altersstruktur hat auch Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen. Deren Zahl wird bis 2020 deutlich abnehmen, wobei der Rückgang noch stärker als bei der Bevölkerung ausfällt. Innerhalb der Erwerbspersonen dürfte die Zahl der Personen unter 30 Jahre am stärksten sinken. Dafür wird das Gewicht der älteren Personen mit mehr als 45 Jahren stark zunehmen.

Auch im Geschlechterverhältnis zwischen Männern und Frauen dürften erhebliche Veränderungen eintreten. In allen Altersgruppen bis 60 Jahre gibt

es einen Männer, im höheren Alter dagegen einen Frauenüberschuss. Dabei wird der Männerüberschuss insbesondere in den mittleren Altersgruppen stark an Bedeutung gewinnen. Dies liegt daran, dass größere Wanderungsverluste bis etwa 2012 vor allem im Alter zwischen 20 und 40 Jahren auftreten, da in diesen Jahrgängen sehr viel mehr Frauen als Männer den Freistaat Thüringen verlassen.

Wagt man einen Blick in die fernere Zukunft bis zum Jahr 2050, zeigt sich, dass sich die beschriebenen Trends noch verstärken dürften. Die Zahl der Bevölkerung wird insgesamt um 34 % zurückgehen, die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter sogar um fast 50 %. Das Verhältnis zwischen jung und alt bzw. zwischen Erwerbstätigen und Senioren wird sich noch weiter zuspitzen, was weitreichende Folgen für die Volkswirtschaft mit sich bringt.

9.5 Daten zur Gründungsdynamik/Unternehmensnachfolge

Sensibilisierungs- und Vorbereitungsphase

Das **Alter** der Inhaber von Handwerksbetrieben ist relativ breit über das Erwerbstätigenleben gestreut. Am häufigsten sind die Inhaber zwischen 41 und 50 Jahre alt (ca. 33 %). Ein Drittel hat das fünzigste Lebensjahr bereits vollendet. Dies sind 10.300 Handwerksbetriebe in Thüringen. Diese Betriebe müssen sich aktiv Gedanken um eine Nachfolgeregelung machen. Die meisten handwerklichen Betriebsinhaber beabsichtigen mit 60 oder 65 Jahren in den Ruhestand zu gehen. Nur ein kleiner Teil von 6 % will vorher aufhören, weitere 6 % planen, ihren Betrieb noch in einem höheren Alter zu leiten. Dabei ergibt sich ein Zusammenhang mit der Betriebsgröße. Je mehr Beschäftigte der Betrieb hat, desto länger will der Inhaber die Verantwortung tragen.

Von allen Handwerksbetrieben ist etwa ein Drittel bereits in die **Nachfolgeplanung** eingetreten. Dabei gilt wiederum, dass sich die größeren Betriebe eher Gedanken machen als die kleineren. Auch stellt der Betriebsinhaber desto eher die Weichen, je älter er ist. Dies gilt ebenso, wenn ein konkreter Übernahmekandidat des Betriebes, sei es Sohn bzw. Tochter oder ein Mitarbeiter des Betriebes, in Aussicht steht.

Aus Sicht der ehemaligen Inhaber, also der Personen, die im Jahr 2007 ihren Betrieb übergeben oder stillgelegt haben, war die **wirtschaftliche Entwicklung** der Betriebe in den letzten zwei Jahren eher negativ. So sank in knapp 60 % der Betriebe die Zahl der Beschäftigten; nur in 20 % war eine Steige-

rung zu verzeichnen. Auch die Umsatzentwicklung verlief eher negativ als positiv. Diese Entwicklung betraf sowohl die Betriebe, die später stillgelegt wurden als auch diejenigen, die später übergeben wurden. Dieses Ergebnis fällt jedoch nicht aus dem Rahmen, denn auch bei der Gesamtheit der Thüringer Handwerksbetriebe verlief die wirtschaftliche Entwicklung ähnlich negativ. Der Abgang aus der Selbstständigkeit wurde von den Altinhabern in fast 50 % der Fälle nicht **geplant**, sondern geschah plötzlich. Meist waren wirtschaftliche Gründe für den plötzlichen Rückzug maßgeblich. Etwa jeder fünfte aus dieser Gruppe gab einen persönlichen Schicksalsschlag (Krankheit, Unfall) an. In diesen Fällen musste der Betrieb häufig stillgelegt werden, weil keine praktikable Nachfolgeplanung vorhanden war. Nur ein Viertel der Betriebsinhaber hat die Beendigung seiner Unternehmertätigkeit längerfristig geplant.

Diese Ergebnisse gelten für das gesamte Handwerk. Differenziert man nach den drei Handwerkssektoren, ergeben sich nicht unwichtige Unterschiede. So sind die Inhaber von **zulassungspflichtigen Handwerken** im Durchschnitt älter als die übrigen Handwerker. Von den A-Betrieben sind über 35 % älter als 50 Jahre. Von den B1-Betrieben sind es weniger als 30 % und von den B2-Betrieben sogar weniger als 25 %. Bei diesem Ergebnis ist es wenig erstaunlich, dass die Inhaber aus den A-Handwerken ihren Betrieb länger geleitet haben, während es sich bei den Betrieben aus den B-Handwerken (zulassungsfreie Handwerke und handwerksähnliches Gewerbe) häufig nur um kurzfristige selbstständige Existenzen handelt.

Die A-Betriebe waren auch etwas größer (durchschnittliche Beschäftigtenzahl 4,0 Personen je Betrieb gegenüber 2,5 bei den B1- und 1,7 bei den B2-Betrieben), die Beschäftigten- und Umsatzentwicklung in den letzten zwei Jahren verlief etwas besser. Daher ist es nicht überraschend, dass die Beendigung der Unternehmertätigkeit häufiger längerfristig geplant wurde. Aber auch hier mussten knapp 40 % der Betriebe plötzlich aufhören.

Entscheidungs- und Umsetzungsphase

Betrachtet man die Nachfolgeregelung aus dem Blickwinkel der **Übergeber**, so finden 20 % der Betriebe einen Nachfolger. Der Rest wird stillgelegt oder in Ausnahmefällen an einen bereits bestehenden Betrieb verkauft. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der schlechten wirtschaftlichen Lage, der geringen Betriebsgröße und der in vielen Fällen fehlenden Nachfolgeplanung zu betrachten. Die übergebenen Betriebe hatten mehr Beschäftigte als die

stillgelegten. Ab einer Betriebsgröße von fünf Personen wurden mehr Betriebe übergeben als stillgelegt. Allerdings konnten auch einige größere Betriebe identifiziert werden, die keinen Nachfolger fanden.

Zum Zeitpunkt, als sie den Betrieb übergaben oder stilllegten, waren nur gut 20 % der Inhaber **älter** als 60 Jahre, dagegen über ein Drittel jünger als 40 Jahre. Die Inhaber der abgemeldeten Betriebe gehörten somit allen Altersstufen an. Dieses Ergebnis weist schon daraufhin, dass von einem "normalen" Generationswechsel meist nicht die Rede sein kann. In der Regel waren wirtschaftliche Gründe für die Abmeldung aus der Handwerksrolle maßgeblich.

Das Alter der Inhaber von den übergebenen Betrieben lag häufig zwischen 60 und 65 Jahren; sie hatten ihren Betrieb vergleichsweise lange geleitet. Waren sie jünger, war die Wahrscheinlichkeit einer Übergabe weitaus geringer. Auch jenseits der 65 Jahre wurden wieder weniger Betriebe übergeben. Das Durchschnittsalter bei einer Übergabe lag bei 59 Jahren, bei einer Stilllegung bei 51 Jahren. In wenigen Fällen fanden auch jüngere Inhaber für ihren Betrieb einen Nachfolger. Diese Personen hatten meist ihre Lebensplanung geändert. Je älter die Inhaber sind, desto länger haben sie ihren Betrieb geleitet und je jünger sie sind, desto kürzer standen sie diesem vor.

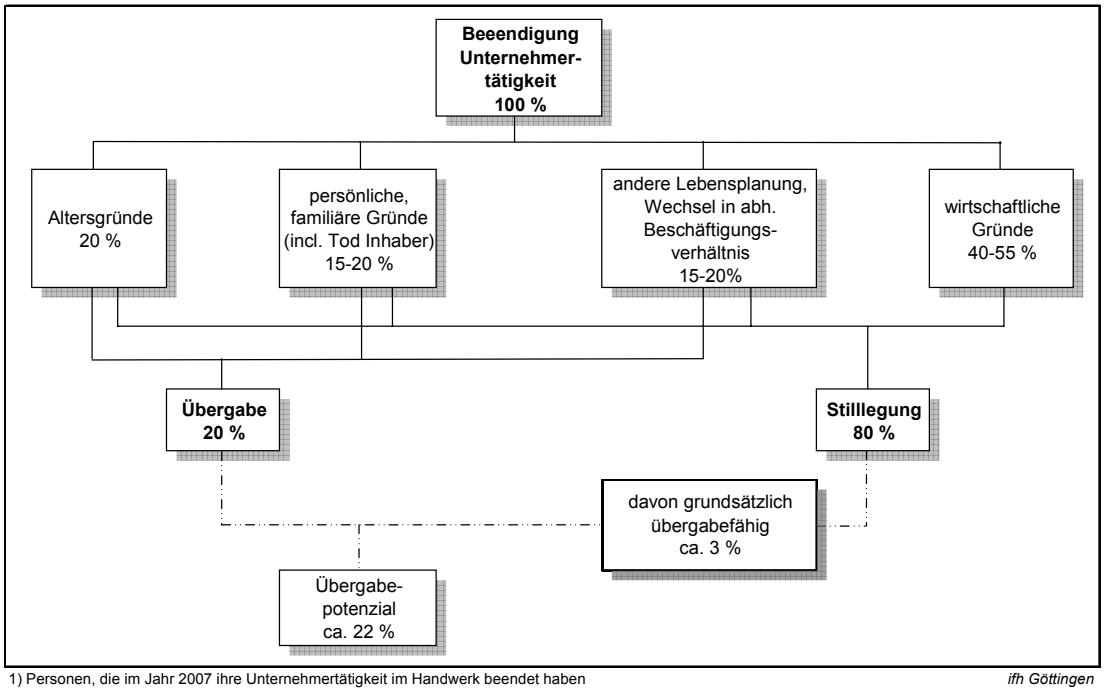
Der **Übergabeprozess** bei den übergebenen Betrieben dauerte in einem guten Drittel der Fälle zwei Jahre und länger, in gut 20 % zwischen einem und zwei Jahren. Die Nachfolgeregelung bei den restlichen etwa 44 % wurde in weniger als einem Jahr vollzogen. Dabei lässt sich eine Abhängigkeit von der Betriebsgröße feststellen. Je größer der Betrieb ist, desto länger dauert der Übergabeprozess.

Die Nachfolger waren meist (ca. 63 %) bereits vorher im **Betrieb als Mitarbeiter** tätig, in weiteren etwa 15 % der Fälle waren sie dort bereits Partner in der Geschäftsführung. Nur bei etwa jeder fünften Übergabe kam der Nachfolger von außen. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass in den Fällen, in denen eine Übergabe stattfindet, diese häufig sukzessive erfolgt.

Von den stillgelegten Betrieben hatten 20 bis 25 % **ursprünglich vorgehabt**, einen Nachfolger für den Betrieb zu finden. Für das Scheitern dieser Absicht sind sicher verschiedene Gründe maßgeblich, so vor allem die wirtschaftliche Situation des Betriebes oder zu hohe Preisvorstellungen. Häufig schätzen Altinhaber die Lage ihres Betriebes nicht realistisch ein.

Insgesamt lässt sich aus den Antworten auf diese Frage in Kombination mit anderen Ergebnissen der Erhebung einer Typologie der Altinhaber, also der Personen, die im Jahr 2007 ihren Betrieb stillgelegt oder übergeben haben, ableiten (vgl. Abbildung 9.1). Für die Abmeldung des Betriebes bzw. für die Beendigung der Unternehmertätigkeit waren vor allem wirtschaftliche Gründe maßgeblich, wobei diese Betriebe sämtlich stillgelegt wurden. Danach folgen zu fast gleich großen Teilen Altersgründe, persönliche Gründe und eine Veränderung der Lebensplanung, so z.B. ein Wechsel in ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis. Wie hoch der Übergabeanteil bei jedem dieser Gründe ist, lässt sich nicht genau ermitteln. Insgesamt liegt er – wie bereits erwähnt - bei 20 %. Da von den stillgelegten Betrieben noch einige übergabefähig sind, ergibt sich insgesamt ein Übergabepotenzial von 22 %.

Abb. 9.1: **Typologisierung der Altinhaber im Thüringer Handwerk**

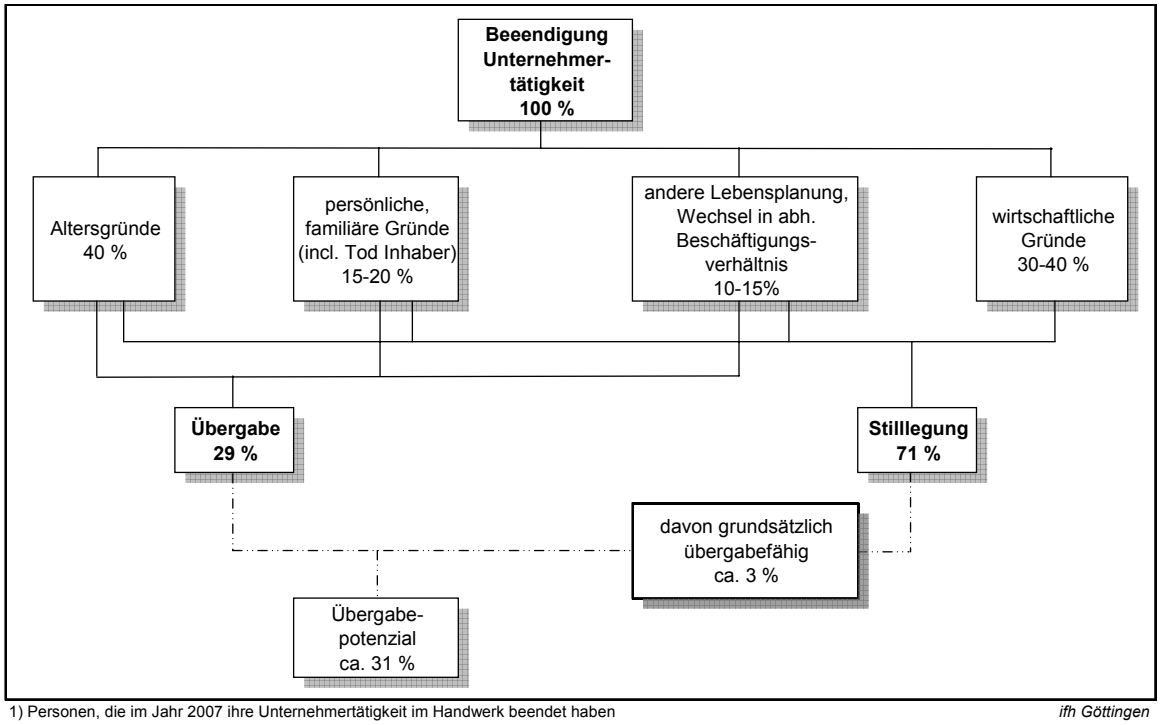


1) Personen, die im Jahr 2007 ihre Unternehmertätigkeit im Handwerk beendet haben *ifh Göttingen*

Dieses Ergebnis gilt für das gesamte Handwerk. Betrachtet man nur die **zulassungspflichtigen Betriebe,** ergeben sich nicht unbeträchtliche Unterschiede (vgl. Abbildung 9.2). So spielen hier Altersgründe eine größere, wirtschaftliche Gründe dagegen eine geringere Rolle. Auch eine veränderte Lebensplanung kommt nicht so häufig vor. Insgesamt ist die Übergabequote mit 29 % erheblich höher als im zulassungsfreien Handwerk mit 11 % oder gar im handwerksähnlichen Gewerbe mit 5 %.

Keinen größeren Unterschied zum Gesamthandwerk gibt es bei dem Anteil der stillgelegten Betriebe, die potenziell übergabefähig sind. Hier wird von den zulassungspflichtigen Handwerken ein Anteil von 3 % der stillgelegten Betriebe erreicht. Bezogen auf alle Betriebe sind dies 2 %, so dass sich bei den zulassungspflichtigen Betrieben insgesamt eine Übergabepotenzial von 31 % ergibt. Bei den nicht-zulassungspflichtigen Betrieben liegt dieses Potenzial dagegen nur bei etwa 10 %.

Abb. 9.2: **Typologisierung der Altinhaber im Thüringer Handwerk – nur zulassungspflichtige Handwerke**



1) Personen, die im Jahr 2007 ihre Unternehmertätigkeit im Handwerk beendet haben *ifh Göttingen*

Betrachtet man den Generationswechsel nun aus Sicht der **Existenzgründer**, so handelt es sich bei nur 18 % aller Existenzgründungen um die Übernahme eines bereits bestehenden Unternehmens; die restlichen 82 % sind Neugründungen. Wenn ein Betrieb übernommen wurde, sind dies zu 35 % familiäre Übernahmen vom Vater oder der Mutter. Zählt man Verwandte und Ehepartner hinzu, kommt man auf eine familiäre Übergabequote von etwa 50 %. Ein Viertel der Übernahmen erfolgt vom ehemaligen Chef, und bei 27 % der Übernahmen war der bisherige Inhaber vorher nicht bekannt, wobei etwa die Hälfte dieser Übernahmen über eine Betriebsbörse lief.

Etwa 20 % der Existenzgründer sind **Frauen**. Hierbei handelt es sich einerseits um Gründerinnen von Kleinstbetrieben, andererseits um Übernehmerinnen von eher größeren Einheiten. Die meisten Unternehmen starten allein und nicht als **Teamgründung** (93 % zu 7 %). Bei den Übernahmen gibt es allerdings häufiger mehrere Gesellschafter. Dies dürfte daran liegen, dass es sich in vielen Fällen um sukzessive Übergaben handelt und der Altinhaber noch einen Gesellschafterstatus innehat.

Die befragten Gründerbetriebe haben relativ **klein** angefangen. Mehr als drei Viertel der Befragten starteten allein, d.h. ohne Beschäftige. Bei den Betrieben mit fünf und mehr Beschäftigten handelt es sich fast ausschließlich um Übernahmen.

Die **Qualifikation** der Gründer ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. An erster Stelle steht die Gesellenprüfung mit fast vier von fünf Gründern, wobei diese nicht in jedem Fall in der gleichen Branche abgelegt wurde. Danach folgt die Meisterprüfung mit 36 % vor dem Fachhochschulabschluss mit 9 % und einem Universitätsabschluss mit etwa 1 %. Lediglich 5 % der Gründer gaben an, keine Qualifikation erworben zu haben. Damit weist weniger als die Hälfte der Existenzgründer einen Meisterbrief auf.

Die Handwerker sind bei ihrer Existenzgründung sehr unterschiedlich **alt**. Lediglich 21 % sind 30 Jahre und jünger, 37 % zwischen 30 und 40 Jahren und immerhin über 25 % zwischen 41 und 50 Jahren. 15 % der Gründer hatten sogar das 50. Lebensjahr überschritten. Dieses Ergebnis widerlegt die teilweise geäußerte Auffassung, dass Existenzgründungen im Handwerk vor allem im Alter von etwa 30 Jahren stattfinden. Die Gründe für die relativ späte Gründungsentscheidung sind nicht eindeutig festzustellen. Eine Rolle spielt sicher, dass infolge der hohen Arbeitslosigkeit viele Personen mangels Alternativen auch noch in einem relativ hohen Alter den Schritt in die Selbstständigkeit wagen.

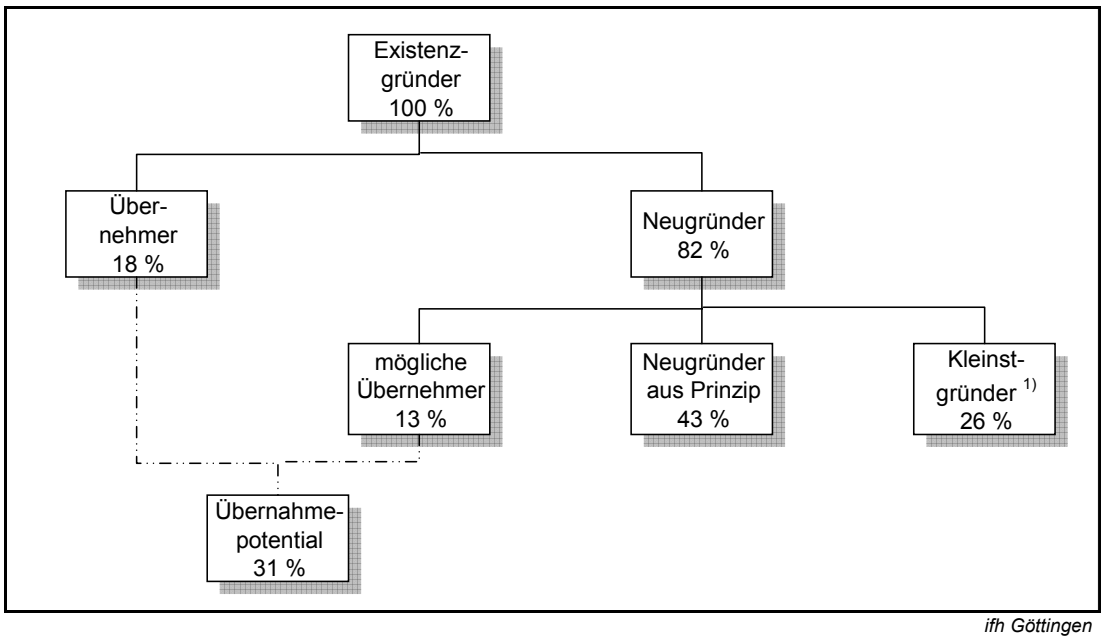
Diejenigen Gründer, die eine handwerksspezifische Qualifikation erworben hatten, haben die Meisterprüfung im Durchschnitt mit 29 Jahren und die Gesellenprüfung mit 20 Jahren abgelegt. Die Fachhochschulabsolventen waren im Schnitt 20 Jahre alt. Zwischen Meisterprüfung und Existenzgründung vergingen im Schnitt viele Jahre.

Als **Grund für den Schritt in die Selbstständigkeit** wurde am häufigsten die gewünschte Unabhängigkeit bzw. eine Selbstverwirklichung genannt. Danach wurde aber bereits die Arbeitslosigkeit angeführt. Hierbei dürfte es

sich in vielen Fällen um Gründungen aus der Not handeln. Diejenigen Existenzgründer, die einen Betrieb neu gegründet hatten, wurden auch gefragt, ob sie zuvor eventuell eine **Übernahmeabsicht** hatten. Jeder sechste Neugründer bejahte dies (13 % aller Existenzgründer). Die Mehrzahl meinte allerdings, dass sie von vornherein ein Unternehmen gründen wollte. Ein knappes Drittel der Gründer äußerte, dass sie nur wegen der Arbeitslosigkeit den Schritt in die Selbstständigkeit vollzogen hatten.

Diejenigen Gründer, die anfangs überlegt hatten einen Betrieb zu übernehmen, beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung vergleichsweise viele Personen; sie hatten also ein größeres Gründungsvorhaben umgesetzt. Diese Gründer können als **mögliche** Übernehmer tituliert werden. Bei einem Nachfolgemangel muss überlegt werden, inwieweit dieser Personenkreis für eine Übernahme in Frage kommt. Aufgrund dieser Ergebnisse lässt sich eine Typologie der Existenzgründer erstellen (vgl. Abbildung 9.3). Daraus wird deutlich, dass zu den 18 % Übernehmern noch ein Anteil von 13 % möglichen Übernehmern addiert werden muss, so dass sich insgesamt ein Übernahmepotenzial von 31 % ergibt.

Abb. 9.3: **Typologisierung der Existenzgründer im Thüringer Handwerk**

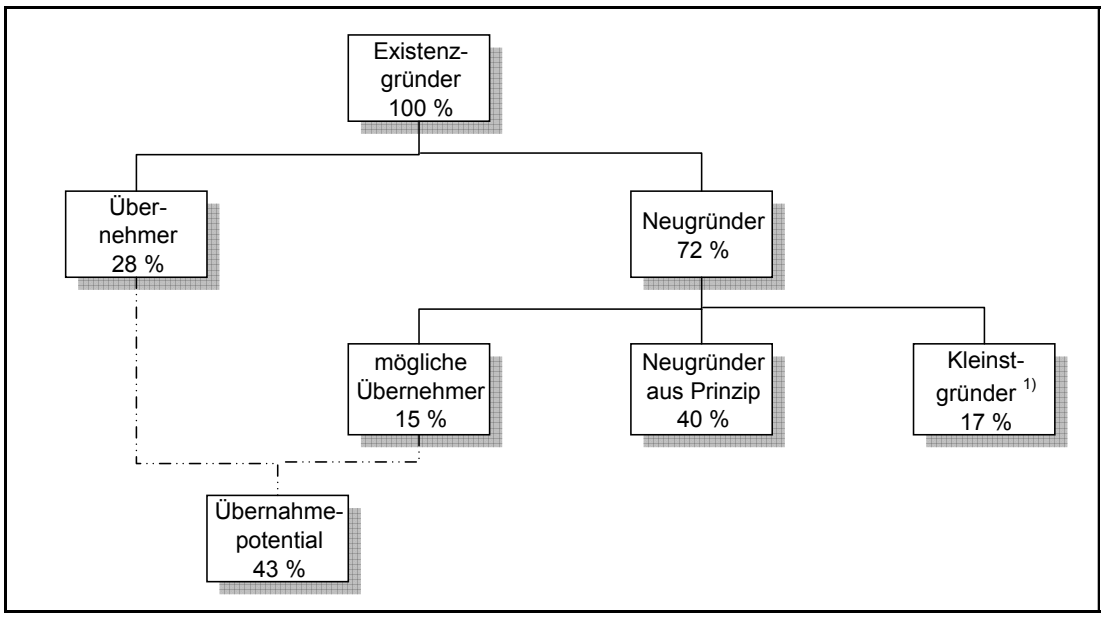


ifh Göttingen

1) Nebenerwerbsgründer, Gründer aus der Not etc.

Diese Abbildung gilt für das gesamte Thüringer Handwerk. Betrachtet man nur die **zulassungspflichtigen Handwerke**, verändern sich die Prozentangaben (vgl. Abbildung 9.4). Der Übernehmeranteil ist mit 28 % ebenso vergleichsweise hoch wie auch der Anteil der möglichen Übernehmer mit 15 %, so dass sich insgesamt ein Übernahmepotenzial von 43 % ergibt. Bei den B-Handwerken liegt dieses Potenzial dagegen nur bei 18 % (6 % Übernehmer und 12 % mögliche Übernehmer).

Abb. 9.4: **Typologisierung der Existenzgründer im Thüringer Handwerk – nur zulassungspflichtige Handwerke**



ifh Göttingen

1) Nebenerwerbsgründer, Gründer aus der Not etc.

Aber auch darüber hinaus unterscheiden sich die Gründer aus den verschiedenen Handwerkssektoren. So ist die Qualifikation der Gründer im zulassungspflichtigen Bereich höher. Trotzdem liegt der Meisterprüfungsanteil mit etwa 56 % erstaunlich niedrig. Der Rest dürfte sich bei diesen Handwerken mit einem Hochschulabschluss oder mit Hilfe der Betriebsleiterregelung selbstständig machen. In dem zulassungsfreien und dem handwerksähnlichen Gewerbe ist die Qualifikation der Inhaber deutlich geringer. So weisen nur etwa 10 % der Gründer eine Meisterprüfung, aber immerhin etwa zwei Drittel eine (nicht immer fachspezifische) Gesellenprüfung auf.

Des Weiteren liegt der Männeranteil in den zulassungspflichtigen Berufen höher und die Gründungsvorhaben werden größer begonnen. Die Gründer haben auch schon mehr Erfahrungen gesammelt. Viele sind bereits jenseits

der 40 (fast 50 %); jeder Fünfte sogar über 50 Jahre. Die Gründer kommen relativ selten aus der Arbeitslosigkeit (nur 16 %). Eine Familientradition spielt in etwa der Hälfte der Fälle eine entscheidende Rolle.

Stabilisierungsphase

Die Thüringer Existenzgründer im Handwerk des Jahres 2007 beurteilen die bisherige Entwicklung ihres Unternehmens meist als sehr erfolgreich (ca. 84 %), wobei die zulassungspflichtigen Betriebe etwas optimistischer als die übrigen Betriebe sind. Nur jeder sechste Betrieb war nicht zufrieden. So erfreulich dieses Ergebnis ist, zu beachten ist jedoch, dass die bereits nach kurzer Zeit gescheiterten Gründungen schon wieder aus der Handwerksrolle ausgetragen waren und sich daher nicht an der Umfrage beteiligten.

Zwischen Neugründungen und Übernehmern gab es bei diesen Fragen keinen Unterschied. Etwas höher war der Anteil der zufriedenen Gründer bei den zulassungspflichtigen Betrieben, wobei der Zufriedenheitsgrad mit der Betriebsgröße ansteigt.

Die Übernahmebetriebe waren zum Zeitpunkt der Befragung mit durchschnittlich 6,4 Personen je Betrieb erheblich größer als die Neugründungen mit 1,5 Personen. Beide konnten in den ersten Monaten nach der Gründung die Zahl der Arbeitsplätze steigern, wenn auch nur geringfügig. Im Vergleich mit dem gesamten Handwerk ist dieser Zuwachs auch unter Berücksichtigung der stillgelegten Betriebe jedoch beachtlich.

Dieses Ergebnis verdeckt, dass die meisten Betriebe ihre Beschäftigtenzahlen seit ihrer Gründung nicht verändert haben (70%). Etwa jeder vierte Betrieb hat mindestens eine Einstellung vorgenommen und 6 % mussten die Beschäftigtenzahl abbauen. Bei den Übernehmern war die Beschäftigtenfluktuation größer. Über ein Drittel schuf neue Arbeitsplätze, jeder sechste Betrieb reduzierte die Zahl seiner Mitarbeiter.

Die Altinhaber sehen zu etwa 90 % ihre **Erwartungen** an den Nachfolger erfüllt. Nur in wenigen Fällen sind sie unzufrieden.

In der Auswertung wurden die Gründer und die ehemaligen Inhaber auch danach unterschieden, ob der Betriebssitz in einer **strukturstarken** oder in einer **strukturschwachen Region** liegt. Insgesamt wurden nur geringe Unterschiede deutlich, die zudem nicht sehr groß ausfallen. So ist die wirtschaftliche Entwicklung der Betriebe in den strukturstarken Gebieten etwas

besser; die Betriebe waren auch größer und wurden vom Altinhaber länger geleitet. Die Übernahmequote liegt etwas höher und die Gründer kommen nicht so häufig aus der Arbeitslosigkeit. Diese Unterschiede deuten darauf hin, dass der Generationswechsel im Handwerk in diesen Regionen eine etwas größere Bedeutung aufweist als in den strukturschwachen Regionen.

9.6 Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess

In Kapitel 6 wurden auf Basis von Experteninterviews, die mit Steuerberatern und Betriebsberatern der Thüringer Handwerkskammern geführt wurden, sowie auf der Grundlage der Ergebnisse empirischer Befragungen, Erfolgsfaktoren, die für den Übergabeprozess relevant sind, identifiziert. Da besonders die Steuerberater und Betriebsberater der Handwerkskammern über einen reichen Erfahrungsschatz bezüglich der Nachfolgeproblematik im Handwerk verfügen, können sie am ehesten den gesamten Übergabeprozess objektiv beurteilen.

Im Folgenden werden die prozessübergreifenden Ergebnisse näher erläutert. In der Übergabephase spielen prozessorientierte und inhaltliche Entscheidungskriterien eine wichtige Rolle. Bei Übernahmen durch familienexterne oder betriebsexterne Nachfolger steht die Klärung von Sachfragen im Vordergrund, während Übergaben an familien- bzw. betriebsinterne Nachfolger häufig durch emotionale Entscheidungen geprägt sind. Während der Übergabeprozess bei externen Übergaben Schritt für Schritt und in aufeinander abgestimmten Prozessphasen verläuft, kommt es bei familien- bzw. betriebsinternen Übergaben eher zu Überlappungen einzelner Phasen und Schritte oder es werden mehrere Schritte zeitgleich abgewickelt.

Wichtige Voraussetzung für eine Erfolg versprechende Übergabe ist aus Sicht des potenziellen Nachfolgers die Beurteilung der Attraktivität des Betriebes. Die Branche und die wirtschaftliche Situation des Handwerksbetriebes sind dabei ausschlaggebend. Individuelle Entscheidungskriterien spielen ebenfalls eine Rolle und sind bei internen und externen Nachfolgern oft sehr unterschiedlich. Eine Analyse der Erfolgsfaktoren wurde aus der Sicht der übergebenden Person bzw. aus Sicht des Nachfolgers vorgenommen und führte zu folgenden Resultaten:

Übergeber

Bereits in der **Sensibilisierungsphase** sollte sich der Übergeber des Handwerksbetriebes über den Zeitpunkt seines Ausscheidens klar werden. Hat er diese Phase vorausschauend geplant, kann er im nächsten Schritt entscheiden, welche Übergabeform für seinen Betrieb aus seiner Sicht am geeignetsten wäre. Aus wirtschaftlicher Sicht sind sowohl eine Übergabe oder eine Stilllegung mit Liquidation des Betriebes in Betracht zu ziehen. Um bei einer Entscheidung für eine der Varianten zu einem realistischen Ergebnis zu gelangen, muss der neue Lebensabschnitt vorausschauend geplant werden. Je genauer die Vorstellungen über den Lebensabschnitt nach dem Zeitpunkt der Übergabe sind, desto besser wird der Übergeber mit dem Ausscheiden aus dem aktiven Berufsleben zu recht kommen.

Eine Regelung für Notfälle, die durch Krankheit, Unfall oder frühen Tod des Übergebers eintreten können, sollte ebenfalls bedacht werden. Schon frühzeitig vorbereitete vertragliche Regelungen helfen, in einem solchen Fall das Bestehen und die operative Fortsetzung laufender Geschäfte zu garantieren.

Einen solchen **Notfallplan** sollte der Unternehmensinhaber im Optimalfall schon unmittelbar nach Aufnahme eigenständiger unternehmerischer Tätigkeit erstellen. Wichtige Punkte, wie z.B. die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an Dritte sollten darin eindeutig geregelt sein. Ein vorbereitetes Testament kann die Nachfolge im Sinne des Übergebers sicherstellen. Ein solches Vorsorgemanagement sichert das Bestehen des Unternehmens in Krisensituationen ab.

Die **Vorbereitungsphase** ist meistens zu kurz, besonders dann, wenn eine langfristige Planung der Übergabe nicht stattfand. Drei bis fünf Jahre sind notwendig, um alle wichtigen Überlegungen und Vorbereitungen auf eine Übernehmensübergabe ohne Zeitdruck planen zu können.

In der Vorbereitungsphase ist besonderer Wert auf eine positive Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Betriebes zu legen. Ist der erwirtschaftete Ertrag des Betriebes hoch, bestehen für den Übergeber schon dadurch gute Chancen, sein Unternehmen erfolgreich an einen Nachfolger zu übergeben.

Bei der Übergabe des Betriebes liegt gerade im Handwerk oft eine Verflechtung von Privat- und Betriebsvermögen vor. Häufig sind Werkstatt und Wohnbereich des Inhabers in einer Immobilie oder einem Grundstück verzahnt, so

dass bei Übergabe an betriebsinterne oder externe Übernehmer räumliche und eigentumsrechtliche Schwierigkeiten bei der Trennung der Güter auftreten können. In der Vorbereitungsphase sollte schon klar sein, wie eine solche Trennung der Güter erfolgen kann, so dass dem Übernehmer keine Nachteile entstehen und der Übergeber weiß, was unter Berücksichtigung dieser Punkte nach seinem Ausscheiden aus dem Betrieb auf ihn zukommt.

In der **Umsetzungsphase** stehen für den Übergeber spezifische operativ-technische Maßnahmen an. Die Ermittlung des Kaufpreises bildet einen Schwerpunkt, insbesondere deshalb, weil dieser vom Übergeber oftmals intuitiv festgelegt wird. Der Kaufpreis spiegelt mitunter nicht die tatsächliche wirtschaftliche Situation des Betriebs wider, sondern wird eher als Vergütung des bisherigen Lebenswerks des Altinhabers gesehen. Die Herausforderung für den Übergeber besteht in einer Bewertung seines Betriebes anhand sachlicher, transparenter und nachvollziehbarer Kriterien. Im Hinblick auf die finanzielle Absicherung ist es darüber hinaus für den ausscheidenden Altinhaber entscheidend, durch eine sachlich Einnahmeplanung seine erwarteten Zuflüsse nach Betriebsübergabe zu kennen.

Eine faire und offene Kommunikation des Übergebers mit dem Nachfolger ist nicht nur in den Verhandlungen zum Kaufpreis wichtig, sondern betrifft darüber hinaus konkrete Absprachen zur Einarbeitung des Nachfolger sowie Regelungen zur Aufgabentrennung nach der Übergabe des Betriebes. Dieser Punkt kommt insbesondere bei familieninternen Nachfolgen zu kurz, was für die spätere Stabilisierungsphase verstärktes Konfliktpotenzial birgt.

Die enge Verzahnung von betrieblicher und familiärer Sphäre ist für Inhaber von Handwerksunternehmen sehr typisch. Hinzu kommt, dass familieninterne Verpflichtungen oder Schwierigkeiten den Übergabeprozess behindern können. Hier müssen häufig auch Interessen Angehöriger berücksichtigt werden. Die Berücksichtigung solcher Gesichtspunkte erschweren die Übergabeverhandlungen zusätzlich.

Die Hauptaufgabe des Übergebers in der frühen **Stabilisierungsphase** liegt in der Einarbeitung, Begleitung und Unterstützung des Nachfolgers. Eventuell ist der Übergeber weiterhin als Mitarbeiter, strategischer Berater in Beirats- oder Aufsichtsorganen noch im oder für das Unternehmen tätig. Diese Phase gestaltet sich hauptsächlich bei familieninternen Übergaben schwierig. Ein sogenanntes "back-seat-driving", also die permanente Einmischung des Altinhabers in Entscheidungen des Nachfolgers, behindert den Stabilisie-

rungsprozess massiv. Eine schwierige wirtschaftliche Situation des Unternehmens kann die Konflikte noch verschärfen.

Nachfolger

Die **Sensibilisierungsphase** ist eine besonders wichtige Phase, wenn man sie aus Sicht der zukünftigen demografischen Entwicklung in Thüringen betrachtet. Dabei kommt dem potenziellen Nachfolger eine besondere Bedeutung zu. Die Sensibilisierung des potenziellen Nachfolgers ist, wie bereits für den Übergeber beschrieben, die Grundlage für einen reibungslosen weiteren Nachfolgeprozess. Es muss eine ausreichende Anzahl von Kandidaten für eine Nachfolge geben und diese müssen auch über die notwendigen persönlichen und fachlichen Qualitäten verfügen, die für die Übernahme eines Handwerksbetriebes erforderlich sind.

Für potenzielle Nachfolger ist vor allem eine bewusste Berufsentscheidung für das spezifische Handwerk und für die Selbstständigkeit als berufliche Perspektive entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Eine bewusste Entscheidung des potenziellen Nachfolgers für eine Betriebsübernahme an statt für eine Neugründung erhöht die Aussichten auf einen erfolgreichen Start im Unternehmen ebenfalls. Mit der konkreten Absicht zur Selbstständigkeit durch Übernahme eines Betriebes beginnt für den Nachfolger die **Vorbereitungsphase**. In dieser Phase ist die persönliche und fachliche Qualifizierung des Nachfolgers wichtig und die Betriebssuche muss gelingen.

Die Vorbereitungsphase des Nachfolgers schließt den Erwerb notwendiger Schlüsselqualifikationen ein, als Voraussetzung dafür, zukünftig einen Handwerksbetrieb fachlich, kaufmännisch und als Führungskraft leiten zu können. Dabei spielt auch die Persönlichkeit des Nachfolgers eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus zeigt sich, dass sich familiäre Unterstützungsangebote für den Nachfolger positiv auf das Gelingen der Übernahme auswirken. In manchen Fällen scheitern Übernahmen, weil die Partner der Nachfolger einer solchen Entscheidung nicht zustimmen oder diese faktisch nicht mittragen.

Für den Nachfolger steht in der Vorbereitungsphase die Suche nach einem geeigneten Betrieb an. Aus theoretischer Sicht sollte die Suche systematisch anhand eines Kriterienkatalogs vorgenommen werden. Leider ist ein solches Vorgehen in der Praxis bei Handwerksbetrieben und für familieninterne Nachfolgeregelungen meist nicht der Fall.

Während der **Umsetzungsphase** besteht die Hauptaufgabe für den Nachfolger darin, die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu prüfen und einzuschätzen, das zukünftige Unternehmenskonzept zu planen sowie den Kaufpreis zu ermitteln und die damit verbundene finanzielle Belastung mit der Kapitalaufbringung zu klären.

Während sich externe Nachfolger mit dem Unternehmenskonzept und der Bewertung des Betriebes intensiv auseinander setzen, ist das bei familieninternen Übernahmen eher nicht die Regel. Das kann sich in der späteren Stabilisierungsphase negativ auswirken, sei es, weil die Rentabilität nicht stimmt, sei es, weil durch ungeklärte Aufgabenverteilung zwischen Nachfolger (Sohn) und Übergeber (Vater) Konfliktsituationen schon vorprogrammiert sind.

Förder- und Finanzierungsmaßnahmen haben einen indirekten Einfluss auf die Bereitschaft des Nachfolgers, sich bewusst und intensiv mit dem Geschäftskonzept auseinanderzusetzen, da zur Inanspruchnahme dieser Leistungen eine Vorab-Prüfung der Tragfähigkeit des Vorhabens anhand von Rentabilitäts- und Finanzierungsplanungen verlangt wird. Somit können Förder- bzw. Finanzierungsangebote eine Kontrollfunktion während der Umsetzungsphase im Übergabeprozess haben.

Um wirtschaftlich schwierigen Situationen vorzubeugen, sollte der Nachfolger in der **Stabilisierungsphase** einen detaillierten Businessplan als Planungsgrundlage zur Verfügung haben. Das regelmäßige Prüfen der wirtschaftlichen und finanziellen Unternehmenssituation anhand entsprechender Kennzahlen ist für den Nachfolger existenziell wichtig. Durch ein solches Vorgehen kann Fehlentwicklungen frühzeitig entgegengewirkt werden. Die Bedeutung dieses Prozesses ist vielen Handwerksbetrieben allerdings nicht bewusst.

Im Zusammenhang mit der familieninternen Nachfolge wird immer wieder auf die notwendige Aufgabenteilung zwischen Übergeber und Nachfolger als Erfolgsfaktor hingewiesen. Eine strikte Aufteilung und klare Trennung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen verhindert Konflikte im Vorfeld und erleichtert viele Entscheidungen.

9.7 Unterstützungsleistungen für die Unternehmensnachfolge

Übergeber können im Verlauf des Übergabeprozesses auf verschiedene Unterstützungsleistungen zurückgreifen, die von privaten und öffentlichen Dienstleistern angeboten werden. Das Ziel, die Unternehmensnachfolge zu optimieren und die Unterstützungsangebote für die Übergeber der Handwerksbetriebe als auch für die Nachfolger zu verbessern, ist nur zu erreichen, wenn die bisherigen Angebote gebündelt, Beratungslücken erkannt werden und im Ergebnis daraus ein abgestimmtes Maßnahmenpaket von Beratungsdienstleistungen durch die Beratungspartner, d.h. durch die Handwerkskammern und Steuerberater sowie weitere Akteure, erarbeitet wird. Die Beurteilung der bisher bereit stehenden Angebote erfolgte durch Angaben der Betriebsinhaber und potenziellen Nachfolger in Experteninterviews.

Die Anforderungen an solche Unterstützungsleistungen verändern sich im Laufe des Übergabeprozesses. Während in der Sensibilisierungsphase vor allem Informationen zum generellen Ablauf und den Inhalten kommuniziert werden müssen, nimmt für die Beteiligten in der Vorbereitungs- und Umsetzungsphase die inhaltliche Tiefe spezifischer Aspekte des Übergabeprozesses zu. Gleichzeitig erfordert die Weiterentwicklung der konkreten Übergabe- bzw. Übernahmevorhaben eine zunehmend individuelle Betreuung der Beratungsfälle.

Zu den wichtigsten Unterstützungsleistungen im Nachfolgeprozess gehören Informationsangebote, Beratungsleistungen und Finanzierungsförderungen. Diese werden daher einer genaueren Betrachtung und Beurteilung unterzogen.

Information

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass der Informationsbedarf der Übergeber und Nachfolger sehr unterschiedlich ist. Im Vergleich zu einer Neugründung ist die Übergabe eines Handwerksbetriebes sehr viel komplexer. Die vielfältigen bereits zur Verfügung stehenden Informationen, die für eine Unternehmensgründung durch IHK, Fördermittelgeber u.a. Anbieter zur Verfügung stehen, sind für die Steuerung der Übergabeprozesse im Handwerk nicht ausreichend, da die Spezifik der zu lösenden Probleme durch die allgemeinen Informationen nicht abgebildet werden kann.

Zurzeit nutzen Übergeber und Nachfolger von Handwerksbetrieben vor allem Informationsveranstaltungen der Handwerkskammern, wenn sie Fragen zum Übergabeprozess beantwortet haben wollen. Weitere Informationsquellen sind Fachzeitschriften und von den Handwerkskammern speziell angebotene Seminare. Selten wird das Internet als Informationsquelle genutzt.

Für mögliche Informations- und Kommunikationsstrategien der Handwerkskammern und anderer unterstützender Institutionen sind diese Ergebnisse im Hinblick auf eine verbesserte Informations- und Kommunikationsstrategie wichtig.

Für jede Phase der Übergabe müssen Informationen für die Übergeber als auch die Nachfolger bereitgehalten werden. Das Informationsmaterial sollte einfach und übersichtlich aufbereitet werden. Die Inhalte müssen auf die Bedürfnisse des Handwerks abgestimmt sein. Das Informationsmaterial sollte in einem einheitlichen Layout erstellt werden, so dass im Laufe der Zeit der Wiedererkennungswert steigt und das zur Verfügung gestellte Material auch angenommen wird. Die Verteilung der Informationsmaterialien sollte abgestimmt über alle beratenden Institutionen erfolgen.

Beratung

Bisher sind für Übergeber und Nachfolger die Steuerberater die wichtigsten Ansprechpartner während des laufenden Übergabeprozesses. Aus den Interviews geht hervor, dass Übergeber von Handwerksbetrieben die Qualität der Beratungsdienstleistungen eher kritisch einschätzen, während potenzielle Nachfolger zufrieden mit der Beratungsleistung der Steuerberater sind.

Die Beratungsleistungen der Steuerberater umfassen die steuerliche, betriebswirtschaftliche sowie eine auf den Übergabefall spezifisch zugeschnittene Beratung. Die Untersuchungen ergaben, dass sich eine langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Steuerberater positiv auf die Beratung auswirkt. In diesen Fällen kann auch der Steuerberater spezifische Übergabeprobleme gemeinsam mit Übergeber und Übernehmer zur Zufriedenheit beider lösen. Seine umfassenden Kenntnisse und Daten zur betriebswirtschaftlichen Situation des jeweiligen Betriebes sind dafür Voraussetzung.

Das vorrangige Interesse der Nachfolger besteht darin, umfassende Informationen zu Fragen, die mit der Existenzgründung verbunden sind, zu Förde-

rangeboten und zu betriebswirtschaftlichen Problemen zu erhalten. Die Steuerberater begleiten in der Regel den gesamten Übergabeprozess.

Die Beratungsleistungen der Steuerberater sind kostenpflichtig und die Kosten sind abhängig vom Umfang der in Anspruch genommenen Beratungsleistungen. Besonders kleineren Betrieben fällt es schwer, diese Kosten aufzubringen und deshalb nutzen sie die betriebswirtschaftliche Beratung dementsprechend wenig.

Die **Betriebsberatung der Handwerkskammern** stehen Handwerksbetrieben kostenfrei zur Verfügung. Die Beratungsangebote werden eher kurzfristig in Anspruch genommen. Aus Sicht des gesamten Nachfolgeprozesses konzentrieren sich die Angebote der Betriebsberater nur auf bestimmte Abschnitte, die besonders den Informationsbedarf in der Vorbereitungsphase und in der Umsetzungsphase der Betriebsübergaben betreffen. Die Stabilisierungsphase findet kaum Berücksichtigung, obwohl gerade für diesen wichtigen Abschnitt der Übernahme ein begleitendes Controlling entscheidend für den Erfolg ist. Insgesamt stellen sowohl Betriebsberater als auch Steuerberater fest, dass viele Handwerker eher eine Aversion oder Beratungsresistenz zeigen und glauben, die Probleme lösen sich selbst.

Bisher arbeiten Steuerberater und Betriebsberater nicht zusammen. Es wäre allerdings wünschenswert, wenn eine Abstimmung und ein Informationsaustausch zwischen beiden Beratergruppen stattfinden würde. Das wäre im Interesse beider Gruppen, da die Betriebsberater oft über ein detailliertes Fachwissen der verschiedenen Handwerksgewerke verfügen, von dem die Steuerberater profitieren könnten und die Steuerberater in der Tiefe, die betriebswirtschaftlichen Belange des Unternehmens beurteilen können. Eine Abstimmung über Schwerpunkte der Beratung sollte zwischen beiden Parteien über alle Phasen und Abschnitte des Übergabeprozesses erfolgen. Damit könnte eine Win-Win-Situation für beide Beratergruppen entstehen, von der vor allem die Übergeber und Übernehmer von Handwerksbetrieben profitieren.

Informationen für Übergeber und Unternehmer sollten dementsprechend aufbereitet und kommuniziert werden, so dass den Übergebern und Übernehmern klar wird, in welcher Phase und mit welchem Problem sie sich an welchen Ansprechpartner wenden können. Neben den zu lösenden Sachfragen spielen auch emotionale Faktoren im Prozess der Übergabe eine große Rolle. Diese zu erkennen und moderierend bei der Problemlösung zu helfen,

stellt eine Herausforderung für alle Beratungspartner dar. Das Konfliktpotenzial ist bei der Suche familieninterner Übergangsregelungen groß. Es gilt aber auch, Konflikte zwischen Übergeber und Nachfolger zu vermeiden und falls diese entstehen, sie zur Zufriedenheit aller zu lösen. Auf eine solche Aufgabe müssen die Berater vorbereitet werden. Dafür ist neben der inhaltlich-sachlichen Qualifizierung der Berater eine Aus- bzw. Weiterbildung im Bereich Moderation und Mediation erforderlich.

Finanzierung

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge entstehen Kosten, die sich aus der Zahlung eines Kaufpreises, aus erforderlichen Investitionen in Sachanlage- oder Umlaufvermögen, aus laufenden Kosten, Kosten für Qualifizierung und Beratung, aber auch durch erhöhte Lebenshaltungskosten, die durch Krankenversicherung oder eine Rentenabsicherung verursacht werden, ergeben.

Um diese Kosten abzudecken, können verschiedene Fördermittel genutzt werden. Förderangebote, die mit der Zahlung eines Eigenanteils verbunden sind, werden eher selten in Anspruch genommen. Das betrifft z.B. Darlehen, Bürgschaften und Investitionszuschüsse. Die Gründe sind vielfältig. In manchen Fällen erfüllen die Handwerker die Anforderungen der Programme nicht, oder die eingereichten Konzepte sind nicht überzeugend genug. Häufig sind den Handwerkern die Programme schlicht nicht bekannt oder sie sehen keinen Förderbedarf.

Anders sieht es für Förderangebote aus, die nicht mit einer Eigenbeteiligung verbunden sind. Diese werden in der Regel gern genutzt. Programme wie der Existenzgründerpass, Coachingangebote und Förderangebote der Bundesagentur für Arbeit sind deshalb gefragt. Sie entsprechen eher den Finanzierungsbedürfnissen der Handwerksbetriebe und sind bei den Handwerken auch bekannt. Mitunter werden die Mittel aber auch "mitgenommen", weil sie relativ einfach zu bekommen sind.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass zukünftig auch eine Aufstellung aller Förderprogramme, eine einfache und verständliche Beschreibung der Förderbedingungen, die Kontaktdaten zu Fördermittelgebern und begleitende Beratungsleistungen in entsprechenden Informationsmaterialien zur Verfügung gestellt werden müssten. Die Verteilung der Informationen sollte wiederum über alle Beratungspartner erfolgen.

Betriebsvermittlung

Die Handwerkskammern bieten über ihre Betriebsbörsen eine Plattform für die Betriebsvermittlung an. Dieser Service wird von den Thüringer Handwerkern nur selten genutzt. Die Ursache dafür ist, dass bisher in Thüringen größtenteils familien- oder betriebsinterne Übergaben der Handwerksbetriebe stattfinden oder externe Nachfolger auf informellen Wegen gefunden werden. Zukünftig wird allerdings die externe Übergabe von Handwerksbetrieben an Bedeutung gewinnen. Deshalb ist es sehr wichtig, dass auch die Betriebsbörsen entsprechend beworben werden.

9.8 Prognosen zu Existenzgründungen, anstehenden Übernahmen und Übergaben im Thüringer Handwerk bis 2020

Eine Prognose über die Entwicklung der Existenzgründungen und Übernahmen im Thüringer Handwerk in den Jahren bis 2020 gestaltet sich als außerordentlich schwierig, weil es keine fundierten Anhaltspunkte für die Veränderung der Faktoren gibt, welche die Zahl der Existenzgründungen und der Übergaben in den nächsten Jahren bestimmen. Lediglich für die Bevölkerung nach verschiedenen Altersgruppen liegen durch die koordinierte Bevölkerungsvorausschätzung der Statistischen Ämter konkrete Daten vor. Daher erfolgt die Existenzgründungsprognose über eine Konstantsetzung der altersspezifischen Gründungsquoten. Die Vorhersage der Übergaben wird mit Hilfe einer konstanten Abgangsquote und einer Berechnung der übergabefähigen Betriebe vorgenommen.

Als Ergebnis wurde ermittelt, dass die Zahl der **Gründungen** im Thüringer Handwerk von derzeit knapp 2.000 pro Jahr kontinuierlich auf weniger als 1.600 im Jahr 2020 fallen dürfte. Dabei spielt der voraussichtliche Rückgang der Bevölkerung in diesem Bundesland eine weitaus größere Rolle als die Veränderung der Größe der Altersgruppen.

Die Zahl der Betriebe, die aus den Thüringer Handwerksrollen ausgetragen werden, ist im Zeitverlauf bis 2020 mit leichten Schwankungen fast konstant. Aus einem Vergleich mit der Entwicklung der Existenzgründungen folgt, dass der Gründerüberschuss, der gegenwärtig in Thüringen zu beobachten ist, sich etwa ab dem Jahr 2013 in ein **Gründerdefizit** verwandeln dürfte. Im Jahr 2020 sollte die Zahl der echten Abgänge die Zahl der Existenzgründungen um knapp 10 % übersteigen. Der Betriebsbestand im Thüringer Hand-

werk wird danach zuerst ansteigen, um dann bis zum Jahr 2020 etwa auf das gleiche Niveau wie im Jahr 2007 zu sinken.

Insgesamt gibt es in den nächsten Jahren jährlich eine Zahl von etwa 400 **übergabefähigen** Handwerksbetrieben. Für den gesamten Zeitraum sind dies um die 5.400 Nachfolgefälle. Nach einem anderen Prognoseverfahren dürfte diese Zahl um etwa 1.000 Einheiten höher liegen.

Das **Übernahmepotenzial** ist dagegen etwas größer. Zu den 18 % der Existenzgründer, die einen bestehenden Betrieb übernommen haben, kommen noch weitere 13 %, die sich dies grundsätzlich vorstellen können. Addiert man diese beiden Personengruppen, erhält man für den gesamten Zeitraum bis zum Jahr 2020 eine Zahl von fast 7.000 Existenzgründern, die für die Übernahme eines Handwerksbetriebes grundsätzlich in Betracht kommen. Die Jahreszahlen fallen allerdings kontinuierlich von gut 600 auf etwa 480 im Jahr 2020.

Nach diesen Berechnungen gibt es für den gesamten Zeitraum ein Nachfolgerdefizit von 500 bis 1.500 Übernehmern, sofern man die realen Übergaben betrachtet. Zieht man das Übernahmepotenzial mit heran, übersteigen jedoch die Übernahmen die Übergaben. Grundsätzlich sind also genügend Personen vorhanden, die daran interessiert sind, einen Handwerksbetrieb zu übernehmen. Zu beachten ist allerdings, dass dieses Ausgleich bei regionaler oder sektoraler Betrachtungsweise nicht unbedingt eintreten muss, so dass in einzelnen Kreisen oder Branchen durchaus ein Nachfolgedefizit eintreten kann. Außerdem wurden nur quantitative Größen berechnet. Das heißt nicht, dass auch alle Gründer aufgrund ihrer Qualifikation in der Lage sind, einen Handwerksbetrieb zu übernehmen.

Dieses Ergebnis gilt für das Handwerk insgesamt. Differenziert man nach einzelnen Handwerkssektoren, dürfte der Gründerrückgang bei den zulassungspflichtigen Handwerken am höchsten ausfallen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Gründer in diesen Handwerksbetrieben im Durchschnitt älter sind als in den nicht-zulassungspflichtigen Handwerken. Eine Differenzierung nach sektoralen oder regionalen Gesichtspunkten erbrachte ebenso wie eine Berücksichtigung des Geschlechtes des Gründers keine entscheidenden Unterschiede zu der allgemeinen Prognose.

Das Gründungsgeschehen wird ebenfalls durch die Entwicklung der Nachfrage beeinflusst. Hierin geht auch die zukünftige Bevölkerungszahl ein, die einen Rückgang der Nachfrage nach handwerklichen Gütern und Leistungen

zur Folge hat. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass es den Handwerksbetrieben gelungen ist, den Bevölkerungsrückgang durch zusätzliche Umsätze mit der gewerblichen Wirtschaft, den öffentlichen Händen oder in den benachbarten westlichen Bundesländern zu kompensieren. Eine zusätzliche Nachfrage dürfte auch durch die Veränderung der Bevölkerungszusammensetzung eintreten. Durch den größeren Anteil von älteren Personen entstehen zusätzliche Marktpotenziale für das Handwerk.

Die dargestellten Prognosen gelten nur bis zum Jahr 2020. Nach diesem Jahr dürften die Altersgruppen, die maßgeblich das Gründungsgeschehen bestimmen, in Thüringen, wie auch in den übrigen neuen Bundesländern, stark zurückgehen. Dies bringt entsprechende Auswirkungen auf die Zahl der Existenzgründungen mit sich. Daher dürfte es nach dem Jahr 2020 noch erheblich schwieriger werden, für alle übergabefähigen Handwerksbetriebe einen qualifizierten Nachfolger zu finden.

Diese für das Handwerk prognostizierte Entwicklung zeichnet sich im Grundsatz auch in der übrigen Wirtschaft ab. Jedoch deutet einiges daraufhin, dass in der Gesamtwirtschaft der Rückgang an Existenzgründern in den nächsten Jahren noch deutlicher ausfallen wird. Dagegen ist die Zahl der übergabefähigen Betriebe im Handwerk kleiner als in der Gesamtwirtschaft. Die Generationswechsel in Handwerk und Gesamtwirtschaft unterscheiden sich daher erheblich.

Resümee

Der Freistaat Thüringen ist in besonderer Weise durch das Handwerk geprägt. Die Stärke dieses Wirtschaftsbereichs zeigt sich daran, dass das Thüringer Handwerk im Vergleich zu anderen Bundesländern, was die Betriebs- und Beschäftigtendichte oder den Umsatz je Einwohner angeht, mit an der Spitze liegt.

Das Erscheinungsbild des Handwerks hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Heute kann man grob gesagt von einer Zweiteilung des handwerklichen Betriebsbestandes sprechen. Auf der einen Seite steht ein relativ kleiner Anteil von größeren Handwerksbetrieben, die sich erfolgreich dem Wettbewerb stellen und am Markt erfolgreich agieren.

Auf der anderen Seite findet sich ein großer Anteil von Klein- und Kleinstbetrieben; die Mehrzahl von diesen hat noch nicht einmal einen Mitarbeiter, teilweise wird der Betrieb auch nur im Nebenerwerb geführt. Die Bestands-

festigkeit dieser Betriebe ist nicht sehr hoch. Viele Gründer kommen aus der Arbeitslosigkeit und bei vielen steht nicht eine wirtschaftliche Expansion im Mittelpunkt, sondern der Erwerb eines Basiseinkommens. Dies ist nicht unbedingt negativ zu bewerten, denn solche Betriebe können durchaus in individueller wie auch in wirtschaftspolitischer Hinsicht ihre Berechtigung haben.

Dieses unterschiedliche Erscheinungsbild des Handwerks hat natürlich auch Auswirkungen auf den Generationswechsel. Derzeit werden nur 20 % der Betriebe übergeben, davon etwa die Hälfte innerhalb der Familie. Der Rest wird stillgelegt. Dies hängt auch damit zusammen, dass fast die Hälfte der Betriebsabmeldungen plötzlich geschieht, also nicht geplant war. In diesen Fällen ist es auch bei eigentlich übergabefähigen Betrieben schwierig, einen Nachfolger zu finden.

In den zulassungspflichtigen Handwerken liegt der Übergabeanteil etwas höher, aber auch hier findet nur gut jeder vierte Betrieb einen Nachfolger. Der Strukturwandel im Handwerk geschieht damit zu einem großen Teil durch einen vom Generationswechsel unabhängigen ständigen Umschlag von aus dem Markt ausscheidenden und neu in den Markt eintretenden Betrieben. Die Fortführung eines Handwerksbetriebes über mehrere Generationen hinweg stellt heute fast die Ausnahme dar.

Gegenwärtig ist kein Mangel an Übernehmern festzustellen. Dies wird schon daran deutlich, dass seit einigen Jahren die Zahl der Existenzgründer die Zahl der Personen, die ihren Handwerksbetrieb wieder abmelden, übersteigt. In quantitativer Hinsicht sind also genügend Existenzgründer vorhanden.

Im Zuge des demografischen Wandels wird die Zahl der Existenzgründungen in den nächsten Jahren sinken. Dagegen dürfte die Zahl der Inhaber, die in den Ruhestand überwechseln, etwa gleich bleiben. Daraus folgt, dass – wenn sonst alles gleich bleibt - etwa ab dem Jahr 2013 die Zahl der Marktaustritte die Zahl der Markteintritte und damit auch die Zahl der Übernehmer die Zahl der Übergeber übersteigen wird.

Dies dürfte jedoch nicht unbedingt ein Problem sein, da sich - abgesehen von möglichen Anpassungsmaßnahmen der bestehenden Betriebe - zusätzlich ein Übernahmepotenzial identifizieren lässt, wodurch rein rechnerisch ein Ausgleich zwischen der Zahl der zur Übergabe anstehenden Betriebe und der Zahl der für eine Übernahme in Frage kommenden Existenzgründern möglich ist. In regionaler und sektoraler Hinsicht kann dies aber anders aussehen.

Die große Herausforderung liegt jedoch nach den Erkenntnissen dieser Studie woanders. Vieles spricht dafür, dass die in Frage kommenden Nachfolger häufig nicht genügend qualifiziert sind, um einen Betrieb mit meist mehreren Beschäftigten zu übernehmen und erfolgreich leiten zu können. Das qualitative Problem erscheint somit viel gravierender als das quantitative. Die zentrale Fragestellung muss daher lauten: Wo bekommt das Handwerk ausreichend qualifizierte Gründer her, damit größere Handwerksbetriebe erfolgreich einen Generationswechsel meistern und die Betriebe unter der neuen Leitung sich nicht nur am Markt behaupten, sondern auch ihre Stellung ausbauen können.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht wäre dies wünschenswert. Denn positive Effekte für die wirtschaftliche Entwicklung entstehen nur dann, wenn durch Übernahmen, wie auch durch Gründungen generell, der Strukturwandel beschleunigt wird, Innovationen am Markt durchgesetzt werden und die Vielfalt des Angebotes erhöht wird.[244]

Dies ist der Hintergrund, vor dem im nächsten Kapitel geeignete Handlungsempfehlungen entwickelt werden, um eine ausreichende Gründungsdynamik und eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge im Thüringer Handwerk zu gewährleisten.

[244] Vgl. Fritsch, M. (2008), S. 56f.

10. Handlungsempfehlungen und Handlungsprojekte

10.1 Leitziele und Vorgehen bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen und Interviews wurden folgende ***Leitziele*** für die Konzeption konkreter Handlungsempfehlungen abgeleitet:

a. Bündelung und Abstimmung der Aktivitäten der einzelnen Institutionen und Zusammenführung zu einem "Beratungsnetzwerk Unternehmensnachfolge Handwerk" unter Regie der Handwerkskammern mit dem Ziel, eine geeignete Organisationsstruktur und Transparenz für den erforderlichen Beratungsprozess zu schaffen, Synergien zu nutzen sowie Effektivitäts- und Effizienzsteigerung in der Beratung zu erreichen.

b. Entwurf eines Konzepts zur "Notfallberatung" für Inhaber von Handwerksbetrieben. Dieses Konzept muss durch Betriebsberater der Handwerkskammern (Leitcoach-Konzept) angeboten und vermittelt werden.

c. Stärkung der betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Entscheidungskompetenz der Altinhaber/Übergeber sowie der Übernehmer/Neugründer zur Beurteilung der Erfolgsaussichten der Übergabe aus Sicht des Unternehmenswertes und der Tragfähigkeit des geplanten Übergabekonzeptes. Die Entscheidung kann entweder in einer "kontrollierten" Übergabe oder auch "kontrollierten" Stilllegung münden, wenn dies aus betriebs- und marktwirtschaftlicher Sicht erforderlich wird. Ziel ist es, die Qualität der Übergaben bzw. Gründungen zu verbessern.

d. Berücksichtigung der spezifischen Altersstruktur – *etwa ein Drittel der Inhaber von Handwerksbetrieben ist über 50 Jahre alt, in bestimmten Branchen liegt dieser Anteil bei nahezu 50 % (z.B. Elektrotechniker, Metallbauer, Feinwerkmechaniker, Gebäudereiniger)* – und der demografischen Entwicklung mit einem sich abzeichnenden Mangel an Auszubildenden, Facharbeitern und jungen Ingenieuren und damit auch an potenziellen Meistern und Nachfolgern für das Handwerk.

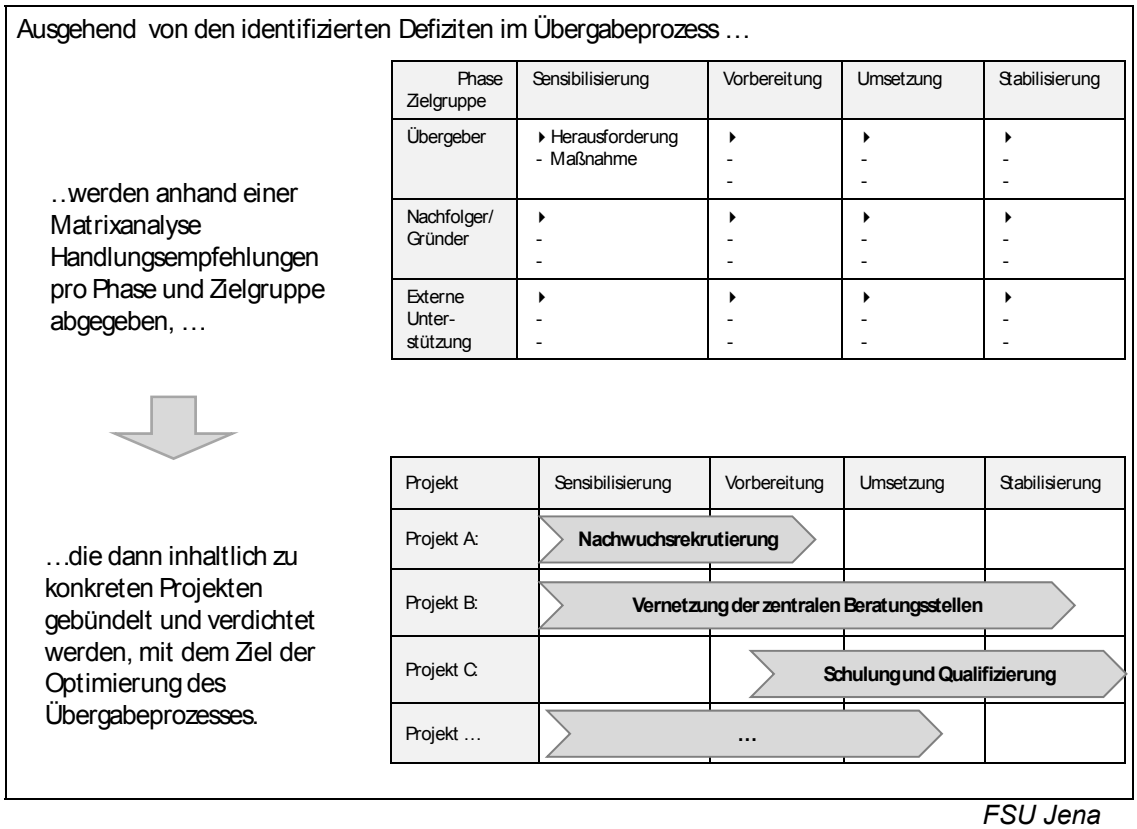
e. Möglichkeiten und Chancen des Handwerks als aussichtsreiche Berufsperspektive im Bewusstsein der Bevölkerung (Elternhaus, Schule, Politik, ...) verankern.

f. Abbau und Überwindung der psychologischen Hemmnisse, die eine rechtzeitige und langfristige Vorbereitung der Übergabe behindern.

Aus den bisherigen Untersuchungen, insbesondere der qualitativen Analyse der Erfolgsfaktoren des Übergabeprozesses konnten spezifische Problemfelder identifiziert werden, die im Hinblick auf das Ziel, den Übergabeprozess zu optimieren, Herausforderungen darstellen. Diese Herausforderungen bilden den Ausgangspunkt bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen. Der bisherigen Struktur folgend werden im Folgenden diese Handlungsempfehlungen phasenspezifisch und zielgruppenbezogen erläutert. Eine anschließende stichpunktartige Grafik wird die Ausführungen zum besseren Überblick zusammenfassen.

Für die Optimierung des zukünftigen Beratungsprozesses, ist es notwendig, die einzelnen Maßnahmen hinsichtlich zentraler Schwerpunktfelder prozessbegleitend und phasenübergreifend zu verschiedenen **Handlungsprojekten** zu bündeln (vgl. zur Vorgehensweise Abbildung 10.1).

Abb. 10.1: **Vorgehensweise bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen und Handlungsprojekten**



FSU Jena

Die konkrete Umsetzung bedarf einer Verankerung der Handlungsprojekte in einer geeigneten Organisationsstruktur. Dafür wird abschließend eine Empfehlung gegeben.

10.2 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Bei der Analyse des Übergabeprozesses mit Hilfe der Experteninterviews und der empirischen Befragung konnten phasenspezifische Problemfelder für Übergeber und Nachfolger/Gründer identifiziert werden. Aus diesen Problemfeldern lassen sich nun Herausforderungen formulieren, die zur Optimierung des Übergabeprozesses von Bedeutung sind. Die Handlungsempfehlungen setzen an diesen Herausforderungen an. Tabelle 10.1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Aspekte, die in den weiteren Kapiteln mit Handlungsempfehlungen unterlegt werden.

Tab. 10.1: **Herausforderungen zur Optimierung des Übergabeprozesses**

Sensibilisierung *(Abschnitt 10.2.1)*	**Vorbereitung** *(Abschnitt 10.2.2)*	**Umsetzung** *(Abschnitt 10.2.3)*	**Stabilisierung** *(Abschnitt 10.2.4)*
Inhaber			
▸ Frühzeitige Sensibilisierung für "planmäßige" Nachfolge ▸ Umsetzung von Notfallregelungen	▸ Transparente und zielgruppengerechte Informationsstrukturen ▸ Optimierung der Beratung zur Vorbereitung ▸ Unterstützung bei der Nachfolgesuche	▸ Sachliche Bestimmung des Verkaufpreises ▸ Berücksichtigung und Regelung der Erbfolge ▸ Offene Kommunikation mit dem Nachfolger	▸ Nutzung der Erfahrung und des Wissens erfolgreicher Altinhaber
Nachfolger/Gründer			
▸ Rekrutierung von Fachkräften allgemein und Nachfolgern/Existenzgründern im Speziellen ▸ Gewinnung von qualifizierten Nachfolgern aus alternativen Berufswegen	▸ Optimierung und höhere Transparenz des Informationsangebotes ▸ Vermittlung von existenzgründungs- und übergabe-spezifischem Fachwissen ▸ Optimierung der Betriebsvermittlung	▸ Optimierung der individuellen Nachfolge- und Existenzgründungsplanung ▸ Verstärkung der Bekanntheit u. Transparenz von und Beratung zu bundes- und landesweiten Finanzierungshilfen	▸ Förderung der Bereitschaft, begleitende Unterstützungsleistungen, insbes. Coaching zu nutzen ▸ Unterstützung der nachhaltigen Stabilisierung
Externe Unterstützung			
▸ Stärkere Vernetzung der externen Unterstützungspartner			

FSU Jena

10.2.1 Maßnahmen in der Sensibilisierungsphase

10.2.1.1 Inhaber von Handwerksbetrieben

Sensibilisierungsmaßnahmen betreffen grundsätzlich zwei Bereiche:

- die "planmäßige Übergabe der Betriebe aus Altersgründen" und
- Nachfolge- bzw. Vertretungsregelungen für nicht geplante Ereignisse (Notfallplanung bei Krankheit, Unfall, Tod des Inhabers).

Planmäßige Übergabe der Betriebe aus Altersgründen

Eine frühzeitige Sensibilisierung erfordert eine gezielte Aufklärung über den Ablauf und die wichtigsten inhaltlichen Schwerpunkte, die bei der Planung der Unternehmensnachfolge zu beachten sind. Die Auswahl einer geeigneten Kommunikationsstrategie ist aus unserer Sicht dabei entscheidend. Ziel muss es sein, möglichst alle Handwerksbetriebe frühzeitig anzusprechen und für das Thema "Übergabe" zu sensibilisieren. Die Informationen sollten verständlich aufbereitet werden, ohne die Handwerker zu überfordern und einen Rahmen für einen Ablaufplan vorgeben und wichtige Eckpunkte und notwendige Handlungsschritte berücksichtigen. Zentrale Punkte, wie die Bestimmung des Nachfolgers, Erbregelungen, Übergabefähigkeit des Betriebes, Altersvorsorge, usw. müssen darin enthalten sein.

Diese Informationen müssen bspw. in Form einer Broschüre den Zielgruppen marketingwirksam präsentiert werden. Zielgruppen sind Inhaber von Handwerksbetrieben, speziell Inhaber, die das 55. Lebensjahr erreicht oder überschritten haben. Als Kommunikationsplattform dienen sowohl Informationsveranstaltungen der Handwerkskammern, Beratungsnetzwerke der Betriebsberater oder die Steuerberater der Handwerksbetriebe.

Nachfolge- bzw. Vertretungsregelungen für nicht geplante Ereignisse:

Diese Ereignisse erfordern aus wirtschaftspolitischer Sicht einen schnellen Handlungsplan, besonders dann, wenn durch den plötzlichen Ausfall des Inhabers eines Handwerksunternehmens Arbeitsplätze gefährdet sind. Deshalb ist es entscheidend, schon frühzeitig einen Maßnahmeplan vorzuhalten, der auch für einen solchen Fall eine geordnete Übergabe regelt.

Folgende Maßnahmen sind erforderlich, um die Handwerksbetriebe bei der Erstellung eines Notfallplans zu unterstützen:

- Information aller Handwerksbetriebe über wichtige, für diesen Fall notwendigen Maßnahmen, z.B. Aufstellung eines innerbetrieblichen Stellvertretungsplanes, Vorbereitung von Vollmachten für wichtige Geschäftskonten usw.,
- Bereitstellung und Versendung von Informationsbroschüren mit entsprechenden Handlungsempfehlungen,
- Implementierung einer entsprechenden Kommunikationsstrategie, um die Informationen an die Handwerksunternehmen weiterzugeben,
- Koppelung anderer Förderprogramme für Handwerker an die Bedingung, auch einen Notfallplan zu erarbeiten.

Für die planmäßige Übergabe und für die "Notfallplanung" sind Maßnahmen erforderlich, die eine engere Zusammenarbeit der Handwerkskammern und Steuerberater fördern. Oft stehen die Handwerker zunächst nur mit Ihrem Steuerberater in Kontakt. Eine engere Zusammenarbeit der Netzwerkpartner mit den Handwerksunternehmen könnte allerdings das noch vorhandene Informationsdefizit beseitigen. Dazu können

- ein besserer Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen den Beratungspartnern,
- die gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Informationsmaterialien zur Sensibilisierung,
- die Nutzung einer erweiterten Kommunikations-Infrastruktur,
- eine koordinierte Ansprache der Betriebsinhaber

beitragen.

10.2.1.2 Potenzielle Nachfolger/Neugründer

Die Ergebnisse der demografischen Entwicklung machen deutlich, dass für das Handwerk künftig das Defizit an qualifiziertem Nachwuchs zunehmen wird. Gleiches gilt demzufolge zeitversetzt auch für die auf dem traditionellen Wege heranwachsenden Existenzgründer bzw. Nachfolger. Die Herausforderungen liegen in der Verbesserung der frühzeitigen Berufsorientierung sowie der Leistungsmotivation von Schülern.

Eine Option, die beschriebene Situation zu verbessern, besteht in der verstärkten Integration berufsrelevanter Sachverhalte in Schulen. Im Unterricht

sollte das Handwerk als Berufsalternative vorgestellt und die "Selbstständigkeit als Chance" Schülern erläutert werden. Entwicklungschancen in der Region können dabei aufgezeigt und Schülern vermittelt werden, die dann ihren Neigungen und Talenten entsprechend die Entscheidung für einen Handwerksberuf leichter treffen können. Mit dem Projekt "Berufspraxis" des Thüringer Kultusministeriums u.a. in Zusammenarbeit mit Handwerkskammern wird ein entscheidender Ansatz gemacht.

Ein weiteres Ziel muss es sein, frühzeitig geeignete Fachkräfte für das Handwerk in den Zielgruppen: Gesellen und Meister, Studierende von Fachhochschulen und Absolventen von Fachhochschulen anzusprechen und für das Handwerk zu begeistern. Maßnahmen, die zur Akquirierung geeigneter Fachkräfte beitragen, umfassen: eine Intensivierung der Kooperationen und der Partnerschaften zwischen Schulen, Handwerkskammern und Handwerksbetrieben im Rahmen schuljahresbegleitender Projekte zur Bekanntmachung von Handwerksberufen. Angebote für Schülerpraktika, die in Zusammenarbeit mit den Handwerkskammern beworben werden, könnten gezielt bereitgehalten werden. Schüler sollen in Handwerksbetrieben ihrer Region die Möglichkeit erhalten, verschiedene Handwerksberufe auszuprobieren und ihre Stärken und Talente in der praktischen Arbeit entdecken und entwickeln zu können. Die Gewinnung von Existenzgründern/Nachfolgern aus anderen Zielgruppen, z.B. angestellte Ingenieure, muss verbessert werden. In die Ausbildungsangebote von Fachhochschulen könnten auch speziell auf das Handwerk zugeschnittene Module integriert und für die bereits erwähnten Zielgruppen angeboten werden. Die Erarbeitung der Inhalte dieser Ausbildungsmodule kann in enger Kooperation zwischen Handwerkskammern und Hochschulen durch den Abgleich von "Angeboten" und "Bedürfnissen" erfolgen. Die genannten Maßnahmen können durch eine Beteiligung an Existenzgründermessen und durch ausführliche Information über erfolgsversprechende Wege zur Existenzgründung bzw. Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge ergänzt werden.

10.2.2 Maßnahmen in der Vorbereitungsphase

10.2.2.1 Inhaber von Handwerksbetrieben

Für Inhaber von Handwerksbetrieben ist es entscheidend, in der Vorbereitungsphase der Übergabe einen Arbeits- und Zeitplan mit allen erforderlichen Schritten, die während der Unternehmensübernahme zu beachten sind, zu bekommen. Damit kann er diese entscheidende Phase besser vorbereiten

und Gefahren bzw. Schwierigkeiten besser und frühzeitig begegnen. Der Aufbau eines Beraternetzwerkes, die Integration aller relevanten Beratungsstellen in Thüringen, eine Zusammenfassung bisheriger Programme und Unterstützungsangebote können diesem Ziel dienen. Zu überlegen wäre auch die Entwicklung eines landesweiten Onlineportals zur Unternehmensnachfolge (z.B. "www.unternehmensnachfolge-in-thueringen.de").

Um den Betriebsübergebern den Vorbereitungsprozess der Übergabe zu erleichtern ist der Ausbau der Beratungs- und Coachingangebote, z. B. bei der Wertermittlung ihres Betriebes, erforderlich. Für sie sollten die zu übergebenen Betriebe mit Darstellung der daraus abgeleiteten Handlungsalternativen, z. B. Stilllegung und Liquidation oder Übergabeempfehlung verbunden sein. Die Erstellung von übersichtlichen Arbeitsmaterialien für den Übergeber, z.B. "Übergabefahrplan" differenziert nach familieninterner/externer Übergabe, würde den Prozess ebenfalls unterstützen. Eine koordinierte Zusammenarbeit der zentralen Beratungsinstitutionen, z.B. Steuerberater, Banken, Förderinstitute, Kammern ist dafür erforderlich. Die Übergeber eines Handwerksbetriebes benötigen Unterstützung bei der Nachfolgersuche. Für die Sicherung der Übergabefähigkeit der Betriebe werden übergabefähige Eigentums- und Organisationsstrukturen benötigt. Die Weiterentwicklung und Zusammenführung der Betriebsbörsen und Integration in einem landesweiten Portal für Unternehmensnachfolgen erleichtert die Suche nach geeigneten Nachfolgern zusätzlich.

10.2.2.2 Zukünftige Nachfolger/Neugründer

Eine Herausforderung besteht darin, eine Optimierung und Erhöhung der Transparenz des Informationsangebotes für Gründer zu erreichen. Das kann bspw. durch die Entwicklung eines landesweiten handwerksspezifischen Gründerportals (z. B. "Startup Handwerk in Thüringen") und Einbindung in das Thüringer Existenzgründernetzwerk gelingen. Eine andere Möglichkeit ist eine Integration der Thüringer Handwerkskammern in die Thüringen-Seiten und in den bundesweiten "Gründerkatalog", z.B. www.gruenderkatalog.de, www.existenzgruender-netzwerk.de.

Die Bereitstellung von Informationsmaterial zum Ablauf, zu Inhalten und zur Vorgehensweise bei der Gründung bzw. Nachfolge ist zwingend erforderlich. Gute und transparente Präsentation verschiedener Fördermöglichkeiten ergänzen das Informationsmaterial. Großen Wert sollte auf eine Vermittlung von existenzgründungs- und übergabespezifischem Fachwissen (Ablauf und

spezifische Planungs- und Entscheidungsinstrumente) und Fähigkeiten (Anwendung der Instrumente; Projekt- und Fallstudientraining) gelegt werden.

Für eine erfolgreichere Vermittlung von Betrieben sollten die Punkte: Existenzgründung und Unternehmensnachfolge bereits Lerngegenstand während der Meisterausbildung sein. Trainingsprogramme für familieninterne Nachfolger und Eignungstests können helfen, geeignete Nachfolger aus den Familien frühzeitig zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen und die Übernahme heranzuführen. Eine verbesserte Qualität von Schulungsmaßnahmen und im Expertennetzwerk abgestimmte Programme befördern diesen Prozess zusätzlich. Über berufsbegleitende Seminarangebote für Gesellen, die ohne Meisterprüfung einen Handwerksbetrieb übernehmen können, sollte ebenfalls nachgedacht werden. Ein weiteres Ziel ist die Weiterentwicklung, Optimierung und Bekanntmachung der regionalen Betriebsbörsen für potenzielle Nachfolger. Ergänzt werden kann dieser Punkt durch den Aufbau einer Gesellen- und Meisterdatenbank mit Daten gründungs-/nachfolgeinteressierter Gesellen und Meister zum Aufbau eines Nachfolgerpools. Diese Maßnahmen dienen der Verbesserung der Betriebsvermittlung (Nebeneffekt: Kundenbindung an die Handwerkskammer, gezielte Platzierung von Qualifizierungsangeboten).

10.2.3 Maßnahmen in der Umsetzungsphase

10.2.3.1 Altinhaber

Ein Hindernis für die erfolgreiche Übernahme eines Handwerksbetriebes sind auch psychologische Faktoren, z.B. Kaufpreisforderungen des Inhabers, die oft durch emotionale Überlegungen und nicht durch rationale Überlegungen zustande kommen. Eine gezielte Beratung und ein frühzeitiges Coaching sowie eine Unterstützung durch Moderation und Mediation können den rationalen Entscheidungsprozess frühzeitig unterstützen. Professionell aufbereitete Arbeitsmaterialien, z. B. ein doppelter Businessplan, Musterverträge, "Vertrag" zur Aufgabentrennung bei familieninternen Übergaben usw. unterstützen ein strategisch geplantes und damit erfolgversprechendes Vorgehen bei der Übergabe.

10.2.3.2 Nachfolger/Neugründer

Auch hier ist die Optimierung der individuellen Gründungs-/Nachfolgeplanung gefragt. Über Bundes- und Landesangebote und Finanzierungshilfen sollten

Existenzgründer bzw. Nachfolger durch gut aufbereitetes Informationsmaterial und individuell in Beratungsgesprächen informiert werden.

Hier können ebenfalls Arbeitsmaterialien (doppelter Businessplan, Musterverträge, Verträge zur Aufgabentrennung nach Übergabe) zur Verfügung gestellt werden, die transparente Informationen für verschiedene Abschnitte der Übernahme vermitteln. Auch an eine Altersvorsorge sollte in die langfristige Planung der Existenzgründer und Nachfolger frühzeitig gedacht werden. Fördermaßnahmen sollten auf die Persönlichkeit der Gründer angepasst und dementsprechend ausgewählt werden. Dabei sollte auf die speziellen Anforderungen familieninterner und familienfremder Übernahmen eingegangen werden. Den Familien sollten für eine begrenzte Zeit Coaches und Mediatoren zur Seite stehen. Eine stärkere Kopplung von Finanzierungsförderung und Coaching hat das Ziel, dem finanzierten Unternehmen ein strategisches Controlling zu ermöglichen. Die Erleichterung der Gründungsformalitäten, z.B. die Gewerbeanmeldung bei der Handwerkskammer (als Serviceangebot für die Gründer) ist ebenfalls wichtig. Auch der regelmäßige Informationsaustausch von Jungunternehmern, z.B. in Foren, erleichtert den Start in die Selbstständigkeit. Gebündelte Informationen auf Existenzgründerportalen, z.B. über Finanzierungsförderungen, schaffen außerdem Transparenz.

Hinsichtlich der Optimierung der Beratungs- und Unterstützungsleistungen in der Vorbereitungsphase ist eine stärkere Vernetzung und Kooperation aller direkt und indirekt Beteiligter (Steuerberater, Handwerkskammern, Förderinstitutionen, Banken) zu empfehlen.

Ein Informationsaustausch über Änderungen bzw. Neuerungen, z.B. handwerksspezifische Aspekte von Seiten der Handwerkskammern an Steuerberater, Informationen über Fördermöglichkeiten, steuerliche Änderungen etc., im Beraternetzwerk und für die genannte Zielgruppe garantiert die Aktualität der Daten. Die Entwicklung und Nutzung von Beratungsmaterial kann den Betriebsberatern helfen, eine gezielte und effizientere Beratung durchzuführen. Empfohlen wird hier die Entwicklung und Nutzung eines doppelten Businessplanes, der die Entstehung des Kaufpreises aus Sicht des Übergebers sowie die Machbarkeit der Finanzierung des Kaufpreises durch den Übernehmer darstellt. Spezifische Qualifizierungsmaßnahmen für Betriebsberater bereiten diese auf ihre Funktion als Mediatoren oder Moderatoren besser vor.

10.2.4 Maßnahmen in der Stabilisierungsphase

10.2.4.1 Altinhaber

Ein wichtiger Punkt ist die Nutzung des Erfahrungswissens erfolgreicher Altinhaber für Nachfolger sowie Handwerkskammer/Innungen. Dieses Wissen kann über die Qualifizierung von geeigneten Altinhabern zu Senior-Coaches (Nebeneffekt: Schaffung von Perspektiven für Altinhaber nach der Übergabe) optimal bereitgestellt werden. Die Etablierung eines Netzwerks von Seniorexperten, die Betriebe übergangsweise leiten können, erhöht die Erfolgsquote bei Übergaben.

10.2.4.2 Nachfolger/Neugründer

Die Bereitschaft der Nachfolger zur Nutzung begleitender Unterstützungsangebote in der ersten Zeit der Übernahme sollte insbesondere durch ein gezieltes Coaching verbessert werden. Existenzgründer benötigen zudem Unterstützung bei der nachhaltigen Stabilisierung ihres Unternehmens.

Durch die Entwicklung und Umsetzung eines Dienstleistungszentrums mit Hilfe der Handwerkskammern kann für Neugründer und Nachfolger ein umfassendes Coaching- und Qualifizierungsangebot etabliert werden.

Das schließt einen Zugriff auf erfahrene Meister (bzw. Seniorcoaches), die Nachfolgerbetriebe unterstützen, die noch keine Zulassungsvoraussetzungen haben, ein. Unterstützungsangebote zum Thema Mahn-/Inkassowesen bzw. spezifische Seminarangebote, die den Gründer/Nachfolger direkt unterstützen und umfangreiches Managementwissen vermitteln, sind ebenfalls sinnvoll.

10.2.5 Zusammenfassende Übersicht zu den Handlungsempfehlungen

Zur besseren Übersicht werden die einzelnen Handlungsempfehlungen, die in den letzten Abschnitten erläutert wurden in Abbildung 10.2 zusammenfassend aufgeführt.

Tab. 10.2: **Übersicht der Handlungsempfehlungen**

	Sensibilisierung	Vorbereitung	Umsetzung	Stabilisierung
Inhaber				
Herausforderungen und Maßnahmen	▸ ***Frühzeitige Sensibilisierung für „planmäßige" Nachfolge*** - Zielgruppen- und phasenbezogene Informationsmaterialien - Informationskampagne zur Nachfolge - Gezielte Ansprache bei der Betriebsberatung, Innungsversammlungen etc. - Anschreiben der Inhaber 55+ ▸ ***Umsetzung von Notfallregelungen*** - Versendung von „Notfallmappen" - Gezieltes Anschreiben größerer Betriebe - Koppelung von Förderung und Notfallregelung	▸ ***Transparente und zielgruppengerechte Informationsstrukturen*** - Portal zur Unternehmensnachfolge unter Einbezug aller relevanten Stellen; Vernetzung zum Portal Existenzgründungen ▸ ***Optimierung der Beratung zur Vorbereitung*** - Ausbau der Beratungs- und Coachingangebote (Alternativen: Stilllegung mit Liquidation vs. Nachfolge) - Unterstützung zur Schaffung übergabefähiger Eigentums- und Organisationsstrukturen - Checklisten, Fahrpläne ▸ ***Unterstützung bei der Nachfolgesuche*** - Weiterentwicklung und Zusammenführung der regionalen Betriebsbörsen	▸ ***Objektivierung emotionaler Aspekte*** - Optimierung der Beratung i. S. der Moderation/Mediation - Weiterentwicklung des Beratungsmaterials (doppelter Businessplan, Mustervertrage, Aufgabentrennung, etc.)	▸ ***Nutzung der Erfahrung u. Wissens erfolgreicher Altinhaber*** - Qualifizierung geeigneter Altinhaber zu Senior-Coaches - Etablierung eines Netzwerks von Seniorexperten zur Beratung bzw. zur übergangsweisen Leitung eines Betriebs
Nachfolger/Gründer				
Herausforderungen und Maßnahmen	▸ ***Rekrutierung von Fachkräften allgemein und Nachfolgern/Existenz-gründern im Speziellen*** - Aufklärung in Schulen zu beruflichen Chancen im Handwerk - Kooperationen zw. Schulen, Betrieben und Handwerkskammer - Angebot von Orientierungsprojekten während der Schulferien ▸ ***Gewinnung von qualifizierten Nachfolgern aus alternativen Berufswegen*** - Kooperation mit Hochschulen zur Gewinnung von Existenzgründern/Nachfolgern - Verstärkte Beteiligung an Existenzgründertagen	▸ ***Optimierung und höhere Transparenz des Informationsangebotes*** - Portal zur Existenzgründung - Info-Material zu Ablauf, Inhalten und Vorgehensweise bei der Gründung/Nachfolge (einschließlich Förderleistungen) ▸ ***Vermittlung von existenzgründungs- und übergabespezifischem Fachwissen*** - Unternehmensnachfolge und Existenzgründung als Lehrinhalte in der Meisterausbildung - Optimierung der Qualifikationsmaßnahmen für Gründer und Nachfolger (stärkere Einbindung von Experten/Erfahrungsträgern) - Explizit familieninterne Nachfolge: Test auf Eignung des Kindes/Nachfolgers und gezieltes Trainingsangebot ▸ ***Optimierung der Betriebsvermittlung*** - Aufbau einer Gesellen- und Meisterdatenbank (Pool an potenziellen Nachfolgern) - Weiterentwicklung und Integration der regionalen Betriebsbörsen	▸ ***Optimierung der individuellen Nachfolge- und Existenzgründungsplanung*** - Optimierung der Vorbereitungs- und Beratungsinstrumente und – Materialien (doppelter Businessplan, Mustervertrage, Verträge zur Aufgabentrennung nach Übergabe) - Anpassung Fördermaßnahmen (Qualifizierung und Persönlichkeitsfaktoren, Dauer der Bearbeitungszeiten begrenzen) (finanzielle Unterstützung von Mediatoren in Familienunternehmen) - Stärkere Verzahnung von Finanzierung und Coaching - Erleichterung der Gründungsmodalitäten - Forum schaffen für die Bildung von Erfahrungsgruppen - Hinweise auf freiwillige Altersvorsorge ▸ ***Verstärkung der Bekanntheit u. Transparenz von und Beratung zu bundes- und landesweiten Finanzierungshilfen*** - Überblick über Finanzierungsförderungen und Integration ins Existenzgründerportal - Unterstützung bei der Vorauswahl durch Entwicklung eines virtuellen Förderberaters	▸ ***Förderung der Bereitschaft, begleitende Unterstützungsleistungen, insbes. Coaching zu nutzen*** - Verknüpfung Finanzierung und Coaching ▸ ***Unterstützung der nachhaltigen Stabilisierung*** - Praxisorientierte Qualifizierungsangebote - Bildung v. Erfahrungsgruppen - Entwicklung Dienstleistungszentrum
Externe Unterstützung				
Herausforderungen	▸ ***Stärkere Vernetzung der externen Unterstützungspartner*** (öffentliche und private Institutionen). Ziel: Informations- und Know-How-Transfer zwischen den „indirekten Beteiligten" zur Optimierung der Beratung und Unterstützung der Inhaber und Nachfolger, Aufbau eines Wissens- und Erfahrungspools,...			
Maßnahmen	- Erfahrungs- und Informationsaustausch - Gemeinsame Vorgehensweise bei Sensibilisierung und Aufklärung - Nutzung einer breiteren Kommunikations-Infrastruktur	- Bündelung des Wissens in gemeinsam erstellten Informations- und Arbeitsmaterialien zur Vorbereitung - Bildung eines Expertenpools für Qualifizierungsmaßnahmen zur Konzeption und Durchführung	- Weiterbildung der Berater in den Bereichen Moderation und Mediation sowie zu nachfolgespezifischen fachlichen Themen - Aufbau Wissensmanagement	

10.3 Handlungsprojekte

Ausgehend von bereits abgeleiteten Problem- und Defizitbereichen lassen sich Handlungsempfehlungen definieren. Diesen Handlungsempfehlungen können bei der operativen Umsetzung inhaltlichen Schwerpunkten zugeordnet werden, die in Tabelle 10.3 zusammengefasst wurden. Durch die Überlappung der einzelnen Prozessphasen entsteht die Notwendigkeit, einige der ausgearbeiteten Punkte mehreren Phasen zuzuordnen, um eine lückenlose Information und Beratung für den gesamten Übergabeprozess zu gewährleisten. Für eine optimale Gestaltung und für eine geeignete Implementierung werden die Handlungsempfehlungen zur Unternehmensnachfolge im Handwerk phasenspezifischen und phasenübergreifenden Handlungsprojekten zugeordnet. Bereits bestehende Maßnahmen der einzelnen Handwerkskammern werden dabei berücksichtigt und in die Handlungsempfehlungen integriert.

Tab. 10.3: **Ableitung von Handlungsprojekten**

Problem- und Defizitbereiche	**Handlungsprojekte**
Intransparenz der Beratungsleistungen	**P1: Aufbau Beratungsnetzwerk „Unternehmensnachfolge Handwerk Thüringen“** - Bildung eines Kompetenznetzwerks und Bündelung der Aktivitäten - Gemeinsames Vorgehen zur Planung der Sensibilisierungsmaßnahmen - Bündelung der Kompetenzen zur Erstellung der Informationsmaterialien - Bildung eines Expertenpools und Qualifizierungsmaßnahmen -
	P2: Aufbau Informationsportal „Unternehmensnachfolge Handwerk Thüringen“ **TP 2.1 Erarbeitung von Informationsmaterialien** - zur Sensibilisierung - für Schulungs- und Qualifizierungsangebote - für Service-, Beratungs- und Coachsingangebote **TP 2.2 Erstellung eines Internet-Informationsportals „Netzwerk Unternehmensnachfolge Handwerk Thüringen“**

Unterstützungsleistungen - Spezifische Planungs- und Entscheidungs-instrumente	**P3: Erarbeitung von handwerksspezifischen Planungs- und Entscheidungsinstrumenten** **TP 3.1 Entwicklung eines „Doppelten Businessplans“ für die Zielgruppen Übergeber und Übernehmer** **TP 3.2 Erstellung von Musterverträgen** (Erbregelungen, Nachfolgeoption, Nachfolge- und Übergaberegelungen, Aufgabentrennung nach der Übergabe)
- zur Leitung der Handwerksbetriebe	**P4: Dienstleistungszentrum „Nachfolge Handwerk“** **TP 4.1 Coaching- und Betriebsunterstützungs-angebote im Bereich der Leitung der Handwerksbetriebe** - zeitlich befristete „Meistertreuhandschaft“ durch Meister des DL-Zentrums - Senior-Coach-Konzept: Qualifizierung und Vermittlung von Altinhabern von Handwerksbetrieben **TP 4.2 Verwaltungstechnische Serviceleistungen** - Gewerbeanmeldung für Übernahmen und Gründungen - Angebotskalkulation - Rechnungsstellung - Inkasso und Mahnwesen - Betriebsrechnungen - Betriebswirtschaftliche Auswertung - Vorbereitung der Lohn- und Gehaltsrechnungen und -auszahlungen **TP 4.3 Weiterer Ausbau zu einem handwerksspezifischen Beratungs-, Schulungs- und Weiterbildungszentrum**

Qualifikationsangebote	**P5: Spezialschulung „Betriebsübergabe und Nachfolge/Gründung Handwerk“** **TP 5.1 Betriebsübergabe Handwerk (Für Betriebsinhaber ab 50 Jahren)** - Primärziel: Beseitigung von Ängsten, Unsicherheiten und Informationsdefiziten durch Information und Einbindung der Erfahrungsträger - Informationsschwerpunkte: rechtliche, organisatorische und vertragliche Erfordernisse der Betriebsübergabe **TP 5.2 Nachfolge oder Neugründung im Handwerk** - Primärziel: Etablierung betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Betriebssteuerung mit Anleitung zu deren Handhabung - Informationsschwerpunkte: differenziert nach Zielgruppen: Meister, Gesellen, familienintern, familienextern usw.
	P6: Weiterbildungsangebote und Materialien für Berater „Unternehmensnachfolge Handwerk“ **TP 6.1 Erstellung von Checklisten zur Entwicklung eines „Doppelten Businessplans“ für die Unternehmensnachfolge** **TP 6.2 Erstellung von Checklisten zur Ablaufplanung für einen konkreten Beratungsfall der Unternehmensnachfolge** **TP 6.3 Spezifische Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Mediation und Moderation** **TP 6.4 Entwicklung von Weiterbildungsplänen und Personalentwicklungskonzepten für Betriebsberater der Handwerkskammern**
Nachwuchs- und Nachfolgergewinnung	**P7: Nachwuchsrekrutierung** **TP 7.1 Schwerpunkt Berufsperspektiven im Handwerk an allgemeinbildenden Schulen** **TP 7.2 Ausbau der Qualifizierungsangebote zur Selbständigkeit innerhalb der Gesellen- und Meisterausbildung** **TP 7.3 „Option Handwerk“ als Berufsperspektive für Fachhochschulabsolventen** **TP 7.4 Quereinstieg in das Management von Handwerksbetrieben**

	TP 7.5 Marketing für Chancen im Handwerk in „Alten Bundesländern“ durch entsprechende Informations- und Werbekampagnen **TP 7.6 Weiterentwicklung der regionalen Betriebsbörsen und Aufbau einer Gesellen- und Meisterdatenbank**
Unplanmäßige Nachfolgenotwendigkeit	**Sonderprojekt „Notfallregelungen“**

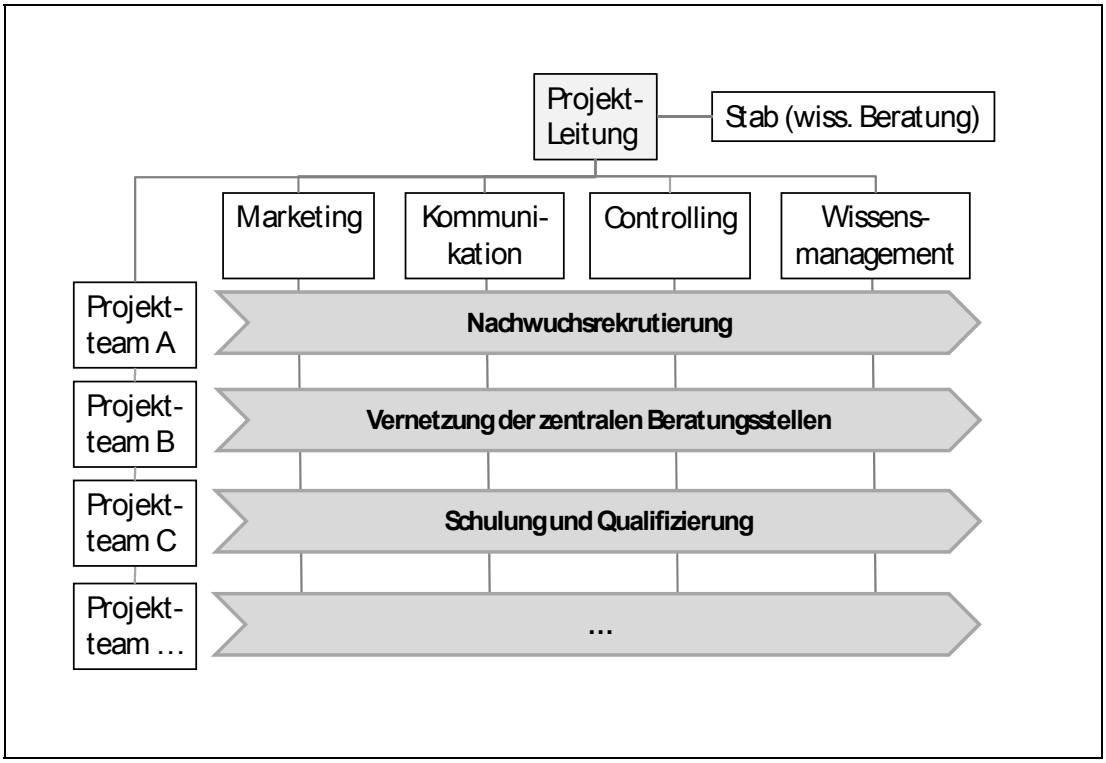
Meta-Projekt: **Projektmanagement „Optimierung des Nachfolgeprozesses“**

Das **Meta-Projekt "Optimierung des Nachfolgeprozesses"** bildet die Voraussetzung dafür, die Projekte und Teilprojekte in einer geeigneten, übergreifenden und koordinierten Organisationsstruktur zu verankern. Damit werden alle Voraussetzungen für die Umsetzung der Projekte und damit eine qualitative und quantitative Verbesserung der Übergabeprozesse im Handwerk geschaffen. Die Projektleitung mit einem integrierten Advisory Board unter Leitung der Handwerkskammer Erfurt bildet zukünftig die Grundlage für die Koordination und Lenkung der notwendigen Arbeiten und die erfolgreiche Umsetzung der definierten Projekte.

In Überlegungen, welche die Organisationsstruktur und Projektleitung betreffen, sollte einfließen, welche Partner außerhalb der Handwerkskammern einbezogen werden müssen.

Für die Teilprojekte sollten (interdisziplinäre) Projektteams gebildet und verantwortliche Projektleiter benannt werden (vgl. Abbildung 10.2). Da die einzelnen Projekte nicht unabhängig voneinander gesehen werden dürfen, ist sicherzustellen, dass eine Koordination über zentrale Bereiche wie Marketing, Kommunikation, Controlling stattfindet. Die Erkenntnisse und Ergebnisse, die innerhalb der Projekte gewonnen werden, sollten darüber hinaus im Sinne eines Wissensmanagements erfasst und nutzbar gemacht werden.

Abb. 10.2: **Verankerung der Handlungsprojekte in einer möglichen Organisationsstruktur**



11. Anhang

A1 Methodik der empirischen Erhebungen

A1.1 Durchführung empirischer Erhebungen und Auswertung der Handwerksrollen

A1.1.1 Datenquellen über Existenzgründungen und Abgänge aus der Selbstständigkeit im Handwerk

Für die Erfassung von Existenzgründungen bzw. Übernahmen oder von Abgängen aus der Selbstständigkeit bzw. Übergaben stehen grundsätzlich eine Reihe von Datenquellen zur Verfügung. In erster Linie sind in diesem Zusammenhang zu erwähnen:

- Statistik der Gewerbeanzeigen des Statistischen Bundesamtes,
- KfW-Gründungsmonitor,
- ZEW-Gründungspanel,
- Mikrozensus des Statistisches Bundesamtes,
- Stammdaten der Handwerkskammern (Handwerksrollen).[245]

Bei diesen Quellen ist zu beachten, dass sie in erster Linie nur Informationen über das Gründungsgeschehen liefern. Eine Ausnahme bilden die Gewerbeanzeigenstatistik und die Daten der Handwerksrollen, die ebenfalls das Abgangsgeschehen betrachten. Da es für die Berechnung der Zahl von Unternehmensnachfolgen einer Analyse beider Seiten (Zugänge und Abgänge) bedarf, bleiben dies die beiden einzigen Datenquellen. Außerdem bieten sie einen weiteren zentralen Vorteil, der für das vorliegende Gutachten unabdinglich ist: Die Handwerkseigenschaft wird gesondert ausgewiesen.

Von diesen zwei Datenquellen bietet die Gewerbeanzeigenstatistik den Vorteil, dass sie einen Vergleich des Handwerks mit der Gesamtwirtschaft zulässt. Dem steht jedoch gegenüber, dass in dieser Statistik das Existenzgründungsgeschehen im Handwerk bei weitem zu gering ausgewiesen wird.

---

[245] Daneben gibt es noch eine Reihe weiterer Datenquellen, die grundsätzlich auch für Betrachtungen herangezogen werden können. Eine Diskussion und Auflistung dieser Quellen bietet Engel, D u.a. (2007), S. 30-35; vgl. auch Struck, J. (1998), S. 39. Für den internationalen Bereich, vgl. Engel, D. u.a. (2007), S. 87ff.

Dies wurde in einer Studie des ifh Göttingen nachgewiesen.[246] Diese Unterschätzung ist darin begründet, dass offenbar Gewerbeanmeldungen von den Gewerbeämtern häufig nicht dem Handwerk zugeordnet werden. Dieses Problem liegt grundsätzlich in allen Bundesländern vor, jedoch nicht in der gleichen Größenordnung. Insbesondere in den alten Bundesländern war die Unterschätzung gravierend. Aber auch in den neuen Bundesländern wurden erheblich weniger Gründungen nachgewiesen, als es sich durch die bereinigten Daten der Handwerksrolle ergab.[247] So lag in Thüringen zum Zeitpunkt dieser Studie bspw. eine Unterschätzung von etwa 60 % vor.

Nicht zuletzt als Resonanz auf diese Studie des ifh Göttingen wird seitdem das Handwerk in der Gewerbeanzeigenstatistik nicht mehr gesondert ausgewiesen. Intern werden zwar die Zahlen weiter erhoben, an dem Unterfassungsproblem hat sich jedoch nichts geändert, wie ein Vergleich der Gewerbeanzeigendaten mit der Handwerksrollenstatistik zeigt.

Aus diesem Grund bleibt als Datenquelle nur die handwerksinterne Rollenstatistik. Diese Statistik ist grundsätzlich geeignet, weist jedoch auch einige Nachteile auf, die an dieser Stelle nur kurz gestreift werden sollen. An geeigneter Stelle in diesem Gutachten wird hierauf ausführlich eingegangen. Insbesondere ist zu erwähnen, dass es sich bei den Zugängen in die Handwerksrolle nicht nur um Existenzgründungen handelt.

Auch wenn die Daten der Handwerksrollen als grundsätzlich bereinigt angesehen werden können, ist deren Umfang beschränkt. So wird bspw. bei einer Existenzgründung nicht erfasst, ob es sich um eine Neugründung oder um eine Übernahme handelt. Auch finden sich keinerlei Informationen über Beschäftigte, Art des Generationswechsels oder Motive der Gründer. Ähnliches gilt für die ehemaligen Inhaber.[248] Nicht zuletzt aus diesen Gründen wurde beschlossen, zwei empirische Erhebungen durchzuführen, um die benötigten Informationen auf diese Weise zu gewinnen.

---

246 Vgl. Müller, K. (2000).

247 Vgl. Müller, K. (2000), S. 24.

248 Zwar wird von den Kammern eine Löschungsstatistik geführt, in der auch eine Rubrik "Betriebsübergabe" enthalten ist. Diese Statistik ist jedoch sehr ungenau und für unsere Berechnungen kaum verwendbar, vgl. Abschnitt 7.2.

Als Adressaten der beiden Erhebungen wurden zum einen die ehemaligen Inhaber derjenigen Betriebe, die aus einer der drei Thüringer Handwerksrollen im Jahr 2007 gelöscht worden waren, und zum anderen die Existenzgründer im Thüringer Handwerk, also die "echten" Zugänge in die Handwerksrolle, ausgewählt. Dieses Vorgehen steht im Gegensatz zu anderen empirischen Erhebungen zum Generationswechsel im Handwerk,[249] bei denen alle Betriebsinhaber entweder unabhängig vom ihrem Alter oder nur Personen ab einem bestimmten Alter (meist 55 Jahre) in die Erhebung einbezogen wurden.

Das bringt u.a. den Nachteil mit sich, dass nur für einen relativ kleinen Teil der Befragten die Nachfolgeregelung aktuell ansteht, und daher die Basis der verwertbaren Antworten vergleichsweise gering ist. Da es sich außerdem nur um Absichtserklärungen handelt, lässt sich eine aktuelle Übergabequote nicht ermitteln.

A1.1.2 Inhalte der empirischen Erhebungen bei Existenzgründern und ehemaligen Inhabern

Für die beiden Umfragen bei den Existenzgründern und den ehemaligen Inhabern von Handwerksbetrieben wurden vom ifh Göttingen zwei Fragebögen entworfen. Hierüber fand eine Diskussion auf der Auftaktsitzung des Projektbeirates am 10. Februar 2008 in Erfurt statt. Das ifh Göttingen setzte die auf dieser Sitzung unterbreiteten Vorschläge um und schickte die überarbeiteten Fragebögen dann nochmals an die Beiratsmitglieder mit der Bitte um Rückmeldung.

Nachdem der Abstimmungsprozess erfolgreich abgeschlossen war, wurden die endgültigen Fragebögen an die drei Thüringer Handwerkskammern versandt. Hinzu kam ein Vorschlag für ein Begleitschreiben der Kammer an die Betriebe.

Die Länge des Fragebogens wurde bewusst auf zwei Seiten beschränkt, da erfahrungsgemäß bei längeren Fragebögen die Antwortbereitschaft stark sinkt. Dies bedeutete, dass man sich auf wenige zentrale Inhalte beschränken musste.

---

[249] Siehe bspw. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2002); Handwerkskammer Rheinhessen (2008).

Die Fragebögen enthalten folgende wesentliche Inhalte:

a) Befragung Existenzgründer:

Strukturdaten (Kreise, Branche, Zahl der Gesellschafter, Geburtsjahr, Geschlecht, Qualifikation Gründer),

Gründe für die Selbstständigkeit,

Beschäftigtenzahl Betriebe bei Gründung und zum Zeitpunkt der Befragung,

Beurteilung Entwicklung des Unternehmens seit der Gründung,

Informationsquellen,

Beratungsangebote,

Inanspruchnahme öffentlicher Finanzhilfen,

Art der Existenzgründung (Übernahme, Neugründung),

Gestaltung der Übernahme (von wem, Form, Probleme),

Gründe für eine Neugründung.

b) Befragung ehemalige Inhaber:

Strukturdaten (Kreise, Branche, Zahl der Gesellschafter, Geburtsjahr, Geschlecht),

Gründe für Beendigung der Unternehmertätigkeit,

Entwicklung des Betriebes vor Beendigung der Unternehmertätigkeit,

Anteil Übergaben, Verkäufe an bestehende Unternehmen, Stilllegungen,

Gestaltung der Übergabe (an wen, Form),

vorherige Tätigkeit des Nachfolgers,

Dauer der Gestaltung der Nachfolgeregelung,

Erfüllung Erwartungen an Nachfolger,

Anteil der beabsichtigten, jedoch nicht zustande gekommenen Übergaben,

Informationsquellen,

Beratungsangebote.

Die beiden Fragebögen finden sich im Anhang A3.

A1.1.3 Durchführung der Umfragen

Der Versand an die Betriebe erfolgte durch die drei Thüringer Handwerkskammern Ende März 2008 zusammen mit einem Begleitschreiben, wobei teilweise die Vorlage des ifh Göttingen übernommen wurde (Handwerkskammern Ostthüringen, Südthüringen), teilweise ein eigenes Anschreiben formuliert wurde (Handwerkskammer Erfurt).

Auf dem Fragebogen wurde eine Code-Nummer abgedruckt. Hieraus gingen der Kreis und der Gewerbezweig des Betriebes hervor. Da hierüber bei den Handwerkskammern Informationen vorliegen, sollten die Betriebe nicht mit diesen Antworten belastet werden. Die Handwerkskammern sendeten dem ifh Göttingen die entsprechenden Code-Schlüssel zu, aus dem der Kreis und das Gewerk des jeweiligen Betriebes hervorgingen.

Als Adressatenkreis für die beiden Befragungen wurden die Zugänge (Befragung Existenzgründer) und Abgänge (Befragung ehemalige Inhaber) in die Handwerksrollen bzw. in die Verzeichnisse der Inhaber eines Betriebes eines zulassungsfreien Handwerks oder eines handwerksähnlichen Gewerbes [250] der drei Thüringer Handwerkskammern, jeweils des Jahres 2007, herangezogen. Bei der Befragung fanden damit sowohl die zulassungspflichtigen (A-Handwerke) als auch die zulassungsfreien (B1-Handwerke) und das handwerksähnliche Gewerbe (B2-Handwerke) Berücksichtigung.

Die Zahl der **Zugänge** aus den Handwerksrollen der drei Thüringer Handwerkskammern betrug im Jahr 2007 insgesamt 2.282. Davon wurden nicht alle Betriebe befragt. Ausgesondert wurden – soweit erkennbar – die Zugänge von handwerklichen Nebenbetrieben, da es sich hierbei nicht um eine Existenzgründung handelt. Darüber hinaus fand eine Bereinigung der Adressatenliste um die Umgründungen (ebenfalls keine Existenzgründungen) statt. Diese Bereinigung geschah leider in den drei Kammern nicht einheitlich, so dass ein unterschiedlich hoher Prozentsatz der Zugänge angeschrieben wurde. Daher ließ sich die genaue Höhe des Versandes in allen drei Kammern nicht mehr ermitteln.

---

[250] Im Folgenden wird auch für die B1- und die B2-Handwerke statt des sperrigen Begriffes "Verzeichnis der Inhaber eines Betriebes eines zulassungsfreien Handwerks oder eines handwerksähnlichen Gewerbes" (§19 Handwerksordnung) der Einfachheit halber der Begriff "Handwerksrolle", verwendet.

Die Zahl der **Abgänge** aus den Handwerksrollen der drei Thüringer Handwerkskammern betrug im Jahr 2007 insgesamt 2.036. Von diesen wurden ebenfalls nicht alle Betriebe befragt. Ein Teil wurde ausgesondert, da es sich erkennbar um Umgründungen, um handwerkliche Nebenbetriebe oder um Löschungen "von Amts wegen" handelt. Ein Anschreiben der letzten Gruppe erfolgte deshalb nicht, da für diese Betriebe in den Kammern entweder keine oder nur fragmentarische Kontaktdaten vorhanden waren. Die genaue Höhe des Versandes konnte auch hier nicht ermittelt werden. Aus den Auskünften der Verantwortlichen in den drei Kammern wurde jedoch deutlich, dass ein unterschiedlich hoher Anteil der gelöschten Betriebe befragt wurde. Relativ hoch war dieser in der Kammer Erfurt, relativ gering dagegen in den anderen beiden Kammern. So wurde bspw. der Fragebogen von der Handwerkskammer Ostthüringen nur an 180 von 693 Abgängen verschickt.

Der Rücklauf erfolgte an die jeweilige Handwerkskammer. Als letzter Antworttermin wurde auf dem Fragebogen bzw. dem Begleitschreiben der 11. bzw. 18. April 2008 angegeben. Um den Rücklauf zu erhöhen, wurden auch die danach noch eintreffenden Antworten bis zum 01. Mai 2008 berücksichtigt.

Bei der **Gründerbefragung** konnten 462 Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden. Zuvor mussten einige Fragebögen ausgesondert werden, da es sich hierbei erkennbar um eine Umgründung und nicht um eine Existenzgründung handelte. Teilweise waren unter den Fragebögen, insbesondere in Folge des Faxversandes, auch Duplikate, die ausgesondert wurden.

Der Rücklauf der Gründerbefragung liegt bei 20%, wenn man die Zahl der Zugänge als Maßstab heranzieht (vgl. Tabelle A1.1).[251] Betrachtet man nur die Existenzgründungen, dürfte der Rücklauf knapp 24 % betragen.[252] Damit ist der Rücklauf im Vergleich zu anderen Umfragen der Handwerkskammern als erfreulich hoch anzusehen. Dies zeigt das Interesse der Gründer an den Befragungsinhalten. In den drei Handwerkskammern war jedoch die Rück-

---

[251] Bei einer methodisch vergleichbaren Studie in Niedersachsen im Jahr 1995 wurde eine Rücklaufquote von 33,1 % erreicht, vgl. Müller, K. (1997), S. 302. Seitdem sind die Rücklaufquoten von empirischen Erhebungen bei Handwerksbetrieben allgemein gefallen.

[252] Dabei wurde angenommen, dass bei den A-Handwerken die Gründerquote 75 % und bei den B1- und den B2-Handwerken jeweils 95 % beträgt (vgl. Abschnitt A1.1.5).

laufquote sehr unterschiedlich. Im Kammerbezirk Erfurt betrug sie fast 30 %, in den übrigen beiden Bezirken dagegen nur gut 10 % (bezogen auf die Zahl der Zugänge).

Tab. A1.1: **Versand und Rücklauf Umfrage "Existenzgründer"**

Handwerks-kammer	Zugänge 2007		Existenz-gründungen	Rücklauf		Rücklaufquote Zugänge	Rücklaufquote Existenzgr.
	absolut	*Spalten-%*	*absolut*	*absolut*	*Spalten-%*	*Zeilen-%*	*Zeilen-%*
Erfurt	1.141	50,0%	989	340	73,6%	29,8%	34,4%
Ostthüringen	731	32,0%	606	79	17,1%	10,8%	13,0%
Südthüringen	410	18,0%	343	43	9,3%	10,5%	12,5%
GESAMT	**2.282**	**100,0%**	**1.938**	**462**	***100,0%***	**20,2%**	**23,8%**

ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Handwerkskammern, Erhebung 2008 "Existenzgründer im Thüringer Handwerk"

Betrachtet man den Rücklauf nach den drei Handwerkssektoren (A-, B1- und B2-Handwerke), ist es nur wenig überraschend, dass die zulassungspflichtigen Handwerke (A-Handwerke) am häufigsten geantwortet haben (vgl. Tabelle A1.2). Der Grund hierfür dürfte darin liegen, dass die Gründer aus den A-Handwerken am stärksten eine Sozialisation durch die Handwerksorganisation erfahren haben und daher einer Umfrage, die durch ihre Kammer verschickt wurde, am aufgeschlossensten gegenüberstehen. Außerdem starten diese Betriebe erfahrungsgemäß mit mehr Beschäftigten und nach allen Erfahrungen, die vom ifh Göttingen und auch von anderen Instituten in den letzten Jahren gesammelt worden sind, antworten bei Erhebungen größere Betriebe eher als kleinere.

Tab. A1.2: **Versand und Rücklauf Umfrage "Existenzgründer" nach dem Handwerkssektor**

	Zugänge 2007		**Rücklauf**		
	absolut	*Spalten-%*	*absolut*	*Spalten-%*	*Zeilen-%*
A-Handwerke	1.139	50,0%	254	55,0%	22,3%
B1-Handwerke	656	28,8%	132	28,6%	20,1%
B2-Handwerke	485	21,3%	76	16,5%	15,7%
Gesamt	**2.280**	**100,0%**	**462**	**100,0%**	**20,3%**

ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Handwerkskammern, Erhebung 2008 "Existenzgründer im Thüringer Handwerk"

Überraschend ist eher, dass der Unterschied zu den zulassungsfreien Handwerken relativ gering ausfällt (20,1 % zu 22,3 %). Sogar die Gründer aus dem handwerksähnlichen Gewerbe, von denen man gedacht hätte, dass sie erhebungsmäßig kaum erreichbar sind, beteiligten sich zu knapp 16 %.

Differenziert man den Rücklauf nach sektoralen Gesichtspunkten, so erscheint es angesichts der relativ geringen Rücklaufzahl nicht sinnvoll, ein Ergebnis nach einzelnen Handwerksbranchen aufzulisten. Sinnvoller ist es, die Ergebnisse zu in sich relativ homogenen Handwerksgruppen zusammenzufassen (vgl. Tabelle A1.3).

Tab. A1.3: **Versand und Rücklauf Umfrage "Existenzgründer" nach Handwerksgruppen**

		Zugänge 2007		Rücklauf		
		absolut	*Spalten-%*	absolut	*Spalten-%*	*Zeilen-%*
1	Bauhaupt	327	14,3%	70	15,2%	21,4%
2	Ausbau	1.079	47,3%	229	49,6%	21,2%
3	gewerbl. Bedarf	187	8,2%	37	8,0%	19,8%
4	Kfz	144	6,3%	24	5,2%	16,7%
5	Nahrung	58	2,5%	16	3,5%	27,6%
6	Gesundheit	38	1,7%	6	1,3%	15,8%
7	persönl. Dienstl.	447	19,6%	80	17,3%	17,9%
GESAMT		**2.280**	**100,0%**	**462**	**100,0%**	**20,3%**

ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Handwerkskammern, Erhebung 2008 "Existenzgründer im Thüringer Handwerk"

Diese sieben Gruppen wurden entsprechend der Konjunkturberichterstattung des Deutschen Handwerkskammertages gebildet. Sie entsprechen weitgehend den Gruppen, wie sie in der Handwerksberichterstattung des Statistischen Bundesamtes veröffentlicht werden.[253] Danach war der Rücklauf bei den Nahrungsmittelhandwerken mit 27,6 % am größten. Dies dürfte darin begründet sein, dass es sich hierbei um vergleichsweise größere Betriebseinheiten handelt. Am geringsten ist die Rücklaufquote bei den Gesundheits-

[253] Die Gruppen des Statistischen Bundesamtes bezogen sich bislang (bis Ende 2007) nur auf 41 Handwerkszweige. Die Gruppe "Persönliche Dienstleistungen" wurde bspw. nur von den Friseuren gebildet. Seit 2008 beruht die Handwerksberichterstattung nicht mehr auf einer Primärerhebung, sondern auf der Auswertung von Verwaltungsdateien. Daher bilden die Gruppen nun alle zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerkszweige ab, nicht jedoch das handwerksähnliche Gewerbe.

handwerken und den Kfz-Handwerken. Dies ist eher überraschend und bedarf noch einer Begründung.

Absolut gesehen ist der Rücklauf bei den Ausbauhandwerken mit 229 Fragebögen am höchsten. Nur sechs ausgefüllte Fragebögen trafen dagegen von den Gesundheitshandwerken ein.

Weitaus geringer war der Rücklauf der **Umfrage bei den ehemaligen Betriebsinhabern**, die im Jahr 2007 aus einer der drei Thüringer Handwerksrollen gelöscht wurden. Mit auswertbaren 136 Fragebögen konnte lediglich eine Rücklaufquote von 6,7 % erreicht werden, wobei diese im Bezirk Erfurt immerhin 11 %, in den anderen beiden Bezirken dagegen nur 2 % bzw. 4 % betrug. Nimmt man die "echten" Abgänge (also ohne Umgründungen und handwerkliche Nebenbetriebe) als Maßstab, betrug der Rücklauf etwa 8 %.

Für den geringen Rücklauf dieser Erhebung dürften vor allem zwei Probleme maßgeblich gewesen sein. Zum einen waren den Handwerkskammern in der Regel die Privatadressen der Inhaber von den bereits seit einiger Zeit (3 bis 15 Monate) gelöschten Handwerksbetrieben nicht bekannt. Deshalb ging der Fragebogen an die Adresse des ehemaligen Betriebes, die sicher in vielen Fällen mit der aktuellen Adresse des Altinhabers nicht übereinstimmte. Es ist daher äußerst fraglich, ob alle angeschriebenen ehemaligen Betriebsinhaber (dies dürfte insbesondere bei Betriebsstilllegungen und Übergaben an bislang Fremde der Fall gewesen sein) den Fragebogen überhaupt erhalten haben.[254]

Zum anderen war das Interesse an der Erhebung sehr unterschiedlich. Betriebsinhaber, deren ehemaliger Betrieb aus wirtschaftlichen Gründen schließen musste, hatten sicherlich sehr viel weniger Anreiz, den Fragebogen auszufüllen als ehemalige Inhaber von Betrieben, deren Sohn oder deren Tochter den Betrieb weiterführte und die deshalb dem Thema der Befragung große Wichtigkeit zumaßen. Aus diesen Gründen ist anzunehmen, dass beim Rücklauf überproportional viele Betriebsübergaben (insbesondere

[254] Diese Vermutung wurde durch die Telefoninterviews bestätigt. Ein großer Teil der in der Handwerksrolle gespeicherten Telefonnummern waren nicht mehr gültig.

innerhalb der Familie) und unterproportional viele Betriebsstilllegungen enthalten sind. [255]

Da die Zahl von 136 Fragebögen für eine differenzierte Auswertung zu gering ist, wurde Anfang Juni im Projektbeirat beschlossen, eine Nacherhebung in den beiden Kammern mit der sehr geringen Rücklaufquote (Ost- und Südthüringen) durchzuführen. Im Kammerbezirk Ostthüringen wurden noch einmal 400 ehemalige handwerkliche Betriebsinhaber, deren Betrieb im Jahr 2007 aus der Rolle gelöscht worden war, angeschrieben, wobei die Betriebe, die bereits geantwortet hatten, vorher herausgefiltert wurden. Der Rücklauf betrug insgesamt 29 zusätzliche auswertbare Fragebögen.

Für den Kammerbezirk Südthüringen wurde stattdessen eine Telefonumfrage bei den gelöschten Betrieben mit einem verkürzten Fragebogen durchgeführt.[256] Da die Handwerkskammer sich nicht in der Lage sah, eine solche Aktion durchzuführen, übernahm das ifh Göttingen durch geschulte Hilfskräfte diesen Part. Hierzu übermittelte die Handwerkskammer dem ifh eine Adressenliste der gelöschten Betriebe. Die Gesamtheit der Betriebe wurde dann um die Betriebe, bei denen der Löschungsgrund "Betriebsumgründung" oder "Alter, Krankheit, Tod" vermerkt worden war, bereinigt. Letzteres geschah aus Pietätsgründen bei den Todesfällen. Man war sich bewusst, dass durch dieses Vorgehen kein repräsentativer Schnitt erreicht werden konnte. Dafür wurden jedoch zusätzliche Erkenntnisse bezüglich des Verbleibs der ehemaligen Inhaber gesammelt. Durch die Telefonaktion konnte die Zahl der verwertbaren Fragebögen um 27 erhöht werden.

Die Durchführung der Telefoninterviews machte deutlich, wie schwierig es ist, ausgefüllte Fragebögen von "Altinhabern" zu bekommen. Insgesamt wurde versucht, 238 ehemalige Inhaber telefonisch zu befragen. Dies entspricht der gesamten Adressenliste, die dem ifh Göttingen von der Handwerkskammer für Südthüringen zur Verfügung gestellt worden war. Drei Viertel dieser Personen konnten telefonisch nicht erreicht werden (vgl. Tabelle A1.4). Meist war die in der Handwerksrolle eingetragene Telefonnummer nicht mehr existent; in diesen Fällen wurde stichprobenhaft eine Internet-

---

[255] Aus diesen Gründen war auch bei der vergleichbaren Erhebung in Niedersachsen im Jahr 1995 bei den ehemaligen Inhabern nur ein Rücklauf von 16 % erreicht worden, vgl. Müller, K. (1997), S. 302.

[256] Dieser Fragebogen findet sich ebenfalls im Anhang unter A3 im Anhang.

recherche durchgeführt. Diese brachte jedoch nur in ganz wenigen Fällen ein positives Ergebnis. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass es früher eine gesonderte Telefonnummer für den Betrieb gab, die nach dem Rückzug des Inhabers abgeschaltet wurde. Wenn dies so ist, dürfte es sich in diesen Fällen nicht um übergebene, sondern um stillgelegte Betriebe handeln.

Tab. A1.4: **Auswertung der Telefoninterviews mit ehemaligen Inhabern im Kammerbezirk Südthüringen**

Teilnahme an der Befragung	Anzahl Betriebe	Anteil in %
ehem. Inhaber trotz dreimaligem Versuch nicht erreicht*	179	75,2%
Teilnahme verweigert**	24	10,1%
Betrieb exisitiert noch mit gleichem Inhaber***	8	3,4%
Fragebogen beantwortet	27	11,3%
Gesamtzahl angerufener Betriebe	**238**	**100,0%**

ifh Göttingen

* vielfach Nummer nicht mehr existent, auch durch Recherche nicht herauszufinden

** überwiegend Insolvenzen

*** teilweise Wechsel zur IHK, Umgründung in GmbH

In 10 % der Fälle wurde die Teilnahme an der Telefonumfrage verweigert. Hierbei handelt es sich überwiegend um Betriebe, die Insolvenz angemeldet haben. In einigen Fällen existierte der Betrieb auch noch mit gleichem Inhaber weiter. Hier hatte lediglich eine Umgründung stattgefunden, wodurch ein Abgang aus der Handwerksrolle (gleichzeitig jedoch auch ein Zugang) hervorgerufen wurde. Aus diesen Gründen konnte bei den Telefoninterviews nur eine geringe Antwortquote von 11 % oder 27 Personen erreicht werden.

Insgesamt konnten 189 Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden (vgl. Tabelle A1.5). Dies entspricht etwa 11 % der "echten" Abgänge. Obwohl in den beiden anderen Kammerbezirken eine Nachfassaktion stattfand, war die Rücklaufquote im Bezirk Erfurt mit gut 13 % immer noch am höchsten. Im Bezirk Südthüringen wurde ein fast gleich hoher Wert erreicht. In Ostthüringen lag dagegen der Rücklauf mit 7,4 % deutlich niedriger.

Bei einer Differenzierung des Rücklaufs nach Handwerkssektoren gab es wiederum nicht unbeträchtliche Unterschiede (vgl. Tabelle A1.6). Wie erwartet war der Rücklauf bei den zulassungspflichtigen Handwerken mit 10,5 % am höchsten; die B1-Handwerke folgen mit 9,8 % jedoch knapp dahinter.

Erwartungsgemäß fiel dagegen bei den B2-Handwerken der Rücklauf mit 6,4 % deutlich ab.[257]

Tab. A1.5 **Versand und Rücklauf Umfrage "Ehemalige Inhaber"**

Handwerks-kammer	Abgänge 2007		"echte" Abgänge	Rücklauf		Rücklaufquote Abgänge	Rücklaufquote "echte" Abgänge
	absolut	*%*	*absolut*	*absolut*	*%*	*Zeilen-%*	*Zeilen-%*
Erfurt	912	44,8%	772	103	0,0%	11,3%	13,3%
Ostthüringen [2)]	693	34,0%	581	43	0,0%	6,2%	7,4%
Südthüringen [1)]	431	21,2%	360	46	0,0%	10,7%	12,8%
GESAMT	**2.036**	**100,0%**	**1.713**	**192**	***0,0%***	**9,4%**	**11,2%**

ifh Göttingen

1) davon 27 Telefoninterviews
2) davon 29 Fragebögen bei der Nachfassaktion

Quellen: Thüringer Handwerkskammern, Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber im Thüringer Handwerk"

Tab. A1.6: **Versand und Rücklauf Umfrage "ehemalige Inhaber" nach dem Handwerkssektor**

	Abgänge 2007		**Rücklauf**		
	absolut	*Spalten-%*	*absolut*	*Spalten-%*	*Zeilen-%*
A-Handwerke	1.102	54,2%	116	61,4%	10,5%
B1-Handwerke	388	19,1%	38	20,1%	9,8%
B2-Handwerke	545	26,8%	35	18,5%	6,4%
Gesamt	**2.035**	**100,0%**	**189**	**100,0%**	**9,3%**

ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Handwerkskammern, Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber im Thüringer Handwerk"

Eine Analyse des Rücklaufs nach den einzelnen Handwerksgruppen zeigte wiederum ein großes Interesse bei den Nahrungsmittelhandwerken (vgl. Tabelle A1.7). Dies dürfte, wie bereits oben erwähnt, auf die relativ hohe Zahl der Beschäftigten in diesen Branchen zurückzuführen sein. Gering war dagegen der Rücklauf bei den Kfz- und den Gesundheitshandwerken. Dieses Ergebnis entspricht dem Rücklauf bei der Existenzgründerumfrage. Relativ überraschend ist der höhere Rücklauf bei den persönlichen Dienstleistungen. Dies dürfte primär auf die Friseure zurückzuführen sein. Dies wird deutlich, wenn man sich den Rücklauf (sowohl bei der Gründer- als auch bei der Ehemaligenbefragung) nach ausgewählten Gewerbezweigen ansieht.

[257] Bei den 38 B1-Betrieben, die auf die Umfrage geantwortet haben, handelt es sich nicht nur um sog. Altbetriebe, also um Betriebe, die bereits vor der Novellierung der Handwerksordnung bestanden haben. 12 der antwortenden Betriebe wurden erst danach gegründet. Von diesen Betrieben wurde jedoch keiner übergeben, sondern sämtliche Betriebe wurden stillgelegt.

Tab. A1.7: **Versand und Rücklauf Umfrage "ehemalige Inhaber" nach Handwerksgruppen**

		Abgänge 2007		Rücklauf		
		absolut	*Spalten-%*	absolut	*Spalten-%*	*Zeilen-%*
1	Bauhaupt	354	17,4%	32	16,9%	9,0%
2	Ausbau	864	42,5%	75	39,7%	8,7%
3	gewerbl. Bedarf	211	10,4%	14	7,4%	6,6%
4	Kfz	141	6,9%	10	5,3%	7,1%
5	Nahrung	90	4,4%	14	7,4%	15,6%
6	Gesundheit	38	1,9%	3	1,6%	7,9%
7	persönl. Dienstl.	337	16,6%	41	21,7%	12,2%
GESAMT		**2.035**	**100,0%**	**189**	**100,0%**	**9,3%**

ifh Göttingen

Quellen: Thüringer Handwerkskammern, Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber im Thüringer Handwerk"

Aus Tabelle A1.8 wird deutlich, dass neben den Bäckern und Fleischern aus den Nahrungsmittelhandwerken bei beiden Umfragen der Rücklauf bei den Elektrotechnikern und den Malern und Lackierern überdurchschnittlich war. Relativ gering war er dagegen bei den Raumausstattern, bei der Branche "Einbau von genormten Baufertigteilen" und den Kfz-Technikern. Darüber hinaus gab es einige Branchen, bei denen bei einer Umfrage der Rücklauf überdurchschnittlich und bei der anderen Umfrage unterdurchschnittlich war. Ein gutes Beispiel hierfür sind die Zimmerer und die Dachdecker.

Tab. A1.8: **Unternehmensbestand, Zugänge und Abgänge nach ausgewählten Gewerbezweigen 2007 in Thüringen**

	Eintragungen Handwerksrolle		Rücklauf			
	Zugänge[1)]	Abgänge[1)]	Gründer	ehemalige Inhaber	Gründer	ehemalige Inhaber
	absolut	*absolut*	*absolut*		*in %*	
Maurer und Betonbauer	125	139	26	18	20,8%	12,9%
Zimmerer	49	23	14	1	28,6%	4,3%
Dachdecker	35	31	10	2	28,6%	6,5%
Installateur und Heizungsbauer	121	85	24	6	19,8%	7,1%
Elektrotechniker	98	116	25	17	25,5%	14,7%
Maler und Lackierer	97	79	30	14	30,9%	17,7%
Metallbauer	49	57	11	2	22,4%	3,5%
Feinwerkmechaniker	25	30	3	1	12,0%	3,3%
Tischler	45	49	10	5	22,2%	10,2%
Kfz-Techniker	144	141	21	5	14,6%	3,5%
Bäcker	18	30	8	7	44,4%	23,3%
Fleischer	29	40	7	5	24,1%	12,5%
Friseure	156	89	26	13	16,7%	14,6%
Fliesen- Platten- und Mosaikleger	287	140	61	8	21,3%	5,7%
Raumausstatter	78	41	11	2	14,1%	4,9%
Gebäudereiniger	51	30	10	4	19,6%	13,3%
Einbau von genormten Baufertigteilen	204	197	17	14	8,3%	7,1%
Kosmetiker	121	77	19	7	15,7%	9,1%
Handwerk gesamt [4)]	**2.282**	**2.036**	**462**	**189**	**20,2%**	**9,3%**

ifh Göttingen

1) einschl. "unechte" Neugründungen und Löschungen (Umgründungen)
2) Jahresmittelwert
4) einschließlich Anlage A einfache Tätigkeiten
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

A1.1.4 Auswertung der empirischen Erhebungen

Die Auswertung der beiden Umfragen erfolgte im ifh Göttingen über das EDV-Programm "Empir" des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Rechenzentrums der Universität Göttingen sowie über "MS-EXCEL".

Eine Gewichtung der einzelnen Antworten konnte nicht durchgeführt werden. Hierzu hätte es genauerer Erkenntnisse über die jeweilige Grundgesamtheit (z.B. nach Betriebsgröße, Übernahme- bzw. Übergabeform) bedurft. Diese Kenntnisse lagen jedoch nicht vor. Theoretisch möglich gewesen wäre eine Gewichtung aufgrund sektoraler Gegebenheiten, da hier genaue Erkenntnisse aus den Handwerksrollen vorhanden sind. Dies erscheint jedoch nicht sinnvoll, da sowohl beim Verhalten der Existenzgründer als auch der ehemaligen Inhaber zwischen den Handwerksgruppen keine zentralen Unter-

schiede deutlich wurden. Außerdem war der Rücklauf für ein fundiertes Gewichtungsverfahren zu gering.

Bei den Ergebnissen auf die einzelnen Fragen wurde jeweils – sofern möglich und inhaltlich sinnvoll – eine Kreuzauswertung vorgenommen. Diese erfolgte nach verschiedenen Kriterien wie bspw.:

- Geschlecht,
- Betriebsgröße,
- Handwerkssektor (A-, B1-, B2-Handwerke),
- Handwerksgruppe,
- Art der Existenzgründung (Übernahme, Neugründung) bzw. Verbleib des Betriebes (Übergabe, Verkauf, Stilllegung),
- Alter der Gründer bzw. ehemaligen Inhaber,
- Handwerkskammerbezirk,
- Strukturstärke der Region.

A1.1.5 Auswertung der Handwerksrollen der drei Thüringer Handwerkskammern

Für die Durchführung des Projekts ist eine Vielzahl von Daten über das Thüringer Handwerk notwendig. Soweit wie möglich sollten hierbei die vorliegenden Informationen aus den Handwerksrollen der drei Thüringer Handwerkskammern übernommen werden. Dadurch war es möglich, die empirischen Erhebungen möglichst kurz zu halten und die Betriebe damit zu entlasten.

Soweit die Daten der Handwerksrolle zentral zum Deutschen Handwerkskammertag gemeldet worden waren, um zu einem bundeseinheitlichen Ergebnis zusammengeführt zu werden, wurden die Daten vom Deutschen Handwerkskammertag bezogen, so dass die Handwerkskammern hierbei keinen zusätzlichen Aufwand hatten.

Daten, die nicht bundesweit zusammengeführt werden, wurden per Schreiben von Anfang April 2008 von den drei Thüringer Handwerkskammern erbeten. Hierbei handelt es sich um:

- Zahl der Handwerksbetriebe (einschl. Zu- und Abgänge) nach Kreisen zum 31.12.2007, differenziert nach A-, B1- und B2-Handwerken,

- Differenzierung der Betriebsinhaber nach Geschlecht,
- Alter der Inhaber von allen Betrieben, von den Zugängen in die Handwerksrolle 2007 und von den Abgängen aus der Handwerksrolle 2007, jeweils differenziert nach A-, B1- und B2-Handwerken und nach ausgewählten Gewerken; hierfür wurden den Handwerkskammern jeweils bestimmte Altersgruppen vorgegeben,
- Qualifikation der Zugänge in den B1- und B2-Handwerken.

Die Auswertung der Handwerksrollendaten nach dem Geschlecht des Inhabers bzw. dessen Alter gestaltete sich insofern schwierig, da hierbei erhebliche methodische Probleme auftreten. Dies ist insbesondere in den A-Handwerken der Fall, wenn die Betriebsleiterregelung angewendet wird, also nicht der Inhaber, sondern ein Mitarbeiter die Qualifikationsvoraussetzung erfüllt. In diesen Fällen ist das Geburtsdatum des Inhabers nicht immer erfasst. Ein anderes Problem liegt vor, wenn der Betrieb mehrere Eigentümer hat (z.B. bei einer GbR), die alle die Eintragungsvoraussetzung erfüllen.[258] Hier stellt sich die Frage, welches Alter von welcher Person herangezogen werden soll. Aus diesem Grund wurde es den Handwerkskammern überlassen, ob sie eine personenbezogene oder eine betriebsbezogene Betrachtung wählen. Bei einer personenbezogenen Betrachtung finden bei der Auswertung des Alters sämtliche Inhaber, Gesellschafter oder Geschäftsführer von Handwerksbetrieben Berücksichtigung, sofern das Alter erfasst worden ist. Die Grundgesamtheit ist durch dieses Verfahren etwas höher als die Zahl der Betriebe. Auf das prozentuale Ergebnis dürfte dieser Unterschied jedoch kaum Auswirkungen haben (vgl. Abschnitt 5.2.1).

Aus der Zahl der Zugänge in die Handwerksrollen (bzw. die Verzeichnisse der Inhaber von zulassungsfreien Handwerken und handwerksähnlichen Gewerben)[259] lässt sich auf die Zahl der Existenzgründungen schließen (bzw. aus der Zahl der Abgänge auf die Zahl der echten Abgänge aus der Selbstständigkeit). Die Zahl der Zugänge ist jedoch höher als die Zahl der Existenzgründungen, da in ihnen gleichzeitig sog. Umgründungen und Sitzverlage-

---

[258] Ein weiteres Problem stellen die Umgründungen dar, die nicht herausgefiltert werden können.

[259] Jede Person, die ein handwerkliches Gewerbe lt. Anlage A oder Anlage B der Handwerksordnung ausüben will, muss sich in eines dieser Verzeichnisse eintragen lassen.

rungen enthalten sind.[260] Unter einer Umgründung versteht man bspw. den Rechtsformwechsel eines Betriebes von einer Einzelunternehmung in eine GmbH. In diesem Fall wird der Betrieb als Einzelunternehmen gelöscht und gleichzeitig ein Zugang als GmbH in der Handwerksrolle verzeichnet. Ebenfalls handelt es sich bei einer Eintragung eines handwerklichen Nebenbetriebes nicht um eine Existenzgründung, da hierdurch kein selbstständiger Betrieb gegründet wird. An der Zahl der Betriebe ändert sich dadurch nichts. Bei einem Zuzug eines Betriebes aus einem anderen Kammerbezirk erhöht sich zwar die Zahl der Betriebe, es handelt sich jedoch ebenfalls nicht um eine Existenzgründung.

Über die Höhe des Anteils der Umgründungen an den Zugängen gibt es keine abgesicherten Informationen. Nach Schätzungen des ifh Göttingen, die auf jahrelangen Untersuchungen mit diesem Thema beruhen, dürfte der Anteil bei den zulassungspflichtigen Handwerken bei 25 %, bei den zulassungsfreien und bei den handwerksähnlichen Gewerben dagegen bei 5 % liegen.[261] Durch Bereinigung der Zugänge in die Handwerksrolle um diese Anteile erhält man relativ genaue Daten über die Zahl der Existenzgründungen im Handwerk.

Ähnlich wie die Zugänge müssen auch die Abgänge aus den Handwerksrollen durch die Umgründungen und Fortzüge bereinigt werden, um die echten Abgänge aus der Selbstständigkeit zu ermitteln. Dabei entspricht ein Zugang in die Handwerksrolle in Folge einer Umgründung in der Regel auch einem Abgang. Die Ausnahme bilden die Standortwechsel einer Firma in einen anderen Kammerbezirk. In diesen Fällen findet zwar ein Abgang aus der Handwerksrolle statt, an der Zahl der Betriebe ändert sich jedoch (bundesweit gesehen) nichts. Da dieser Effekt jedoch zu vernachlässigen ist, lässt sich die Zahl der echten Abgänge am einfachsten ermitteln, indem die Zahl der Umgründungen bei den Zugängen herangezogen wird und dieser Wert dann von den Abgängen abgezogen wird. Der auf diese Weise gefundene Schätzwert für die Zahl der echten Abgänge findet ebenso wie die berechneten Zahlen über die Existenzgründungen im Prognosemodell Verwendung.

---

[260] Die Eintragungspraxis der Handwerkskammern ist hierbei leider nicht einheitlich, vgl. Müller, K. (2008a), S. 5f.

[261] Vgl. Müller, K. (2008a).

A1.1.6 Umfrage in den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken

Informationen darüber, mit welchem Alter die handwerklichen Betriebsinhaber beabsichtigen, in den Ruhestand zu gehen und ob sie schon konkret in die Nachfolgeplanung eingetreten sind, lassen sich nicht aus den oben erwähnten Umfragen gewinnen, da diese sich nur an die Altinhaber und an die Existenzgründer, nicht jedoch an die Gesamtzahl aller Betriebsinhaber gewendet hatten. Zusätzlich werden daher die Ergebnisse einer bundesweiten Umfrage bei den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken zur Betriebsnachfolge herangezogen, die im Herbst 2008 stattfand. Diese Umfrage war Teil der halbjährlich durchgeführten Konjunkturerhebung in diesem Handwerksbereich, die das ifh Göttingen in Zusammenarbeit mit dem Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke (ZVEH) zweimal im Jahr durchführt. Insgesamt beteiligten sich an der Herbstumfrage 1.170 elektro- und informationstechnische Handwerksbetriebe; davon kamen 57 aus Thüringen. Der Rücklauf betrug ca. 35 %.

Bezüglich der Interpretation der Ergebnisse muss einschränkend darauf hingewiesen werden, dass sich – wie erwähnt – die Umfrage nur an einen Handwerksbereich (Elektro- und Informationstechnische Handwerke) gewendet hatte. Es ist nicht bekannt, ob die Ergebnisse repräsentativ für das gesamte Handwerk gelten können. Auch muss darauf hingewiesen werden, dass die Umfrage nur auf Innungsmitglieder aus den oben erwähnten Handwerkszweigen zielte. Diese sind jedoch im Durchschnitt größer als die Gesamtheit der Handwerksbetriebe. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass in der Umfrage eine durchschnittliche Zahl von Personen pro Betrieb[262] von 12,2 (Thüringen sogar 18,9[263]) ermittelt wurde. Dieser Wert liegt erheblich höher als die durchschnittliche Betriebsgröße im Handwerk von weniger als sechs Beschäftigten pro Betrieb (vgl. Abschnitt 3.3.5).

---

[262] Die relativ große durchschnittliche Betriebsgröße kommt auch dadurch zustande, dass erfahrungsgemäß bei den Konjunkturumfragen größere Betriebe eher als kleinere Betriebe antworten.

[263] Dieser hohe Durchschnittswert für Thüringen kommt dadurch zustande, dass sich an der Umfrage drei Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten beteiligten (zwei weitere Betriebe lagen über 50 Beschäftigte). Bei diesen Betrieben stand kein Generationswechsel an, so dass sie in die Umfrage im Rahmen dieses Projektes (vgl. Abschnitt A1.1.3) nicht involviert waren.

Trotz dieser Vorbehalte erscheint es sinnvoll, die Ergebnisse dieser Umfrage in die Analyse einzubeziehen, wobei beachtet werden muss, dass sich aus ihnen nur Tendenzaussagen ableiten lassen. Positiv ist zu vermerken, dass die Ergebnisse den Vergleich Thüringens mit den Bundesergebnissen (bzw. mit den Ergebnissen für die neuen Bundesländer) erlauben. Bei der Differenzierung der Ergebnisse nach verschiedenen Merkmalen werden in den relevanten Tabellen jedoch nur Bundesergebnisse angeführt. Der Rücklauf von 57 elektro- und informationstechnischen Handwerksbetrieben Thüringen ist zu gering, um diese Ergebnisse noch weiter untergliedern zu können.

A1.2 Vorgehensweise Methodik der qualitativen Experteninterviews

A1.2.1 Entwicklung eines Modells zum optimalen Übergabeprozess

Zur Analyse des Ablaufs und der Problemfelder bei der Übergabe von Handwerksbetrieben wurde zunächst ein theoretisches Konstrukt des "optimalen Übergabeprozesses" entwickelt. Dieses Modell ist vierdimensional aufgebaut und in Zeitphasen, Sachbereiche/Aufgaben, Übergeber/ Übernehmer und Unterstützungsleistungen unterteilt. Es dient der "ersten" Systematisierung der inhaltlichen Aspekte des Übergabeprozesses und – in Abstimmung mit dem Aufbau der empirischen Untersuchung des ifh Göttingen – der Strukturierung der Experteninterviews. Darüber hinaus ist das Modell selbst Gegenstand der Expertengespräche, um es mit den empirischen Befunden abzugleichen und an die Erkenntnisse und die Bedürfnisse der Praxis bei der Unternehmensübergabe anzupassen. Das Modell dient damit als Grundlage zur Erfassung, Systematisierung und Verortung von zu entwickelnden Handlungsempfehlungen (vgl. Abschnitt 1.4, Abbildung 1.4).

Das Modell für die Erfassung des "optimalen Übergabeprozesses" ist so konzipiert, dass sowohl die Fragebogenauswertung als auch die Erkenntnisse aus den Experteninterviews modifizierend und ergänzend berücksichtigt werden können. So wurde z.B. im Vorfeld auf die vorgegebene Unterscheidung in familieninterne und externe Nachfolgeregelungen verzichtet, um möglichst viele Varianten und Abstufungen des Übergabeprozesses berücksichtigen zu können.

A1.2.2 Auswahl der Expertengruppen

Um den Ablauf und die Probleme im Übergabeprozess zu identifizieren, sind für die Studie die Aussagen von Erfahrungsträgern von Interesse, die a) die Zielgruppe der Handwerker kennen und b) sich mit der spezifischen Thematik der Betriebsübergabe oder zumindest mit Teilbereichen innerhalb des Prozesses der Unternehmensübergabe befassen. Es wird davon ausgegangen, dass die Erfahrungsträger eine objektive Sicht auf den (möglichst kompletten) Übergabeprozess einnehmen (prozessexterne Sicht).

Darüber hinaus ist es für eine effiziente Gestaltung des Beratungsprozesses von Interesse zu erfahren, inwieweit sich bezüglich der Art und Ausprägung der Erfolgsfaktoren die Meinungen und Erfahrungen der externen Expertengruppen von denen der direkten Prozessbeteiligten, dem Übergeber und Nachfolger unterscheiden.

Tab. A1.9: **Ausgewählte Expertengruppen**

Prozessexterne Sicht	Prozessinterne Sicht
Betriebsberater der Handwerkskammern Erfurt, Südthüringen und Ostthüringen	Übergeber/Übernehmer (abgedeckt durch empirische Studie des ifh Göttingen)
Steuerberater	Gescheiterte Übergeber/Übernehmer
Vertreter von Förder- und Finanzinstituten	

Als prozessexterne Experten wurden insbesondere die Gruppen der Betriebsberater der Handwerkskammern sowie die Steuerberater der Handwerker herangezogen (vgl. Tabelle A1.9). Die Betriebsberater der Handwerkskammern betreuen "vollberuflich" die Handwerksbetriebe und insbesondere die Übergeber und Übernehmer. Sie sind bestens vertraut mit der Nachfolgeproblematik und verkörpern einen umfassenden Erfahrungsschatz, der für die durchzuführende Untersuchung genutzt werden soll. Beratungsintensität und Beratungsqualität der Betriebsberater sind zudem Bestandteil der zu beurteilenden Unterstützungsleistungen.

Steuerberater sind für Kleinunternehmer/Handwerker die Hauptansprechpartner für steuerliche und betriebswirtschaftliche Belange. Gerade bei Kleinst- und kleineren Handwerksbetrieben, aber auch bei Handwerkbetrieben mittlerer Größe (10 und mehr Beschäftigte), welche die notwendigen betriebswirtschaftlichen Teile ihrer selbstständigen Tätigkeit (Finanzbuchhal-

tung, Erstellung des Jahresabschlusses, unterjähriger betriebswirtschaftliche Auswertung, Planungsrechnungen, …) an Steuerberatungsbüros oder an durch Steuerberater geleitete betriebswirtschaftliche Beratungsunternehmen auslagern, sind Steuerberater nicht nur die fachlichen Experten, sondern auch Vertrauensperson und Gesprächspartner in Umbruchsituationen und kritischen Phasen unternehmerischer Tätigkeit. Es ist daher anzunehmen, dass die Steuerberater, ähnlich wie die Betriebsberater der Handwerkskammern, zusätzlich zum steuerlichen Fachwissen über ausgeprägte Erfahrungen zum gesamten Übergabeprozess verfügen.

Die prozessinterne Sicht wird durch die empirische Befragung abgedeckt und liefert damit Aussagen aus Sicht der direkt beteiligten Parteien "Übergeber" und "Nachfolger". Die qualitative Befragung ist besonders zielführend für die Erschließung von Ursachen gescheiterter Übergabeprozesse. Trotz Unterstützung der Handwerkskammern konnten keine Kontakte zu gescheiterten Übergebern/Nachfolgern hergestellt werden, die für eine Befragung bereit waren. Daher konnte diese Gruppe in der vorliegenden Studie nicht berücksichtigt werden.

A1.2.3 Erstellung des Interviewleitfadens

Auf Basis der Zielstellung dieser Studie, des entwickelten Modells für einen optimalen Übergabeprozess und der Auswahl der Interviewpartner konnte ein Interviewleitfaden entwickelt werden.

In den Interviews sollten die Befragten, trotz aller für die Auswertung und Vergleichbarkeit erforderlichen Strukturierungserfordernisse, frei zu Wort kommen, um möglichst umfassende Informationen zu gewinnen. Die Interviews konzentrierten sich auf die Analyse des Übergabeprozesses und hatten das Ziel, Erfolgsfaktoren für den Übergabeprozess zu erarbeiten.

Der Interviewleitfaden weist folgende Grundstruktur auf:

A Einführung:

Durch die Einführung konnte zunächst das Projekt kurz vorgestellt werden. Dabei wurde den Interviewpartnern das Vorgehen erläutert. Daran schlossen sich einige kurze Fragen an, um den Interviewpartner auf das Thema einzustimmen und eine vertrauensvolle und entspannte Interviewatmosphäre zu schaffen.

Gleichzeitig wurde den Interviewpartnern das "Modell des optimalen Übergabeprozesses" erklärt und sie erhielten die Gelegenheit, Ergänzungen vorzunehmen oder bestimmte Aspekte herauszugreifen, die aus ihrer Sicht von besonderem Interesse sind

B Hauptteil:

I Angaben zur Person:

Die Frage nach Funktion, Arbeitsinhalten und Aufgaben im Allgemeinen sowie ihrer Beschäftigung mit Nachfolgeprozessen im Handwerk im Speziellen soll Aufschluss über die Erfahrung des Interviewpartners mit dem Thema geben.

II Einschätzung des Übergebers im Nachfolgeprozess

III Einschätzung des Nachfolgers im Übergabeprozess:

Die zu II und III erarbeiteten Fragen fokussieren auf die Identifizierung der vom Übergeber/Übernehmer durchzuführenden Aufgaben sowie auf die Identifizierung der mit der Übergabe verbundenen Problemfelder, einschließlich möglicher Lösungsvorstellungen der Interviewpartner. Zur besseren Strukturierung der Antworten wurden die Interviewpartner gebeten, ihre Erfahrungen zunächst bezogen auf den Übergeber und dann auf den Nachfolger zu erläutern.

IV Beratungs- und Unterstützungsleistungen

Die inhaltlichen Fragen beziehen sich auf den Beratungsprozess, auf die tatsächlichen Beratungsfelder, die von den Beratern selbst abgedeckt werden, sowie auf weitere Angebote, die die Beratung unterstützen.

V Externe Unterstützungsangebote:

Fragen zu den externen Unterstützungsangeboten zielen darauf ab herauszufinden, inwieweit die Befragten mit externen Partnern zusammen arbeiten, welche Unterstützungsangebote aus ihrer Sicht ergänzend notwendig sind und wo sie Defizite im Beratungsprozess sehen, die beseitigt werden können. Informationen zu Netzwerken und nicht bekannten Unterstützungsangeboten sollten aufgedeckt werden.

VI Demografische Entwicklung und Unternehmensnachfolge

Hierbei soll herausgefunden werden, wie die Interviewpartner die demografische Entwicklung für das Handwerk im Allgemeinen und für die Unternehmensnachfolge im Speziellen beurteilen, sowie welche Vorstellungen oder Vorschläge sie darüber haben, welche Auswirkungen die demografische Entwicklung haben wird.

C Abschluss

Die Interviewpartner sollen noch einmal die Möglichkeit bekommen, aus ihrer Sicht wichtige Aspekte zusammenzufassen, und bisher nicht angesprochene Aspekte zu ergänzen.

A1.2.4 Durchführung und Auswertung der Interviews

Nach Fertigstellung der Interviewleitfäden wurden die Expertengruppen kontaktiert, um Interviewtermine festzulegen (vgl. Tabelle A1.10). Die Interviews fanden bis auf eine Ausnahme in den Büroräumen der Interviewpartner statt. Mit zwei Steuerberaterkanzleien wurden Gruppeninterviews durchgeführt. Ansonsten handelte es sich um Einzelinterviews. Im Bericht wurden die Aussagen der Interviewpartner anonymisiert und mit Kürzeln gekennzeichnet.

Ein Einzelinterview dauerte ca. eine bis anderthalb Stunden, die Gruppeninterviews nahmen zwei Stunden in Anspruch. Die Interviews wurden auf Tonband aufgenommen.

Die Auswertung der Interviews erfolgte über eine Transkription in die schriftliche Form, wobei folgende Transkriptionsregeln beachtet wurden:

- Vollständig transkribieren,
- Unvollständigkeiten, Wiederholungen, Füllwörter können weggelassen werden,
- Rein mündliche Redensformen können zur besseren Lesbarkeit in schriftliche Sprache übertragen werden,
- Bei Unklarheiten werden Textstellen ausgelassen und mit Punkten gekennzeichnet, die in Klammern gesetzt werden (…),
- Nonverbale Merkmale (Lachen, Räuspern etc.) werden nicht erfasst.

Tab. A1.10: **Liste der durchgeführten Interviews**

Datum	Expertengruppe	Interviewform	Im Text verwendetes Kürzel
20.06.2008	Betriebsberater	Einzelinterview	BB 6
20.06.2008	Betriebsberater	Einzelinterview	BB 7
30.05.2008	Betriebsberater	Einzelinterview	BB 4
30.05.2008	Betriebsberater	Einzelinterview	BB 5
06.05.2008	Betriebsberater	Einzelinterview	BB 1
06.05.2008	Betriebsberater	Einzelinterview	BB 2
06.05.2008	Betriebsberater	Einzelinterview	BB 3
16.07.2008	Steuerberater	Einzelinterview	Stb 5
24.06.2008	Steuerberater	Einzelinterview	StB 4
17.06.2008	Steuerberater	Gruppeninterview	StB 2/1
17.06.2008	Steuerberatung (Rechtsanwalt)		StB 2/2-RA
17.06.2008	Steuerberater		StB 2/3
17.06.2008	Steuerberater	Einzelinterview	StB 3
16.06.2008	Steuerberater	Gruppeninterview	StB 1/1
16.06.2008	Steuerberater		StB 1/2
16.06.2008	Steuerberater		StB 1/3
23.04.2008	Thüringer Aufbaubank	Einzelinterview	TAB

Im Anschluss wurden die für die Auswertung relevanten Textbestandteile identifiziert und paraphrasiert sowie die Aussagen den Prozessbeteiligten (Übergeber/ Übernehmer) und der entsprechenden Prozessphase zugeordnet. Weitere Schritte waren die Generalisierung der Paraphrasen sowie eine Verdichtung zu Stichworten.

Durch Generalisierung und auf Grundlage der Stichwörter können die Expertenaussagen strukturiert werden. Es wurde nach den zu analysierenden Zielgruppen Übergeber und Übernehmer und den Übergabephasen Sensibilisierung, Vorbereitung, Übergabe, Stabilisierung unterschieden. Die beschriebene Vorgehensweise ist in Tabelle A1.11 beispielhaft dargestellt.

Tab. A1.11: **Vorgehensweise bei der Strukturierung der Expertenaussagen**

Beteiligter (Überbeber/ Nachfolger)	Prozessphase	Interviewpartner	Paraphrase	Generalisierung	Stichwort
Ü	V	BB 2	Es ist sehr häufig so, dass der Handwerker sich mit einem Ausschnitt aus dem Betriebsübergabeproblem sehr stark beschäftigt, z.B. steuerliche Auswirkungen, und er fragt konkret nur diesen Problembereich ab und denkt nicht an andere Probleme.	Der Übergeber sieht nur einen Teilaspekt des Übergabeprozesses. Dadurch werden andere Bereiche vernachlässigt.	Eindimensionale Vorbereitung des Übergebers
Ü	V	BB 2	Die systematische Nachfolgersuche kommt sicherlich im Handwerk sehr selten vor.	Eine systematische Nachfolgersuche im Handwerk ist selten.	Systematische Nachfolgersuche
Ü	V	BB 2	Die "eigene Lebensplanung danach" [Stichpunkt auf Grafik], das kommt bei vielen wirklich zu kurz. Dann fehlt ihnen die Lebensbeschäftigung und dann greifen sie wieder im Rückgriff gerade bei familieninternen Übergaben in das Unternehmensgeschehen wieder ein.	Eine fehlende Lebensplanung nach der Übergabe kann gerade bei familieninternen Übergaben dazu führen, dass sich der Übergeber auch nach der Übergabe in betriebliche Entscheidungen einmischt.	Lebensplanung danach

A2 Tabellen

Tabellen zu Kap. 3

Tab. A3.1 **Statische Analyse zur Ermittlung von strukturstarken und -schwachen Kreisen Thüringens**

Kreisfreie Städte und Landkreise	Performancevariablen								Rang-ziffem-summe	Performancezustand
	Erwerbstätigenquote in 2006		Arbeitslosenquote [1] in 2006		BIP je Erwerbstätigen in 2006		Verfügbares Einkommen der privaten Haushalte je Einwohner in 2006			
	%	Rang-ziffer	%	Rang-ziffer	Euro	Rang-ziffer	Euro	Rang-ziffer		
Kreisfreie Stadt Jena	56,98%	3	11,1%	1	53.971	2	14.197	16	22	überdurchschnittlich
Wartburgkreis	38,05%	17	12,9%	4	50.529	3	16.129	2	26	überdurchschnittlich
Kreisfreie Stadt Eisenach	62,12%	2	14,6%	10	45.489	10	15.122	5	27	überdurchschnittlich
Saale-Orla-Kreis	42,78%	9	13,6%	8	46.141	7	14.756	6	30	überdurchschnittlich
Kreisfreie Stadt Suhl	55,90%	4	15,0%	11	44.024	15	16.879	1	31	überdurchschnittlich
Kreisfreie Stadt Erfurt	64,99%	1	16,1%	15	45.678	9	14.697	9	34	durchschnittlich
Landkreis Sonneberg	41,19%	10	11,8%	2	43.500	19	15.498	3	34	durchschnittlich
Landkreis Gotha	44,49%	7	14,2%	9	45.410	11	14.603	11	38	durchschnittlich
Saale-Holzland-Kreis	39,52%	13	13,3%	6	44.741	12	14.733	8	39	durchschnittlich
Landkreis Schmalkalden-Meiningen	43,15%	8	13,2%	5	43.943	17	14.597	12	42	durchschnittlich
Landkreis Hildburghausen	36,32%	18	12,7%	3	43.953	16	14.622	10	47	durchschnittlich
Landkreis Saalfeld-Rudolstadt	38,70%	14	16,0%	14	48.695	4	14.275	15	47	durchschnittlich
Landkreis Greiz	34,53%	22	15,6%	13	44.060	14	15.133	4	53	durchschnittlich
Landkreis Sömmerda	34,82%	20	17,8%	19	58.897	1	14.512	13	53	durchschnittlich
Kreisfreie Stadt Gera	52,27%	5	18,0%	20	40.808	23	14.749	7	55	durchschnittlich
Ilm-Kreis	38,62%	15	17,4%	18	46.773	6	13.862	18	57	durchschnittlich
Weimarer Land	34,78%	21	15,2%	12	47.044	5	13.788	20	58	durchschnittlich
Landkreis Eichsfeld	38,39%	16	13,4%	7	43.877	18	13.712	21	62	durchschnittlich
Altenburger Land	35,33%	19	20,3%	22	45.922	8	14.422	14	63	durchschnittlich
Kreisfreie Stadt Weimar	48,23%	6	16,9%	16	41.927	22	13.302	22	66	unterdurchschnittlich
Landkreis Nordhausen	39,73%	11	19,3%	21	43.465	20	14.123	17	69	unterdurchschnittlich
Unstrut-Hainrich-Kreis	39,69%	12	17,3%	17	43.111	21	13.817	19	69	unterdurchschnittlich
Kyffhäuserkreis	34,12%	23	23,2%	23	44.556	13	13.266	23	82	unterdurchschnittlich

1) aller zivilen Erwerbspersonen

Quellen: Arbeitskreis "Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder"; Thüringer Landesamt für Statistik; Eigene Berechnungen

ifh Göttingen

Tab. A3.2: **Dynamische Analyse zur Ermittlung von strukturstarken und -schwachen Kreisen Thüringens**

Kreisfreie Städte und Landkreise	Performancevariablen										Rang-ziffern-summe	Performance-entwicklung
	Bevölkerungs-entwicklung von 2002 bis 2006		Erwerbstätigen-entwicklung von 2002 bis 2006		Entwicklung der Arbeitslosenquote [1] von 2002 bis 2006		Entwicklung des BIP je Erwerbstätigen von 2002 bis 2006		Entwicklung des Verfügbaren Einkommens der privaten Haushalte je Einw. von 2002 bis 2006			
	%	Rang-ziffer	%	Rang-ziffer	%	Rang-ziffer	%	Rang-ziffer	%	Rang-ziffer		
Landkreis Eichsfeld	-3,21%	7	0,2%	3	-6,94%	4	15,8%	6	5,0%	14	34	überdurchschnittlich
Landkreis Gotha	-2,82%	5	1,0%	1	2,16%	17	16,6%	4	5,9%	7	34	überdurchschnittlich
Kreisfreie Stadt Jena	1,94%	1	-1,5%	10	-9,76%	2	20,9%	1	0,5%	21	35	überdurchschnittlich
Saale-Holzland-Kreis	-3,38%	8	-1,7%	11	-6,34%	5	15,4%	7	6,6%	4	35	überdurchschnittlich
Ilm-Kreis	-3,90%	11	-1,1%	6	-6,95%	3	19,3%	3	3,5%	18	41	überdurchschnittlich
Wartburgkreis	-4,15%	14	-0,4%	4	2,38%	18	16,4%	5	14,5%	1	42	überdurchschnittlich
Weimarer Land	-3,17%	6	-5,0%	19	-6,17%	6	11,6%	13	5,3%	12	56	durchschnittlich
Kreisfreie Stadt Erfurt	1,35%	2	-1,5%	9	-4,17%	9	8,7%	16	-0,2%	22	58	durchschnittlich
Landkreis Sonneberg	-5,17%	19	-0,4%	4	7,27%	22	15,0%	8	6,2%	5	58	durchschnittlich
Landkreis Sömmerda	-4,39%	15	-3,3%	16	-2,20%	11	12,5%	12	6,1%	6	60	durchschnittlich
Landkreis Saalfeld-Rudolstadt	-4,70%	17	-5,2%	20	0,63%	13	19,9%	2	5,8%	9	61	durchschnittlich
Landkreis Nordhausen	-4,14%	13	-2,4%	14	-1,03%	12	5,6%	20	6,8%	3	62	durchschnittlich
Landkreis Schmalkalden-Meiningen	-3,72%	10	-4,6%	18	-2,94%	10	12,5%	11	3,9%	15	64	durchschnittlich
Landkreis Hildburghausen	-3,52%	9	-1,2%	7	0,79%	15	8,9%	15	3,2%	19	65	durchschnittlich
Altenburger Land	-5,56%	21	-3,6%	17	-6,02%	7	14,2%	9	5,3%	13	67	durchschnittlich
Kreisfreie Stadt Weimar	0,64%	3	-1,9%	12	6,96%	21	8,6%	17	3,7%	16	69	durchschnittlich
Saale-Orla-Kreis	-4,67%	16	-2,0%	13	-11,11%	1	3,1%	21	2,7%	20	71	durchschnittlich
Kreisfreie Stadt Eisenach	-1,53%	4	0,4%	2	9,77%	23	-4,3%	23	-1,7%	23	75	durchschnittlich
Kreisfreie Stadt Gera	-4,95%	18	-1,3%	8	1,69%	16	0,4%	22	5,6%	11	75	durchschnittlich
Landkreis Greiz	-5,57%	22	-7,5%	23	-4,88%	8	9,1%	14	5,8%	10	77	unterdurchschnittlich
Kyffhäuserkreis	-5,31%	20	-5,7%	22	4,50%	19	13,6%	10	5,8%	8	79	unterdurchschnittlich
Kreisfreie Stadt Suhl	-8,14%	23	-5,3%	21	0,67%	14	6,6%	19	8,5%	2	79	unterdurchschnittlich
Unstrut-Hainich-Kreis	-4,01%	12	-3,0%	15	6,13%	20	7,1%	18	3,5%	17	82	unterdurchschnittlich

1) aller zivilen Erwerbspersonen

Quelle: Arbeitskreis "Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder"; Thüringer Landesamt für Statistik; Eigene Berechnungen

ifh Göttingen

Tab. A3.3: **Deskriptive Statistik zur statistischen und dynamischen Analyse**

	Statische Analyse	Dynamische Analyse
Median	47	62
Mittelwert	48	59,96
Standardabweichung	16,36	15,89
Minimum	22	34
Maximum	82	82
Untere Schwelle	31,64	44,07
Obere Schwelle	64,36	75,84

ifh Göttingen

Quelle: eigene Berechnungen

Tab. A3.4: **Stundenverrechnungssätze und Stundenlöhne in den Elektrohandwerken**

	Thüringen	**Hessen**	**Bayern**	**Alte Bundes-länder**	**Neue Bundes-länder** [1)]	**Deutsch-land**
Stundenverrechnungssätze für Montagearbeiten (€/h), ohne MwSt.						
Private Aufträge	25,44	38,84	37,06	38,38	26,63	35,66
Gewerbliche Aufträge	27,60	38,76	36,97	37,98	27,86	35,59
Öffentliche Aufträge	25,70	37,64	35,22	36,60	25,78	33,90
Stundenlohn (€/h)						
Gesellen im 1. Gesellenjahr	7,74	10,20	11,70	11,80	8,26	11,20
Qualifizierte Gesellen	8,70	13,20	14,00	14,10	9,34	12,90
Hochqualifizierte Gesellen	9,53	14,80	15,80	15,90	10,40	14,60

ifh Göttingen

1) Neue Bundesländer einschl. Berlin
Stundenverrechnungssätze: Stand Frühjahr 2008; Stundenlöhne: Stand Herbst 2007
Quelle: ZVEH, ifh Göttingen

Tab. A3.5: **Handwerke 1993 - 2007 in Thüringen, den neuen Bundesländern und in Deutschland**

	Thüringen				Neue Bundesländer				Deutschland			
	A-Handwerke	B1-Handwerke	B2-Handwerke	GESAMT	A-Handwerke	B1-Handwerke	B2-Handwerke	GESAMT	A-Handwerke	B1-Handwerke	B2-Handwerke	GESAMT
1993	22.031		2.504	24.535	117.041		13.830	130.871	658.568		106.838	765.406
1994	22.830		2.997	25.827	121.474		16.476	137.950	666.793		123.252	790.045
1995	23.176		3.516	26.692	123.488		19.377	142.865	672.613		138.553	811.166
1996	23.516		4.102	27.618	124.025		22.327	146.352	675.081		148.707	823.788
1997	23.777		4.834	28.611	124.946		25.985	150.931	678.233		159.937	838.170
1998	24.120		4.803	28.923	126.873		27.320	154.193	686.939		163.647	850.586
1999	24.069		5.156	29.225	126.901		30.110	157.011	685.456		170.823	856.279
2000	23.825		5.340	29.165	125.614		31.616	157.230	682.151		176.126	858.277
2001	23.375		5.330	28.705	122.951		31.161	154.118	673.674		177.022	850.696
2002	23.069		5.425	28.494	121.078		31.248	152.326	666.190		177.471	843.661
2003	22.927		5.688	28.615	120.893		33.527	154.420	662.702		183.886	846.588
2004	20.415	3.312	5.979	29.714	109.112	20.205	34.758	164.184	595.309	102.568	189.216	887.300
2005	20.600	3.956	6.040	30.605	110.628	25.102	34.916	170.753	600.287	129.591	192.805	923.046
2006	20.588	4.426	6.120	31.145	111.658	28.574	34.421	174.781	603.443	149.981	193.474	947.381
2007	20.625	4.694	6.060	31.391	112.275	30.696	33.776	176.883	603.757	166.015	191.434	961.732

ifh Göttingen

1) incl. A-Handwerke mit einfachen Tätigkeiten
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

Tab. A3.6 **Zulassungspflichtige Handwerke: Betriebsbestand, Zugänge und Abgänge (2000 - 2007)**

Jahr	Betriebsbestand			Zugänge[1]		Abgänge[1]		Fluktuationsrate (%) [3]
	am 31.12.	jährliche Veränderung		absolut	in % des Betriebsbestandes [2]	absolut	in % des Betriebsbestandes [2]	
	absolut	absolut	in %					
Thüringen								
1999	21.180							
2000	20.996	-184	-0,9%	1.572	7,5%	1.756	8,3%	15,8%
2001	20.611	-385	-1,8%	1.475	7,1%	1.860	8,9%	16,0%
2002	20.380	-231	-1,1%	1.385	6,8%	1.616	7,9%	14,6%
2003	20.295	-85	-0,4%	1.367	6,7%	1.452	7,1%	13,9%
2004	20.415	120	0,6%	1.488	7,3%	1.368	6,7%	14,0%
2005	20.600	185	0,9%	1.399	6,8%	1.214	5,9%	12,7%
2006	20.588	-12	-0,1%	1.283	6,2%	1.295	6,3%	12,5%
2007	20.625	37	0,2%	1.139	5,5%	1.102	5,3%	10,9%
Neue Bundesländer [4]								
2000	110.976	-1.019	-0,9%	8.983	8,1%	10.002	9,0%	17,0%
2001	108.708	-2.268	-2,0%	8.459	7,7%	10.727	9,8%	17,5%
2002	107.077	-1.631	-1,5%	7.817	7,2%	9.448	8,8%	16,0%
2003	107.017	-60	-0,1%	8.279	7,7%	8.339	7,8%	15,5%
2004	109.112	2.095	2,0%	9.686	9,0%	7.591	7,0%	16,0%
2005	110.628	1.516	1,4%	9.342	8,5%	7.826	7,1%	15,6%
2006	111.658	1.030	0,9%	8.805	7,9%	7.775	7,0%	14,9%
2007	112.275	617	0,6%	7.399	6,6%	6.782	6,1%	12,7%
Deutschland								
2000	603.157	-2.124	-0,4%	40.938	6,8%	43.322	7,2%	13,9%
2001	596.194	-6.963	-1,2%	41.081	6,9%	48.044	8,0%	14,9%
2002	590.146	-6.048	-1,0%	38.576	6,5%	44.624	7,5%	14,0%
2003	587.762	-2.384	-0,4%	40.938	7,0%	43.322	7,4%	14,3%
2004	595.309	7.547	1,3%	47.824	8,1%	40.277	6,8%	14,9%
2005	600.287	4.978	0,8%	46.014	7,7%	41.036	6,9%	14,6%
2006	603.443	3.156	0,5%	41.993	7,0%	38.837	6,5%	13,4%
2007	603.757	314	0,1%	38.902	6,4%	38.588	6,4%	12,8%

ifh Göttingen

1) einschl. "unechte" Neugründungen und Löschungen (Umgründungen)
2) Jahresmittelwert
3) Zugangsrate + Abgangsrate
4) Neue Bundesländer ohne Berlin
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Tab. A3.7: **Zulassungsfreie Handwerke: Betriebsbestand, Zugänge und Abgänge (2000 - 2007)**

Jahr	Betriebsbestand			Zugänge[1]		Abgänge[1]		Fluktuationsrate (%)[3]
	am 31.12.	jährliche Veränderung		absolut	in % des Betriebsbestandes[2]	absolut	in % des Betriebsbestandes[2]	
	absolut	absolut	in %					
Thüringen								
1999	2.889							
2000	2.829	-60	-2,1%	178	6,2%	238	8,3%	14,6%
2001	2.764	-65	-2,3%	159	5,7%	224	8,0%	13,7%
2002	2.689	-75	-2,7%	159	5,8%	234	8,6%	14,4%
2003	2.632	-57	-2,1%	165	6,2%	222	8,3%	14,5%
2004	3.312	680	25,8%	901	30,3%	221	7,4%	37,8%
2005	3.956	644	19,4%	917	25,2%	273	7,5%	32,7%
2006	4.426	470	11,9%	803	19,2%	333	7,9%	27,1%
2007	4.694	268	6,1%	656	14,4%	388	8,5%	22,9%
Neue Bundesländer[4]								
2000	14.638	-268	-1,8%	938	6,3%	1.206	8,2%	14,5%
2001	14.249	-389	-2,7%	855	5,9%	1.244	8,6%	14,5%
2002	14.001	-248	-1,7%	843	6,0%	1.091	7,7%	13,7%
2003	13.876	-125	-0,9%	973	7,0%	1.098	7,9%	14,9%
2004	20.205	6.329	45,6%	7.505	44,0%	1.176	6,9%	50,9%
2005	25.102	4.897	24,2%	6.876	30,4%	1.979	8,7%	39,1%
2006	28.574	3.472	13,8%	6.280	23,4%	2.808	10,5%	33,9%
2007	30.696	2.122	7,4%	5.247	17,7%	3.125	10,5%	28,3%
Deutschland								
2000	78.994	-1.181	-1,5%	4.868	6,1%	5.972	7,5%	13,6%
2001	77.480	-1.514	-1,9%	4.601	5,9%	6.115	7,8%	13,7%
2002	76.044	-1.436	-1,9%	4.370	5,7%	5.806	7,6%	13,3%
2003	74.940	-1.104	-1,5%	4.868	6,4%	5.972	7,9%	14,4%
2004	102.568	27.628	36,9%	34.517	38,9%	6.889	7,8%	46,7%
2005	129.591	27.023	26,3%	39.104	33,7%	12.081	10,4%	44,1%
2006	149.981	20.390	15,7%	36.802	26,3%	16.412	11,7%	38,1%
2007	166.015	16.034	10,7%	36.213	22,9%	20.179	12,8%	35,7%

ifh Göttingen

1) einschl. "unechte" Neugründungen und Löschungen (Umgründungen)

2) Jahresmittelwert

3) Zugangsrate + Abgangsrate

4) Neue Bundesländer ohne Berlin

Quelle: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Tab. A3.8: **Handwerksähnliche Gewerbe: Betriebsbestand, Zugänge und Abgänge (2000 - 2007)**

Jahr	Betriebsbestand			Zugänge[1]		Abgänge[1]		Fluktuationsrate (%) [3]
	am 31.12.	jährliche Veränderung		absolut	in % des Betriebsbestandes [2]	absolut	in % des Betriebsbestandes [2]	
	absolut	absolut	in %					
Thüringen								
2000	5.340	184	3,6%	1.125	21,4%	941	17,9%	39,4%
2001	5.330	-10	-0,2%	947	17,8%	957	17,9%	35,7%
2002	5.425	95	1,8%	857	15,9%	762	14,2%	30,1%
2003	5.688	263	4,8%	999	18,0%	736	13,2%	31,2%
2004	5.979	291	5,1%	1.011	17,3%	720	12,3%	29,7%
2005	6.040	61	1,0%	749	12,5%	688	11,4%	23,9%
2006	6.120	80	1,3%	667	11,0%	587	9,7%	20,6%
2007	6.060	-60	-1,0%	485	8,0%	545	8,9%	16,9%
Neue Bundesländer [4]								
2000	31.616	1.506	5,0%	6.957	22,5%	5.451	17,7%	40,2%
2001	31.161	-455	-1,4%	5.409	17,2%	5.864	18,7%	35,9%
2002	31.248	87	0,3%	5.221	16,7%	5.134	16,5%	33,2%
2003	33.527	2.279	7,3%	6.951	21,5%	4.672	14,4%	35,9%
2004	34.758	1.231	3,7%	6.188	18,1%	4.957	14,5%	32,6%
2005	34.916	158	0,5%	4.877	14,0%	4.719	13,5%	27,5%
2006	34.421	-495	-1,4%	4.221	12,2%	4.716	13,6%	25,8%
2007	33.776	-645	-1,9%	3.252	9,5%	3.897	11,4%	21,0%
Deutschland								
2000	176.126	5.303	3,1%	35.375	20,4%	30.072	17,3%	37,7%
2001	177.022	896	0,5%	31.521	17,9%	30.625	17,3%	35,2%
2002	177.471	449	0,3%	30.041	16,9%	29.592	16,7%	33,6%
2003	183.886	6.415	3,6%	34.762	19,2%	28.347	15,7%	34,9%
2004	189.216	5.330	2,9%	33.135	17,8%	27.805	14,9%	32,7%
2005	192.805	3.589	1,9%	30.563	16,0%	26.974	14,1%	30,1%
2006	193.474	669	0,3%	26.338	13,6%	25.669	13,3%	26,9%
2007	191.434	-2.040	-1,1%	23.120	12,0%	25.160	13,1%	25,1%

ifh Göttingen

1) einschl. "unechte" Neugründungen und Löschungen (Umgründungen)
2) Jahresmittelwert
3) Zugangsrate + Abgangsrate
4) Neue Bundesländer ohne Berlin
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Tab. A3.9: **Handwerk nach Bundesländern per 31.12.2007**

	Betriebsbestand				**Betriebsdichte**			
		darunter				darunter		
	Handwerk gesamt	A-Hand-werke	B1-Hand-werke	B2-Hand-werke	Handwerk gesamt	A-Hand-werke	B1-Hand-werke	B2-Hand-werke
Baden-Württemberg	129.422	84.011	20.005	25.329	120,4	78,2	18,6	23,6
Bayern	184.759	113.065	32.502	39.172	147,6	90,3	26,0	31,3
Berlin	33.248	15.975	6.947	10.102	97,3	46,8	20,3	29,6
Brandenburg	37.990	22.423	7.334	8.192	149,8	88,4	28,9	32,3
Bremen	5.000	3.126	838	1.034	75,4	47,1	12,6	15,6
Hamburg	14.586	7.892	3.880	2.799	82,4	44,6	21,9	15,8
Hessen	68.517	42.024	14.957	11.536	112,8	69,2	24,6	19,0
Mecklenburg-Vorpommern	19.808	13.090	3.310	3.407	117,9	77,9	19,7	20,3
Niedersachsen	81.516	53.090	12.724	15.684	102,3	66,6	16,0	19,7
Nordrhein-Westfalen	177.692	111.835	29.509	36.348	98,7	62,1	16,4	20,2
Rheinland-Pfalz	49.173	32.940	7.761	8.459	121,5	81,4	19,2	20,9
Saarland	11.694	7.706	1.545	2.443	112,8	74,3	14,9	23,6
Sachsen	58.034	37.499	10.133	10.341	137,5	88,9	24,0	24,5
Sachsen-Anhalt	29.660	18.638	5.225	5.776	122,9	77,3	21,7	23,9
Schleswig-Holstein	29.242	19.818	4.651	4.752	103,1	69,8	16,4	16,7
Thüringen	**31.391**	**20.625**	**4.694**	**6.060**	**137,1**	**90,1**	**20,5**	**26,5**
Deutschland	**961.732**	**603.757**	**166.015**	**191.434**	**117,0**	**73,4**	**20,2**	**23,3**

ifh Göttingen

Quelle: Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

Tab. A3.10: **Veränderung Zahl der Betriebe und Handwerksgruppen nach Handwerkssektoren von 2000 bis 2007**

	A-Handwerke			B1-Handwerke			B2-Handwerke			Handwerk gesamt		
	2000	2007	Veränderung in %	2000	2007	Veränderung in %	2000	2007	Veränderung in %	2000	2007	Veränderung in %
Bauhauptgewerbe	3.783	3.627	-4,1%	54	38	-29,6%	1.230	1.135	-7,7%	5.067	4.800	-5,3%
Ausbaugewerbe	7.726	7.625	-1,3%	893	2.634	195,0%	2.254	2.788	23,7%	10.873	13.047	20,0%
Handwerke für d. gewerbl. Bedarf	2.826	2.512	-11,1%	648	779	20,2%	255	195	-23,5%	3.729	3.486	-6,5%
Kraftfahrzeuggewerbe	2.515	2.559	1,7%	0	0		0	0		2.515	2.559	1,7%
Nahrungsmittelhandwerke	1.504	1.268	-15,7%	71	57	-19,7%	56	43	-23,2%	1.631	1.368	-16,1%
Gesundheitsgewerbe	621	636	2,4%	0	0		0	0		621	636	2,4%
Handw. f. persönliche Dienstleistungen	2.021	2.398	18,7%	1.163	1.186	2,0%	1.545	1.899	22,9%	4.729	5.483	15,9%
Handwerk gesamt	**20.996**	**20.625**	**-1,8%**	**2.829**	**4.694**	**65,9%**	**5.340**	**6.060**	**13,5%**	**29.165**	**31.379**	**7,6%**

ifh Göttingen

ohne Betriebe der Anlage A einfache Tätigkeiten
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Tab. A3.11: **Betriebsbestand im Handwerk in Thüringen nach Kreisen (31.12.2007)**

Bundesland	A-Handwerke	B1-Handwerke	handwerksähnliches Gewerbe	Handwerk gesamt [2]	**Einwohner in 1.000**	Betriebsdichte [1]
HWK Erfurt	**9.260**	**2.468**	**3.225**	**14.953**	**1.082.015**	138,2
Stadt Erfurt	1.308	456	691	2.455	202.929	121,0
Stadt Weimar	432	181	175	788	64.720	121,8
Landkreis Eichsfeld	1.254	263	294	1.811	107.924	167,8
Nordhausen	665	146	207	1.018	91.762	110,9
Unstrut Hainich Kreis	1.002	238	288	1.528	111.643	136,9
Kyffhäuserkreis	657	150	179	986	85.362	115,5
Landkreis Gotha	1.277	300	518	2.095	141.405	148,2
Landkreis Sömmerda	712	196	272	1.180	75.257	156,8
Ilm-Kreis	1.057	280	294	1.631	114.445	142,5
Landkreis Weimarer Land	896	258	307	1.461	86.568	168,8
HWK Ostthüringen	**6.544**	**1.191**	**1.745**	**9.480**	**721.752**	**131,3**
Stadt Gera	716	158	251	1.125	101.618	110,7
Stadt Jena	487	112	143	742	102.752	72,2
Saale Holzland Kreis	876	147	240	1.263	88.935	142,0
Landkreis Altenburger Land	873	136	248	1.257	103.313	121,7
Landkreis Saalfeld Rudolstadt	1.113	222	280	1.615	121.542	132,9
Saale Orla Kreis	1.112	177	230	1.519	90.910	167,1
Landkreis Greiz	1.367	239	353	1.959	112.682	173,9
HWK Südthüringen	**4.824**	**1.034**	**1.090**	**6.948**	**485.452**	**143,1**
Stadt Eisenach	287	77	62	426	43.308	98,4
Stadt Suhl	344	63	116	523	41.015	127,5
Wartburgkreis	1.257	283	268	1.808	135.058	133,9
Landkreis Schmalkalden-Meiningen	1.499	311	343	2.153	134.262	160,4
Landkreis Hildburghausen	725	155	175	1.055	69.425	152,0
Landkreis Sonneberg	712	145	126	983	62.384	157,6
Thüringen	**20.625**	**4.694**	**6.060**	**31.391**	**2.289.219**	**137,1**
Neue Bundesländer [3]	112.275	30.696	33.776	176.883	13.139.718	134,6
Deutschland	**603.757**	**166.015**	**191.434**	**961.732**	**82.217.800**	**117,0**

ifh Göttingen

1) Betriebe je 10.000 Einwohner

2) einschl. Handwerke der Anlage A mit einfachen Tätigkeiten

3) Neue Bundesländer ohne Berlin

Quelle: Deutscher Handwerkskammertag, Handwerkskammern aus Thüringen

Tab. A3.12: **Handwerke insgesamt: Betriebsbestand, Zugänge und Abgänge nach Kreisen 2007**

Jahr	Unternehmensbestand [3]			Zugänge [1]		Abgänge [1]		Fluktuationsrate (%) [4]
	am 31.12.	Veränderung gegenüber Vorjahr		absolut	in % des Betriebsbestandes [2]	absolut	in % des Betriebsbestandes [2]	
	absolut	absolut	in %					
HWK Erfurt	**14.953**	**229**	**1,6%**	**1.191**	**8,0%**	**962**	**6,5%**	**14,5%**
Stadt Erfurt	2.455	83	3,5%	253	10,5%	171	7,1%	17,6%
Stadt Weimar	787	24	3,1%	80	10,3%	56	7,2%	17,5%
Landkreis Eichsfeld	1.811	-5	-0,3%	123	6,8%	116	6,4%	13,2%
Nordhausen	1.018	-8	-0,8%	73	7,1%	76	7,4%	14,6%
Unstrut Hainich Kreis	1.528	32	2,1%	109	7,2%	77	5,1%	12,3%
Kyffhäuserkreis	986	0	0,0%	72	7,3%	76	7,7%	15,0%
Landkreis Gotha	2.095	50	2,4%	160	7,7%	110	5,3%	13,0%
Landkreis Sömmerda	1.180	6	0,5%	101	8,6%	101	8,6%	17,2%
Ilm-Kreis	1.631	28	1,7%	123	7,6%	95	5,9%	13,5%
Landkreis Weimarer Land	1.461	18	1,2%	97	6,7%	84	5,8%	12,5%
HWK Ostthüringen	**9.490**	**1.145**	**13,7%**	**733**	**8,2%**	**677**	**7,6%**	**15,8%**
Stadt Gera	1.125	19	1,7%	114	10,2%	115	10,3%	20,5%
Stadt Jena	742	-11	-1,5%	73	9,8%	63	8,4%	18,2%
Saale Holzland Kreis	1.263	-10	-0,8%	78	6,2%	87	6,9%	13,0%
Landkreis Altenburger Land	1.257	10	0,8%	73	5,8%	66	5,3%	11,1%
Landkreis Saalfeld Rudolstadt	1.615	3	0,2%	159	9,9%	133	8,2%	18,1%
Saale Orla Kreis	1.519	0	0,0%	105	6,9%	101	6,6%	13,6%
Landkreis Greiz	1.959	18	0,9%	131	6,7%	112	5,7%	12,5%
HWK Südthüringen	**6.522**	**-8**	**-0,1%**	**409**	**6,3%**	**430**	**6,6%**	**12,9%**
Stadt Eisenach	426	-13	-3,0%	31	7,2%	44	10,2%	17,3%
Stadt Suhl	523	-16	-3,0%	25	4,7%	41	7,7%	12,4%
Wartburgkreis	1.808	-1	-0,1%	101	5,6%	102	5,6%	11,2%
Landkreis Schmalkalden- Meiningen	2.153	-15	-0,7%	115	5,3%	130	6,0%	11,3%
Landkreis Hildburghausen	1.055	10	1,0%	77	7,3%	67	6,4%	13,7%
Landkreis Sonneberg	983	14	1,4%	60	6,1%	46	4,7%	10,9%
Thüringen	**31.391**	**246**	**0,8%**	**2.333**	**7,5%**	**2.069**	**6,6%**	**14,1%**
Neue Bundesländer [5]	176.883	2.102	1,2%	15.924	9,1%	13.822	7,9%	16,9%
Deutschland	**961.732**	**14.351**	**1,5%**	**98.325**	**10,3%**	**83.974**	**8,8%**	**19,1%**

ifh Göttingen

1) einschl. "unechte" Neugründungen und Löschungen (Umgründungen)
2) Jahresmittelwert
3) einschl. Handwerke der Anlage A mit einfachen Tätigkeiten
4) Zugangsrate + Abgangsrate
5) Neue Bundesländer ohne Berlin
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag; eigene Berechnungen

Tab. A3.13: **Handwerk nach Bundesländern 2007**

	Einwohner (in 1.000) [1]	Betriebe [4]	Beschäftigte (in 1.000)	Umsatz (Mrd. €)	Betriebs-dichte [2]	Betriebs-größe [5]	Beschäftigten-dichte [3]	Umsatz pro Kopf der Bevölkerung (€)	Umsatz pro Beschäftigten (€)
Baden-Württemberg	10.747,5	104 016	714	68	95,9	6,87	664,5	6.309	94.943
Bayern	12.502,3	145 567	829	74	115,2	5,69	662,7	5.922	89.365
Berlin	3.405,3	22 922	127	10	66,7	5,55	373,4	2.914	78.035
Brandenburg	2.542,0	29 757	109	9	116,0	3,67	429,6	3.372	78.494
Bremen	662,9	3 964	28	2	59,5	7,15	427,3	3.328	77.889
Hamburg	1.760,3	11 772	72	8	66,0	6,11	408,8	4.487	109.762
Hessen	6.070,4	56 981	330	29	93,1	5,79	543,8	4.714	86.676
Mecklenburg-Vorpommern	1.687,1	16 400	97	7	95,3	5,89	572,3	4.200	73.378
Niedersachsen	7.987,2	65 814	401	35	81,0	6,10	502,3	4.390	87.401
Nordrhein-Westfalen	18.009,5	141 344	852	81	77,3	6,03	472,9	4.517	95.512
Rheinland-Pfalz	4.048,9	40 701	212	18	98,9	5,22	524,7	4.428	84.392
Saarland	1.039,6	9 251	70	5	88,7	7,56	672,6	4.982	74.077
Sachsen	4.235,0	47 632	264	21	111,4	5,54	623,2	4.850	77.825
Sachsen-Anhalt	2.428,5	23 863	133	11	97,8	5,58	548,2	4.690	85.541
Schleswig-Holstein	2.834,6	24 469	133	11	85,9	5,42	468,0	4.014	85.770
Thüringen	**2.300,5**	**25 319**	**136**	**11**	**109,8**	**5,37**	**590,8**	**4.919**	**83.263**
Deutschland	**82.261,6**	**769 772**	**4 505**	**403**	**92,5**	**5,85**	**547,6**	**4.904**	**89.549**
Neue Bundesländer	13.193,1	142.971	738,8	59	108,4	5,17	560,0	4.465	79.734
Alte Bundesländer	69.068,5	626.801	3765,9	344	90,8	6,01	545,2	4.988	91.474

ifh Göttingen

1) per 30.6.2007
2) Zahl der Betriebe je 10.000 Einwohner
3) Zahl der Beschäftigten je 10.000 Einwohner
4) ohne handwerksähnliches Gewerbe
5) Beschäftigte je Betrieb
Quelle: Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

Tab. A3.14: **Handwerk nach Bundesländern 1994**

	Bevölkerung 31.12.1994	Unternehmen 31.03.1995	Beschäftigte 30.09.1994	Umsatz 1994 (in T€)	Untern. pro 10.000 EW	Beschäft. pro Untern.	Beschäft. pro 10.000 EW	Umsatz pro Kopf (in €)	Umsatz pro Besch. (in €)
Baden-Würtemberg	10.272.100	85.401	822.207	59.912.857	83,1	9,6	800,4	5.833	72.868
Bayern	11.921.900	101.750	1.017.933	67.363.464	85,3	10,0	853,8	5.650	66.177
Berlin	3.472.000	15.413	221.494	13.977.375	44,4	14,4	637,9	4.026	63.105
Brandenburg	2.536.700	18.751	208.264	12.753.512	73,9	11,1	821,0	5.028	61.237
Bremen	680.000	3.307	40.424	2.512.155	48,6	12,2	594,5	3.694	62.145
Hamburg	1.705.900	8.831	125.655	8.457.951	51,8	14,2	736,6	4.958	67.311
Hessen	5.980.700	42.801	425.186	29.997.467	71,6	9,9	710,9	5.016	70.551
Mecklenburg-Vorp.	1.832.300	11.603	144.647	8.940.603	63,3	12,5	789,4	4.879	61.810
Niedersachsen	7.715.400	46.129	528.664	35.293.261	59,8	11,5	685,2	4.574	66.759
Nordrhein-Westfalen	17.816.100	101.987	1.227.112	86.895.388	57,2	12,0	688,8	4.877	70.813
Rheinland-Pfalz	3.951.600	30.203	270.538	18.859.038	76,4	9,0	684,6	4.773	69.709
Saarland	1.084.200	7.363	79.753	5.049.340	67,9	10,8	735,6	4.657	63.312
Sachsen	4.584.300	35.830	392.356	23.310.887	78,2	11,0	855,9	5.085	59.413
Sachsen-Anhalt	2.759.200	17.415	205.917	12.285.020	63,1	11,8	746,3	4.452	59.660
Schleswig-Holstein	2.708.400	16.769	175.403	12.174.988	61,9	10,5	647,6	4.495	69.412
Thüringen	**2.517.800**	**19.651**	**199.420**	**11.560.285**	**78,0**	**10,1**	**792,0**	**4.591**	**57.970**
Deutschland	**81.538.603**	**563.204**	**6.084.973**	**409.343.592**	**69,1**	**10,8**	**746,3**	**5.020**	**67.271**
Neue Bundesländer	15.531.400	108.905	1.228.488	73.626.798	70,1	11,3	791,0	4.741	59.933
Alte Bundesländer	66.007.200	454.299	4.856.485	335.716.794	68,8	10,7	735,8	5.086	69.128

ifh Göttingen

Handwerk ohne handwerksähnliches Gewerbe

Quelle: Statistisches Bundesamt 1997 (Handwerkszählung 1995); Rudolph, A. u. Müller, K. (1997), S. 10; eigene Berechnungen

Tab. A3.15: **Entwicklung der Zahl der Gründungen in Handwerk und Gesamtwirtschaft: Thüringen und Deutschland 2000 bis 2007**

	Deutschland				Thüringen			
	Gesamt-wirtschaft [1]	Handwerk [2]	Gesamt-wirtschaft [1]	Handwerk [2]	Gesamt-wirtschaft [1]	Handwerk [2]	Gesamt-wirtschaft [1]	Handwerk [2]
	absolut		*Entwicklung (%)*		*absolut*		*Entwicklung (%)*	
2000	471.700	81.181	-4,3%	-12,2%	13.026	2.875	-4,8%	-7,9%
2001	454.700	77.203	-3,6%	-4,9%	12.392	2.581	-4,9%	-10,2%
2002	451.800	72.987	-0,6%	-5,5%	11.624	2.401	-6,2%	-7,0%
2003 [4]	508.600	80.568	12,6%	10,4%	12.621	2.531	8,6%	5,4%
2004	572.600	115.476	12,6%	43,3%	15.573	3.408	23,4%	34,7%
2005	495.450	115.915	-13,5%	0,4%	12.039	3.067	-22,7%	-10,0%
2006	471.249	105.307	-4,9%	-9,2%	10.900	2.753	-9,5%	-10,2%
2007	425.792	98.325	-9,6%	-6,6%	8.732	2.282	-19,9%	-17,1%

ifh Göttingen

1) Berechnung nach ifm Bonn (www.ifm-bonn.de)

2) A-, B1- und B2-Berufe (Zugänge in die Handwerkskammerverzeichnisse)

3) Seit 1997 Neuberechnung auf Basis der vom Statistischen Bundesamt bundeseinheitlich erfassten Gewerbean- und -abmeldungen.

4) Seit 2003 Änderung in der Gewerbemeldestatistik, deshalb Modifizierung der Berechnungsmethode des IfM Bonn. Zahlen nur eingeschränkt mit Vorjahreswerten vergleichbar.

Quellen: Institut für Mittelstandsforschung (ifm) Bonn, Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

Tabellen zu Kap. 4

Tab. A4.1: **Bevölkerung nach Bundesländern 2007 bis 2020***

Bundesland/Deutschland	2007	2010	2015	2020	Entwicklung 2020 : 2007	
	Anzahl (in 1.000)					%
Baden-Württemberg	10.759	10.810	10.849	10.839	80	0,7
Bayern	12.522	12.576	12.612	12.597	75	0,6
Berlin	3.387	3.376	3.349	3.309	-78	-2,3
Brandenburg	2.539	2.511	2.464	2.410	-129	-5,1
Bremen	663	664	663	662	-1	-0,2
Hamburg	1.758	1.778	1.799	1.806	48	2,7
Hessen	6.083	6.070	6.027	5.964	-119	-2,0
Mecklenburg-Vorpommern	1.676	1.632	1.577	1.538	-138	-8,2
Niedersachsen	7.969	7.933	7.835	7.709	-260	-3,3
Nordrhein-Westfalen	17.993	17.911	17.709	17.455	-538	-3,0
Rheinland-Pfalnz	4.045	4.033	3.996	3.946	-99	-2,4
Saarland	1.038	1.024	997	968	-70	-6,7
Sachsen	4.223	4.144	4.012	3.875	-348	-8,2
Sachsen-Anhalt	2.415	2.340	2.222	2.113	-302	-12,5
Schleswig-Holstein	2.835	2.842	2.835	2.806	-29	-1,0
Thüringen	2.292	2.234	2.141	2.053	-239	-10,4
Neue Bundeländer	16.532	16.237	15.765	15.298	-1.234	-7,5
Alte Bundesländer	65.665	65.641	65.322	64.752	-913	-1,4
Deutschland	**82.197**	**81.878**	**81.087**	**80.050**	**-2.147**	**-2,6**

ifh Göttingen

* Variante 1-W1 ("mittlere" Bevölkerung Untergrenze)

Quelle: Statistisches Bundesamt, (2007) 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung nach Ländern.

Tab. A4.2: **Natürliche und räumliche Bevölkerungsbewegung 2007 bis 2020 nach Kreisen**

Kreisfreie Stadt Landkreise	Geborene	Gestorbene	Natürlicher Saldo	Wanderungs-saldo	Gesamt-entwicklung
	Personen				
HWK Erfurt	**101.684**	**169.445**	**-67.762**	**-34.993**	**-102.754**
Stadt Erfurt	23.102	30.681	-7.579	587	-6.992
Stadt Weimar	7.516	10.092	-2.577	4.728	2.152
Eichsfeld	11.406	15.432	-4.027	-6.605	-10.631
Nordhausen	7.650	15.369	-7.719	-3.511	-11.230
Unstrut-Hainich-Kreis	9.907	17.521	-7.614	-7.820	-15.434
Kyffhäuserkreis	6.488	14.349	-7.861	-6.717	-14.578
Gotha	12.573	22.776	-10.203	-3.435	-13.638
Sömmerda	6.177	11.350	-5.172	-4.960	-10.133
Ilm-Kreis	9.426	18.914	-9.488	-3.495	-12.983
Weimarer Land	7.439	12.961	-5.522	-3.765	-9.287
HWK Ostthüringen	**57.622**	**115.605**	**-57.981**	**-25.957**	**-83.940**
Stadt Gera	7.755	18.118	-10.362	-5.814	-16.177
Stadt Jena	12.922	15.048	-2.125	4.143	2.017
Saale-Holzland-Kreis	7.289	14.023	-6.734	-2.313	-9.047
Altenburger Land	7.200	19.038	-11.838	-6.914	-18.752
Saalfeld-Rudolstadt	7.289	14.023	-6.734	-2.313	-9.047
Saale-Orla-Kreis	7.344	15.387	-8.043	-4.321	-12.364
Greiz	7.823	19.968	-12.145	-8.425	-20.570
HWK Südthüringen	**39.851**	**80.373**	**-40.524**	**-21.799**	**-62.323**
Stadt Eisenach	4.509	7.625	-3.117	2.607	-510
Stadt Suhl	2.428	7.657	-5.230	-4.163	-9.393
Wartburgkreis	10.993	21.396	-10.403	-7.928	-18.331
Schmalkalden-Meiningen	11.224	22.038	-10.814	-6.223	-17.037
Hildburghausen	6.146	10.891	-4.745	-2.745	-7.490
Sonneberg	4.551	10.766	-6.215	-3.347	-9.562
Kreisfreie Städte	58.233	89.222	-30.990	2.087	-28.902
Landkreise	142.734	283.829	-141.095	-88.817	-229.912
Thüringen	**199.157**	**365.423**	**-166.267**	**-86.730**	**-252.997**

ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a)

Tab. A4.3: **Bevölkerungsentwicklung Thüringen nach Altersgruppen**

Jahr	bis 30	31-40	41-50	51-60	61-65	über 65	**Gesamt**
absolut							
2007	679.518	279.528	387.521	341.160	126.978	477.078	**2.291.783**
2008	662.001	270.815	382.751	350.354	123.765	482.774	**2.272.460**
2009	644.471	263.582	377.042	358.256	120.242	489.520	**2.253.113**
2010	626.114	258.215	368.264	364.743	121.220	495.258	**2.233.814**
2011	607.001	254.862	358.785	367.725	134.684	491.635	**2.214.692**
2012	589.122	252.092	346.652	370.725	148.487	488.785	**2.195.863**
2013	570.932	254.026	331.923	372.753	158.147	489.537	**2.177.318**
2014	554.526	257.720	314.113	374.579	167.017	491.038	**2.158.993**
2015	538.838	261.913	296.664	375.385	172.115	495.927	**2.140.842**
2016	524.230	266.465	280.710	373.776	174.234	503.898	**2.123.313**
2017	510.163	269.455	267.439	371.293	174.461	513.017	**2.105.828**
2018	495.317	270.848	259.406	367.112	173.939	521.697	**2.088.319**
2019	481.028	271.467	252.783	362.012	172.958	530.435	**2.070.683**
2020	468.757	268.805	247.986	353.974	174.393	538.880	**2.052.795**
in %							
2007	29,7%	12,2%	16,9%	14,9%	5,5%	20,8%	**100%**
2008	29,1%	11,9%	16,8%	15,4%	5,4%	21,2%	**100%**
2009	28,6%	11,7%	16,7%	15,9%	5,3%	21,7%	**100%**
2010	28,0%	11,6%	16,5%	16,3%	5,4%	22,2%	**100%**
2011	27,4%	11,5%	16,2%	16,6%	6,1%	22,2%	**100%**
2012	26,8%	11,5%	15,8%	16,9%	6,8%	22,3%	**100%**
2013	26,2%	11,7%	15,2%	17,1%	7,3%	22,5%	**100%**
2014	25,7%	11,9%	14,5%	17,3%	7,7%	22,7%	**100%**
2015	25,2%	12,2%	13,9%	17,5%	8,0%	23,2%	**100%**
2016	24,7%	12,5%	13,2%	17,6%	8,2%	23,7%	**100%**
2017	24,2%	12,8%	12,7%	17,6%	8,3%	24,4%	**100%**
2018	23,7%	13,0%	12,4%	17,6%	8,3%	25,0%	**100%**
2019	23,2%	13,1%	12,2%	17,5%	8,4%	25,6%	**100%**
2020	22,8%	13,1%	12,1%	17,2%	8,5%	26,3%	**100%**

ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a), Basis 31.12.2005

Tab. A4.4: **Durchschnittsalter nach Kreisen 2006 und 2020**

Kreisfreie Stadt Landkreise	Durchschnittsalter					
	31.12.2006 (Basis)			31.12.2020		
	insgesamt	männlich	weiblich	insgesamt	männlich	weiblich
HWK Erfurt						
Stadt Erfurt	43,3	41,6	44,9	47,3	45,8	48,9
Stadt Weimar	42,7	40,7	44,6	45,5	44,0	47,1
Eichsfeld	42,3	40,6	43,9	47,5	46,2	48,8
Nordhausen	44,9	42,9	46,9	50,1	48,4	51,9
Unstrut-Hainich-Kreis	43,8	41,8	45,8	49,5	47,9	51,3
Kyffhäuserkreis	45,0	43,1	47,0	51,4	49,6	53,2
Gotha	44,5	42,6	46,3	49,5	47,9	51,2
Sömmerda	43,8	42,0	45,5	50,3	48,6	51,9
Ilm-Kreis	44,8	42,7	46,9	50,2	48,4	52,0
Weimarer Land	43,5	41,9	45,0	49,4	48,0	50,9
HWK Ostthüringen						
Stadt Gera	46,2	44,0	48,3	51,9	49,9	53,9
Stadt Jena	42,1	40,4	43,7	45,0	43,8	46,3
Saale-Holzland-Kreis	44,4	42,6	46,2	50,0	48,4	51,7
Altenburger Land	46,6	44,3	48,8	52,4	50,4	54,4
Saalfeld-Rudolstadt	46,0	43,7	48,2	51,5	49,6	53,4
Saale-Orla-Kreis	45,0	43,0	46,9	50,4	48,8	52,1
Greiz	46,0	43,9	48,0	52,4	50,4	54,3
HWK Südthüringen						
Stadt Eisenach	45,3	43,3	47,2	48,2	46,6	49,8
Stadt Suhl	46,5	44,6	48,3	53,9	52,0	55,7
Wartburgkreis	44,2	42,5	45,9	50,2	48,7	51,8
Schmalkalden-Meinin	44,8	42,8	46,8	50,4	48,6	52,1
Hildburghausen	44,0	42,0	45,9	49,4	47,8	51,0
Sonneberg	45,7	43,4	48,0	51,6	49,6	53,6
Thüringen	**44,6**	**42,6**	**46,5**	**49,9**	**48,2**	**51,6**

ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a)

Tab. A4.5: **Wanderungssaldo in Thüringen nach Geschlecht**

Jahr (jeweils 31.12.)		insgesamt	davon im Alter von ... bis unter ... Jahren			
			0 - 20	20 - 40	40 - 65	65 u. m.
		Bevölkerung in 1.000				
2006	m	- 6,1	- 1,3	- 3,8	- 0,8	- 0,2
	w	- 7,3	- 1,7	- 4,3	- 1,1	- 0,2
	i	**- 13,4**	**- 3,0**	**- 8,1**	**- 1,9**	**- 0,4**
2007	m	- 5,1	- 1,1	- 3,2	- 0,6	- 0,1
	w	- 6,3	- 1,4	- 3,8	- 0,9	- 0,2
	i	**- 11,4**	**- 2,5**	**- 7,0**	**- 1,6**	**- 0,3**
2008	m	- 4,3	- 0,9	- 2,8	- 0,5	- 0,1
	w	- 5,6	- 1,3	- 3,4	- 0,8	- 0,1
	i	**- 9,9**	**- 2,2**	**- 6,2**	**- 1,3**	**- 0,2**
2009	m	- 4,1	- 0,9	- 2,7	- 0,4	- 0,1
	w	- 5,3	- 1,2	- 3,2	- 0,8	- 0,2
	i	**- 9,4**	**- 2,0**	**- 6,0**	**- 1,2**	**- 0,3**
2010	m	- 3,9	- 0,8	- 2,6	- 0,4	- 0,1
	w	- 5,0	- 1,1	- 3,0	- 0,7	- 0,2
	i	**- 8,9**	**- 1,9**	**- 5,6**	**- 1,1**	**- 0,3**
2011	m	- 3,6	- 0,8	- 2,4	- 0,4	- 0,1
	w	- 4,6	- 1,0	- 2,7	- 0,7	- 0,2
	i	**- 8,2**	**- 1,8**	**- 5,0**	**- 1,1**	**- 0,3**
2012	m	- 3,3	- 0,7	- 2,1	- 0,4	- 0,1
	w	- 4,1	- 0,9	- 2,3	- 0,7	- 0,2
	i	**- 7,4**	**- 1,6**	**- 4,5**	**- 1,0**	**- 0,3**
2013	m	- 3,0	- 0,6	- 1,9	- 0,3	- 0,1
	w	- 3,6	- 0,8	- 2,0	- 0,6	- 0,2
	i	**- 6,6**	**- 1,4**	**- 3,9**	**- 1,0**	**- 0,3**
2014	m	- 2,6	- 0,5	- 1,7	- 0,3	- 0,1
	w	- 3,2	- 0,7	- 1,8	- 0,6	- 0,1
	i	**- 5,8**	**- 1,2**	**- 3,4**	**- 0,9**	**- 0,3**
2015	m	- 2,3	- 0,5	- 1,4	- 0,3	- 0,1
	w	- 2,8	- 0,6	- 1,5	- 0,5	- 0,1
	i	**- 5,1**	**- 1,1**	**- 2,9**	**- 0,8**	**- 0,2**
2016	m	- 1,7	- 0,3	- 1,0	- 0,2	- 0,1
	w	- 2,2	- 0,5	- 1,2	- 0,5	- 0,1
	i	**- 3,9**	**- 0,8**	**- 2,2**	**- 0,7**	**- 0,2**
2017	m	- 1,3	- 0,3	- 0,8	- 0,2	- 0,1
	w	- 1,9	- 0,5	- 0,9	- 0,4	- 0,1
	i	**- 3,3**	**- 0,8**	**- 1,7**	**- 0,6**	**- 0,2**
2018	m	- 1,1	- 0,3	- 0,5	- 0,2	- 0,1
	w	- 1,7	- 0,5	- 0,7	- 0,4	- 0,1
	i	**- 2,7**	**- 0,8**	**- 1,2**	**- 0,5**	**- 0,2**
2019	m	- 0,8	- 0,3	- 0,3	- 0,1	- 0,1
	w	- 1,5	- 0,5	- 0,5	- 0,4	- 0,1
	i	**- 2,3**	**- 0,8**	**- 0,8**	**- 0,5**	**- 0,2**
2020	m	- 0,6	- 0,3	- 0,1	- 0,1	- 0,1
	w	- 1,3	- 0,5	- 0,4	- 0,3	- 0,1
	i	**- 1,9**	**- 0,8**	**- 0,5**	**- 0,5**	**- 0,2**

ifh Göttingen

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik (2007a)

Tabellen zu Kap. 5

Tab. A5.1: **Altersstruktur Inhaber nach ausgewählten Gewerbezweigen Thüringen (31.12.2007)**

Jahre	bis 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 65	über 65	GESAMT
A-Handwerke	4,9%	23,6%	35,1%	26,9%	5,8%	3,8%	100,0%
B1-Handwerke	12,7%	28,1%	28,9%	19,6%	4,9%	5,8%	100,0%
B2-Handwerke	12,0%	32,8%	30,6%	18,4%	3,4%	2,8%	100,0%
Maurer und Betonbauer	3,4%	20,4%	36,1%	31,9%	5,3%	3,0%	100,0%
Zimmerer	9,2%	30,8%	34,0%	19,1%	3,3%	3,5%	100,0%
Dachdecker	6,9%	26,9%	34,0%	22,7%	5,4%	4,2%	100,0%
Installateur und Heizungsbauer	2,2%	21,9%	43,5%	24,8%	5,0%	2,5%	100,0%
Elektrotechniker	2,5%	17,9%	34,8%	33,0%	8,7%	3,1%	100,0%
Maler und Lackierer	5,0%	24,1%	36,9%	24,8%	5,8%	3,4%	100,0%
Metallbauer	4,8%	18,0%	32,8%	29,3%	8,5%	6,7%	100,0%
Feinwerkmechaniker	5,5%	16,3%	33,4%	27,9%	9,7%	7,1%	100,0%
Tischler	4,6%	23,1%	38,1%	23,3%	5,0%	5,9%	100,0%
Kfz-Techniker	3,9%	23,6%	33,8%	26,3%	7,7%	4,7%	100,0%
Bäcker	4,4%	23,6%	32,7%	30,9%	5,3%	3,3%	100,0%
Fleischer	4,5%	24,0%	31,5%	25,8%	9,2%	4,9%	100,0%
Friseure	9,2%	30,4%	27,3%	23,0%	6,0%	4,2%	100,0%
Fliesen- Platten- und Mosaikleger	14,9%	34,3%	31,0%	14,5%	2,7%	2,7%	100,0%
Raumausstatter	14,9%	28,9%	24,6%	16,9%	6,7%	8,1%	100,0%
Gebäudereiniger	6,8%	17,3%	31,7%	32,0%	6,8%	5,4%	100,0%
Einbau von genormten Baufertigteilen	12,1%	33,5%	32,4%	16,3%	3,1%	2,6%	100,0%
Kosmetiker	12,6%	23,3%	35,6%	20,4%	4,7%	3,5%	100,0%
Handwerk gesamt	**7,7%**	**26,3%**	**33,1%**	**23,9%**	**5,1%**	**3,9%**	**100,0%**

ifh Göttingen

Quelle: Handwerkskammern aus Thüringen; eigene Berechnungen

Tab. A5.2: **Beabsichtigtes Ruhestandsalter der Inhaber von Handwerksbetrieben – Deutschland**

(In welchem Alter wollen Sie in den Ruhestand gehen?)

	vor 60 Jahre	60 Jahre	61 - 64 J.	65 Jahre	älter als 65 Jahre	GESAMT	n
Zahl der Beschäftigten							
1 - 4 Personen	4,0%	25,6%	17,6%	38,4%	14,3%	**100%**	*398*
5 -9 Personen	6,8%	26,9%	11,8%	40,9%	13,6%	**100%**	*279*
10 - 19 Personen	9,7%	33,9%	14,5%	30,9%	10,9%	**100%**	*165*
20 - 49 Personen	8,4%	26,5%	14,5%	33,7%	16,9%	**100%**	*83*
50 Personen und mehr	2,6%	20,5%	12,8%	41,0%	23,1%	**100%**	*39*
derzeitiges Alter Inhaber							
bis 30 Jahre	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	0,0%	**100%**	*8*
31 - 40 Jahre	19,8%	44,3%	8,5%	27,4%	0,0%	**100%**	*106*
41 - 50 Jahre	6,5%	42,1%	10,5%	31,3%	9,6%	**100%**	*323*
51 - 60 Jahre	3,7%	21,1%	21,6%	44,9%	8,7%	**100%**	*379*
61 - 65 Jahre	0,0%	0,0%	13,1%	59,5%	27,4%	**100%**	*84*
Geschäftslage							
gut	5,3%	31,6%	16,4%	33,9%	12,9%	**100%**	*342*
befriedigend	7,2%	25,7%	13,8%	39,5%	13,8%	**100%**	*471*
schlecht	4,5%	22,0%	13,6%	41,7%	18,2%	**100%**	*132*
GESAMT	**6,1%**	**27,4%**	**15,0%**	**37,5%**	**14,0%**	**100%**	***970***

ifh Göttingen

Quelle: Zusatzfrage zur Konjunkturerhebung in den Elektro-und Informationstechnischen Handwerken Herbst 2008

Tab. A5.3: **Planung der Beendigung der Unternehmertätigkeit nach verschiedenen Kriterien**

	ja, seit längerem	je, seit kürzerem	nein, plötzliche Beendigung	Gesamt	*n*
Zukunft des Betriebes					
Übergabe	45,3%	32,8%	21,9%	100%	*64*
Verkauf	40,0%	0,0%	60,0%	100%	*5*
Stilllegung	15,1%	28,6%	56,3%	100%	*119*
Geschlecht					
männlich	28,5%	26,3%	45,3%	100%	*137*
weiblich	20,4%	38,8%	40,8%	100%	*49*
Zahl der Beschäftigten [1)]					
1 Personen	15,2%	28,6%	56,2%	100%	*105*
2 - 4 Personen	34,1%	34,1%	31,7%	100%	*41*
5 Personen und mehr	44,2%	25,6%	30,2%	100%	*43*
Handwerkssektor					
A-Handwerke	30,7%	30,7%	38,6%	100%	*114*
B1-Handwerke	16,2%	27,0%	56,8%	100%	*37*
B2-Handwerke	20,0%	28,6%	51,4%	100%	*35*
Gewerbegruppe					
Bauhaupt	16,1%	9,7%	74,2%	100%	*31*
Ausbau	25,3%	29,3%	45,3%	100%	*75*
gewerbl. Bedarf	30,8%	46,2%	23,1%	100%	*13*
Kfz	20,0%	20,0%	60,0%	100%	*10*
Nahrung	42,9%	14,3%	42,9%	100%	*14*
Gesundheit	33,3%	66,7%	0,0%	100%	*3*
persönl. Dienstl.	27,5%	45,0%	27,5%	100%	*40*
Handwerkskammerbezirk					
Erfurt	23,5%	33,3%	43,1%	100%	*102*
Ostthüringen	35,7%	23,8%	40,5%	100%	*42*
Südthüringen	22,2%	24,4%	53,3%	100%	*45*
Strukturstärke					
strukturstark	28,0%	32,0%	40,0%	100%	*50*
strukturindifferent	18,4%	31,6%	50,0%	100%	*76*
strukturschwach	32,5%	22,5%	45,0%	100%	*40*
GESAMT	**25,9%**	**29,1%**	**45,0%**	***100%***	***189***

ifh Göttingen

[1)] bei Übergabe/Stilllegung

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Tab. A5.4: **Warum haben Sie Ihre Unternehmertätigkeit beendet?**

	Ruhestands-alter erreicht	persönliche Gründe	familiäre Gründe	Wechsel in ein abhängiges Beschäftigungs-verhältnis	mangelnde Auftragslage	lohnte sich nicht mehr	Mangel an qualifiziertem Personal	zu viel Bürokratie/ zu hohe Auflagen	gutes Kauf-angebot für Unternehmen	Lebens-planung geändert	Insolvenz	Inhaber verstorben	sonstiges	Gesamt	*n*
Zukunft des Betriebes															
Übergabe	56,1%	22,8%	7,0%	14,0%	7,0%	10,5%	0,0%	15,8%	1,8%	8,8%	8,8%	0,0%	14,0%	167%	*57*
Verkauf	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	175%	*4*
Stilllegung	21,0%	23,0%	8,0%	19,0%	43,0%	40,0%	4,0%	33,0%	0,0%	8,0%	7,0%	2,0%	19,0%	227%	*100*
Geschlecht															
männlich	38,5%	20,5%	4,9%	18,0%	30,3%	28,7%	1,6%	27,0%	1,6%	8,2%	8,2%	0,0%	16,4%	204%	*122*
weiblich	21,6%	29,7%	16,2%	13,5%	32,4%	32,4%	5,4%	24,3%	0,0%	10,8%	5,4%	5,4%	16,2%	214%	*37*
Zahl der Beschäftigten [1]															
1 Personen	21,7%	25,0%	8,7%	18,5%	43,5%	41,3%	4,3%	35,9%	1,1%	6,5%	2,2%	1,1%	17,4%	227%	*92*
2 - 4 Personen	50,0%	10,7%	7,1%	17,9%	17,9%	21,4%	0,0%	21,4%	0,0%	7,1%	10,7%	3,6%	14,3%	182%	*28*
5 Personen und mehr	51,7%	24,1%	3,4%	10,3%	3,4%	6,9%	0,0%	6,9%	3,4%	17,2%	13,8%	0,0%	17,2%	159%	*29*
Handwerkssektor															
A-Handwerke	42,3%	23,7%	6,2%	14,4%	22,7%	22,7%	1,0%	20,6%	2,1%	5,2%	11,3%	2,1%	14,4%	189%	*97*
B1-Handwerke	25,0%	18,8%	12,5%	21,9%	46,9%	37,5%	3,1%	28,1%	0,0%	6,3%	3,1%	0,0%	21,9%	225%	*32*
B2-Handwerke	16,7%	23,3%	6,7%	20,0%	33,3%	43,3%	6,7%	46,7%	0,0%	23,3%	0,0%	0,0%	20,0%	240%	*30*
Gewerbegruppe															
Bauhaupt	24,0%	8,0%	4,0%	20,0%	36,0%	40,0%	0,0%	32,0%	0,0%	4,0%	12,0%	4,0%	12,0%	196%	*25*
Ausbau	33,3%	23,8%	6,3%	17,5%	25,4%	30,2%	4,8%	33,3%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%	20,6%	208%	*63*
gewerbl. Bedarf	41,7%	16,7%	0,0%	33,3%	58,3%	50,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	250%	*12*
Kfz	25,0%	37,5%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	12,5%	12,5%	25,0%	25,0%	0,0%	12,5%	200%	*8*
Nahrung	27,3%	27,3%	18,2%	18,2%	9,1%	9,1%	0,0%	18,2%	0,0%	18,2%	27,3%	9,1%	18,2%	200%	*11*
Gesundheit	66,7%	66,7%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	300%	*3*
persönl. Dienstl.	40,5%	24,3%	10,8%	10,8%	29,7%	24,3%	2,7%	16,2%	0,0%	13,5%	0,0%	0,0%	16,2%	189%	*37*
Handwerkskammerbezirk															
Erfurt	36,6%	24,8%	7,9%	15,8%	20,8%	27,7%	1,0%	23,8%	2,0%	9,9%	8,9%	1,0%	12,9%	193%	*101*
Ostthüringen	38,2%	20,6%	8,8%	26,5%	50,0%	35,3%	8,8%	32,4%	0,0%	8,8%	0,0%	0,0%	26,5%	256%	*34*
Südthüringen	27,8%	22,2%	5,6%	11,1%	61,1%	44,4%	0,0%	44,4%	0,0%	5,6%	16,7%	5,6%	27,8%	272%	*18*
Strukturstärke															
strukturstark	46,8%	23,4%	6,4%	10,6%	23,4%	25,5%	2,1%	25,5%	2,1%	6,4%	10,6%	0,0%	10,6%	194%	47
strukturindifferent	30,2%	20,8%	3,8%	17,0%	41,5%	37,7%	1,9%	32,1%	0,0%	5,7%	3,8%	1,9%	22,6%	219%	53
strukturschwach	28,2%	30,8%	12,8%	17,9%	20,5%	20,5%	0,0%	20,5%	2,6%	12,8%	10,3%	2,6%	12,8%	192%	39
GESAMT	**34,0%**	**22,2%**	**7,4%**	**16,7%**	**30,2%**	**29,6%**	**2,5%**	**26,5%**	**1,2%**	**8,6%**	**7,4%**	**1,2%**	**16,7%**	***204%***	***162***

ifh Göttingen

[1] bei Übergabe/Stilllegung

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen"

Tab. A5.5: **Nachfolgeplanung der Inhaber von Handwerksbetrieben – Deutschland**

(Sind Sie schon konkret in die Nachfolgeplanung eingetreten?)

	ja	nein	GESAMT	n
Zahl der Beschäftigten				
1 - 4 Personen	15,1%	84,9%	100%	*457*
5 -9 Personen	33,4%	66,6%	100%	*329*
10 - 19 Personen	37,4%	62,6%	100%	*190*
20 - 49 Personen	36,8%	63,2%	100%	*95*
50 Personen und mehr	58,3%	41,7%	100%	*48*
derzeitiges Alter Inhaber				
bis 30	10,0%	90,0%	100%	*10*
31 - 40	2,3%	97,7%	100%	*128*
41 - 50	8,4%	91,6%	100%	*359*
51 - 60	35,1%	64,9%	100%	*413*
61 - 65	58,5%	41,5%	100%	*123*
über 65	75,0%	25,0%	100%	*76*
Nachfolgeabsicht				
Übergabe an Sohn/Tochter	66,2%	33,8%	100%	*237*
Übergabe an Mitarbeiter	67,9%	32,1%	100%	*78*
Übergabe an Dritten	41,5%	58,5%	100%	*41*
Stilllegung	5,6%	94,4%	100%	*71*
z.Zt. noch unklar	9,7%	90,3%	100%	*640*
Geschäftslage				
gut	30,0%	70,0%	100%	*387*
befriedigend	27,5%	72,5%	100%	*545*
schlecht	22,9%	77,1%	100%	*157*
GESAMT	**27,9%**	**72,1%**	**100%**	***1.119***

ifh Göttingen

Quelle: Zusatzfrage zur Konjunkturerhebung in den Elektro-und Informationstechnischen Handwerken Herbst 2008

Tab. A5.6: **Entwicklung der Mitarbeiterzahl seit 2005 nach verschiedenen Kriterien**

(Wie hat sich die Mitarbeiterzahl vom Jahr 2005 bis zum Beenden Ihrer Unternehmertätigkeit entwickelt?)

	gestiegen	unverändert	gesunken	Gesamt	*n*
Zukunft des Betriebes					
Übergabe	46,6%	24,1%	29,3%	100%	*58*
Verkauf	60,0%	20,0%	20,0%	100%	*5*
Stilllegung	9,6%	48,7%	41,7%	100%	*115*
Planung Beendigung Unternehmertätigkeit					
ja, seit längerem	32,6%	37,0%	30,4%	100%	46
je, seit kürzerem	25,0%	36,5%	38,5%	100%	52
nein, plötzliche Beendigung	16,5%	44,3%	39,2%	100%	79
Geschlecht					
männlich	25,6%	34,9%	39,5%	100%	*129*
weiblich	17,0%	55,3%	27,7%	100%	*47*
Zahl der Beschäftigten [1)]					
1 Personen	0,0%	47,7%	52,3%	100%	*107*
2 - 4 Personen	46,3%	41,5%	12,2%	100%	*41*
5 Personen und mehr	71,0%	12,9%	16,1%	100%	*31*
Handwerkssektor					
A-Handwerke	30,2%	30,2%	39,6%	100%	*106*
B1-Handwerke	8,3%	52,8%	38,9%	100%	*36*
B2-Handwerke	17,6%	52,9%	29,4%	100%	*34*
Gewerbegruppe					
Bauhaupt	26,7%	36,7%	36,7%	100%	*30*
Ausbau	19,7%	36,6%	43,7%	100%	*71*
gewerbl. Bedarf	33,3%	41,7%	25,0%	100%	*12*
Kfz	55,6%	22,2%	22,2%	100%	*9*
Nahrung	30,8%	38,5%	30,8%	100%	*13*
Gesundheit	33,3%	0,0%	66,7%	100%	*3*
persönl. Dienstl.	13,2%	52,6%	34,2%	100%	*38*
Handwerkskammerbezirk					
Erfurt	24,2%	33,0%	42,9%	100%	*91*
Ostthüringen	16,3%	53,5%	30,2%	100%	*43*
Südthüringen	26,7%	42,2%	31,1%	100%	*45*
Strukturstärke					
strukturstark	21,4%	61,9%	16,7%	100%	42
strukturindifferent	16,4%	41,0%	42,6%	100%	61
strukturschwach	14,3%	42,9%	42,9%	100%	35
GESAMT	**22,9%**	**40,2%**	**36,9%**	***100%***	***179***

ifh Göttingen

[1)] bei Übergabe/Stilllegung

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Tab. A5.7: **Entwicklung des Umsatzes seit 2005 nach verschiedenen Kriterien**

(Wie hat sich der Umsatz vom Jahr 2005 bis zum Beenden Ihrer Unternehmertätigkeit entwickelt?)

	gestiegen	unverändert	gesunken	Gesamt	*n*
Zukunft des Betriebes					
Übergabe	25,8%	29,0%	45,2%	100%	*62*
Verkauf	25,0%	25,0%	50,0%	100%	*4*
Stilllegung	15,0%	24,3%	60,7%	100%	*107*
Planung Beendigung Unternehmertätigkeit					
ja, seit längerem	25%	41%	34%	100%	44
je, seit kürzerem	25%	15%	60%	100%	48
nein, plötzliche Beendigung	10%	25%	65%	100%	69
Geschlecht					
männlich	17,5%	27,8%	54,8%	100%	*126*
weiblich	24,4%	20,0%	55,6%	100%	*45*
Zahl der Beschäftigten [1)]					
1 Personen	16,3%	25,0%	58,7%	100%	*92*
2 - 4 Personen	14,6%	26,8%	58,5%	100%	*41*
5 Personen und mehr	31,0%	27,6%	41,4%	100%	*29*
Handwerkssektor					
A-Handwerke	22,2%	23,1%	54,6%	100%	*108*
B1-Handwerke	12,9%	22,6%	64,5%	100%	*31*
B2-Handwerke	15,2%	36,4%	48,5%	100%	*33*
Gewerbegruppe					
Bauhaupt	22,2%	11,1%	66,7%	100%	*27*
Ausbau	15,7%	30,0%	54,3%	100%	*70*
gewerbl. Bedarf	8,3%	8,3%	83,3%	100%	*12*
Kfz	20,0%	30,0%	50,0%	100%	*10*
Nahrung	14,3%	21,4%	64,3%	100%	*14*
Gesundheit	0,0%	33,3%	66,7%	100%	*3*
persönl. Dienstl.	30,6%	33,3%	36,1%	100%	*36*
Handwerkskammerbezirk					
Erfurt	21,5%	22,6%	55,9%	100%	*93*
Ostthüringen	21,6%	40,5%	37,8%	100%	*37*
Südthüringen	11,6%	20,9%	67,4%	100%	*43*
Strukturstärke					
strukturstark	21,7%	34,8%	43,5%	100%	*46*
strukturindifferent	15,7%	21,4%	62,9%	100%	*70*
strukturschwach	19,4%	16,7%	63,9%	100%	*36*
GESAMT	**19,1%**	**26,0%**	**54,9%**	***100%***	***173***

ifh Göttingen

[1)] bei Übergabe/Stilllegung

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Tab. A5.8: **Löschungsstatistik der Thüringer Handwerkskammern 2007**

	Betriebs-übergaben	Betriebsumgründungen / Rechtsformwechsel	Sitzverlagerung in anderen Kammerbezirk	Auftrags- oder Personalmangel	Finanzierungs- und Kreditprobleme	von Amts wegen	Insolvenz	Persönliche Gründe: Tod; Krankheit; Alter	Sonstige Gründe	**Insgesamt**
A-Handwerke										
Erfurt	6,6%	5,8%	2,8%	0,6%	0,9%	4,9%	7,5%	11,5%	59,5%	100%
Ostthüringen	6,2%	14,0%	2,1%	7,8%	3,6%	1,3%	11,2%	30,6%	23,1%	100%
Südthüringen	5,3%	10,9%	2,3%	3,8%	5,3%	1,5%	10,5%	27,1%	33,5%	100%
Thüringen	**6,2%**	**9,8%**	**2,4%**	**3,8%**	**2,9%**	**2,9%**	**9,5%**	**21,8%**	**40,8%**	**100%**
B1-Handwerke										
Erfurt	2,7%	4,3%	0,5%	0,5%	1,1%	5,9%	1,6%	9,1%	74,2%	100%
Ostthüringen	2,5%	3,3%	4,1%	9,8%	9,8%	0,8%	7,4%	23,0%	39,3%	100%
Südthüringen	1,2%	3,7%	3,7%	11,1%	8,6%	0,0%	4,9%	17,3%	49,4%	100%
Thüringen	**2,3%**	**3,9%**	**2,3%**	**5,7%**	**5,4%**	**3,1%**	**4,1%**	**15,2%**	**58,1%**	**100%**

1) Löschungen aus der Handwerksrolle

Quelle: Deutscher Handwerkskammertag, eigene Berechnungen

Tab. A5.9: **Art der Existenzgründung nach verschiedenen Kriterien**

	Übernahme	Neugründung	Gesamt	*n*
Handwerkssektor				
A-Handwerke	27,6%	72,4%	100,0%	*254*
B1-Handwerke	6,8%	93,2%	100,0%	*132*
B2-Handwerke	5,3%	94,7%	100,0%	*76*
Alter Inhaber				
bis 30 Jahre	13,0%	87,0%	100,0%	*98*
von 31 bis 40 Jahre	17,8%	82,2%	100,0%	*167*
von 41 bis 50 Jahre	18,7%	81,3%	100,0%	*121*
über 50 Jahre	24,3%	75,7%	100,0%	*68*
Gewerbegruppe				
Bauhaupt	11,4%	88,6%	100,0%	*70*
Ausbau	10,0%	90,0%	100,0%	*229*
gewerbl. Bedarf	24,3%	75,7%	100,0%	*37*
Kfz	37,5%	62,5%	100,0%	*24*
Nahrung	93,8%	6,3%	100,0%	*16*
Gesundheit	66,7%	33,3%	100,0%	*6*
persönl. Dienstl.	18,8%	81,3%	100,0%	*80*
Handwerkskammerbezirk				
Erfurt	20,0%	80,0%	100,0%	*340*
Ostthüringen	13,9%	86,1%	100,0%	*79*
Südthüringen	9,3%	90,7%	100,0%	*43*
Strukturstärke				
strukturstark	22,4%	77,6%	100,0%	*143*
strukturindifferent	14,7%	85,3%	100,0%	*190*
strukturschwach	17,8%	82,2%	100,0%	*129*
GESAMT	**18,0%**	**82,0%**	**100,0%**	***462***

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Tab. A5.10: **Altinhaber des übernommenen Betriebes nach der Betriebsgröße**

(Von wem haben Sie das Unternehmen übernommen?)

	1 Person	2-4 Personen	5-9 Personen	10 Personen und mehr	**Gesamt**
Mutter/Vater	35,3%	25,9%	45,5%	40,0%	**35,8%**
Verwandten	5,9%	7,4%	22,7%	13,3%	**12,3%**
ehemaligen Chef	35,3%	33,3%	18,2%	0,0%	**23,5%**
Fremden (über Betriebsbörse)	5,9%	18,5%	4,5%	20,0%	**12,3%**
Fremden (über sonstiges)	17,6%	11,1%	9,1%	26,7%	**14,8%**
Ehefrau/-mann	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	**1,2%**
Gesamt	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
n	*17*	*27*	*22*	*15*	***81***

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Existenzgründer im Thüringer Handwerk"

Tab. A5.11: **Geschlecht der ehemaligen Inhaber nach verschiedenen Kriterien**

	männlich	weiblich	Gesamt	*n*
Zukunft des Betriebes				
Übergabe	75,0%	25,0%	100,0%	*64*
Stilllegung	72,5%	27,5%	100,0%	*120*
Zahl der Beschäftigten[1)]				
1 Personen	71,2%	28,8%	100,0%	*104*
2 - 4 Personen	68,3%	31,7%	100,0%	*41*
5 Personen und mehr	84,1%	15,9%	100,0%	*44*
Handwerkssektor				
A-Handwerke	78,1%	21,9%	100,0%	*114*
B1-Handwerke	64,9%	35,1%	100,0%	*37*
B2-Handwerke	68,6%	31,4%	100,0%	*35*
Gewerbegruppe				
Bauhaupt	75,0%	25,0%	100,0%	*32*
Ausbau	88,9%	11,1%	100,0%	*72*
gewerbl. Bedarf	64,3%	35,7%	100,0%	*14*
Kfz	80,0%	20,0%	100,0%	*10*
Nahrung	78,6%	21,4%	100,0%	*14*
persönl. Dienstl.	46,3%	53,7%	100,0%	*41*
Handwerkskammerbezirk				
Erfurt	78,0%	22,0%	100,0%	*100*
Ostthüringen	74,4%	25,6%	100,0%	*43*
Südthüringen	63,0%	37,0%	100,0%	*46*
Strukturstärke				
strukturstark	84,0%	16,0%	100,0%	50
strukturindifferent	68,8%	31,2%	100,0%	*77*
strukturschwach	71,8%	28,2%	100,0%	39
GESAMT	**73,5%**	**26,5%**	**100,0%**	***189***

ifh Göttingen

[1)] bei Übergabe/Stilllegung

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen"

Tab. A5.12: **Zahl der Beschäftigten bei Übergabe, Stilllegung**

	1 Person	2 - 4 Personen	5 - 9 Personen	10 Personen und mehr	Gesamt	*n*
Zukunft des Betriebes						
Übergabe	20,7%	32,8%	34,5%	12,1%	100,0%	*58*
Stilllegung	80,9%	17,4%	0,0%	1,7%	100,0%	*115*
Geschlecht						
männlich	57,4%	21,7%	13,2%	7,8%	100,0%	*129*
weiblich	63,8%	27,7%	8,5%	0,0%	100,0%	*47*
Handwerkssektor						
A-Handwerke	49,1%	26,4%	16,0%	8,5%	100,0%	*106*
B1-Handwerke	75,0%	22,2%	0,0%	2,8%	100,0%	*36*
B2-Handwerke	76,5%	14,7%	8,8%	0,0%	100,0%	*34*
Gewerbegruppe						
Bauhaupt	60,0%	26,7%	6,7%	6,7%	100,0%	*30*
Ausbau	69,0%	16,9%	11,3%	2,8%	100,0%	*71*
gewerbl. Bedarf	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	*12*
Kfz	33,3%	44,4%	11,1%	11,1%	100,0%	*9*
Nahrung	15,4%	30,8%	30,8%	23,1%	100,0%	*13*
persönl. Dienstl.	65,8%	15,8%	13,2%	5,3%	100,0%	*38*
Handwerkskammerbezirk						
Erfurt	49,1%	26,4%	16,0%	8,5%	100,0%	*106*
Ostthüringen	76,5%	14,7%	8,8%	0,0%	100,0%	*34*
Südthüringen	75,0%	22,2%	0,0%	2,8%	100,0%	*36*
Strukturstärke						
strukturstark	63,6%	13,6%	9,1%	13,6%	36,4%	*44*
strukturindifferent	62,3%	24,7%	9,1%	3,9%	37,7%	*77*
strukturschwach	60,0%	25,7%	11,4%	2,9%	40,0%	*35*
GESAMT	**59,8%**	**22,9%**	**11,7%**	**5,6%**	**100,0%**	***176***

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Tab. A5.13: **Zahl Gesellschafter nach verschiedenen Kriterien**

(Hatten Sie in Ihrem Unternehmen noch weitere Gesellschafter?)

	ja	nein	Gesamt	*n*
Zukunft des Betriebes				
Übergabe	16,1%	83,9%	100,0%	*56*
Stilllegung	10,8%	89,2%	100,0%	*102*
Geschlecht				
männlich	12,9%	87,1%	100,0%	*124*
weiblich	8,3%	91,7%	100,0%	*36*
Zahl der Beschäftigten[1)]				
1 Personen	10,5%	89,5%	100,0%	*95*
2 - 4 Personen	14,8%	85,2%	100,0%	*27*
5 Personen und mehr	13,8%	86,2%	100,0%	*29*
Handwerkssektor				
A-Handwerke	11,2%	88,8%	100,0%	*98*
B1-Handwerke	9,4%	90,6%	100,0%	*32*
B2-Handwerke	20,0%	80,0%	100,0%	*30*
Gewerbegruppe				
Bauhaupt	15,4%	84,6%	100,0%	*26*
Ausbau	11,1%	88,9%	100,0%	*63*
gewerbl. Bedarf	8,3%	91,7%	100,0%	*12*
Kfz	37,5%	62,5%	100,0%	*8*
Nahrung	9,1%	90,9%	100,0%	*11*
persönl. Dienstl.	10,8%	89,2%	100,0%	*37*
Handwerkskammerbezirk				
Erfurt	9,8%	90,2%	100,0%	*102*
Ostthüringen	14,0%	86,0%	100,0%	*43*
Südthüringen	22,2%	77,8%	100,0%	*18*
Strukturstärke				
strukturstark	8,5%	91,5%	100,0%	47
strukturindifferent	11,3%	88,7%	100,0%	53
strukturschwach	15,0%	85,0%	100,0%	40
GESAMT	**12,3%**	**87,7%**	**100,0%**	***163***

ifh Göttingen

[1)] bei Übergabe/Stilllegung

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Tab. A5.14: **Altersstruktur der ehemaligen Inhaber von Handwerksbetrieben nach ausgewählten Gewerken 2007**
(Ergebnisse der Handwerksrollen)

	40 J. und jünger	41 - 50 J.	51 - 60 J.	61 - 65 J.	über 65 J.	**Gesamt**
A- Handwerke	19,2%	25,8%	25,6%	16,6%	12,8%	100,0%
B1- Handwerke	47,8%	19,2%	22,0%	4,9%	6,0%	100,0%
B2- Handwerke	50,0%	27,4%	15,9%	3,8%	2,9%	100,0%
Maurer und Betonbauer	13,8%	19,2%	34,6%	3,8%	28,5%	100,0%
Zimmerer	19,0%	38,1%	9,5%	23,8%	9,5%	100,0%
Dachdecker	44,0%	32,0%	12,0%	4,0%	8,0%	100,0%
Installateur und Heizungsbauer	20,3%	33,3%	26,1%	11,6%	8,7%	100,0%
Elektrotechniker	14,6%	18,0%	33,7%	20,2%	13,5%	100,0%
Maler und Lackierer	17,9%	26,9%	23,1%	20,5%	11,5%	100,0%
Metallbauer	11,9%	23,8%	31,0%	14,3%	19,0%	100,0%
Feinwerkmechaniker	4,8%	9,5%	42,9%	14,3%	28,6%	100,0%
Tischler	22,2%	28,9%	15,6%	11,1%	22,2%	100,0%
Kfz-Techniker	21,5%	24,7%	24,7%	16,1%	12,9%	100,0%
Bäcker	17,4%	8,7%	21,7%	26,1%	26,1%	100,0%
Fleischer	15,6%	18,8%	37,5%	21,9%	6,3%	100,0%
Friseur	30,0%	12,5%	21,3%	21,3%	15,0%	100,0%
Fliesen-Platten-Mosaikleger	67,3%	20,5%	9,0%	3,2%	0,0%	100,0%
Raumausstatter	54,5%	15,9%	18,2%	4,5%	6,8%	100,0%
Gebäudereiniger	45,8%	25,0%	29,2%	0,0%	0,0%	100,0%
Einbau von genormten Baufertigteilen	52,7%	29,7%	13,9%	2,4%	1,2%	100,0%
Kosmetiker	53,7%	21,1%	15,8%	6,3%	3,2%	100,0%
GESAMT	**33,9%**	**24,8%**	**22,2%**	**10,5%**	**8,6%**	**100,0%**

ifh Göttingen

Quelle: Handwerkskammern aus Thüringen

Tab. A5.15: **Altersstruktur der ehemaligen Inhaber von Handwerksbetrieben nach verschiedenen Kriterien 2007**
(Ergebnisse der Befragung)

	40 J. und jünger	41-50 J.	51-60 J.	61-65 J.	über 65 J.	Gesamt	*n*
Zukunft des Betriebes							
Übergabe	7,9%	11,1%	23,8%	34,9%	22,2%	100,0%	*63*
Stilllegung	22,0%	28,0%	25,4%	13,6%	11,0%	100,0%	*118*
Planung Beendigung Unternehmertätigkeit							
ja, seit längerem	4,3%	8,5%	10,6%	38,3%	38,3%	100,0%	*47*
je, seit kürzerem	18,5%	20,4%	24,1%	29,6%	7,4%	100,0%	*54*
nein, plötzliche Beendigung	24,4%	30,5%	32,9%	6,1%	6,1%	100,0%	*82*
Geschlecht							
männlich	18,2%	16,8%	23,4%	25,5%	16,1%	100,0%	*137*
weiblich	14,3%	34,7%	28,6%	8,2%	14,3%	100,0%	*49*
Zahl der Beschäftigten[1)]							
1 Personen	26,0%	25,0%	26,9%	10,6%	11,5%	100,0%	*104*
2 - 4 Personen	10,0%	27,5%	12,5%	35,0%	15,0%	100,0%	*40*
5 Personen und mehr	3,3%	3,3%	30,0%	36,7%	26,7%	100,0%	*30*
Strukturstärke							
strukturstark	12,0%	22,0%	18,0%	22,0%	*26,0%*	100,0%	*50*
strukturindifferent	18,9%	20,3%	27,0%	18,9%	14,9%	100,0%	*74*
strukturschwach	23,1%	15,4%	23,1%	20,5%	17,9%	100,0%	*39*
GESAMT	**17,2%**	**21,5%**	**24,7%**	**21,0%**	**15,6%**	**100,0%**	***174***

ifh Göttingen

[1)] bei Übergabe/Stilllegung

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Tab. A5.16: **Dauer der Leitung der Betriebe**

	0 bis 4 Jahre	5 bis 9 Jahre	10 bis 19 Jahre	20 bis 29 Jahre	30 Jahre und mehr	Gesamt	*n*
Alter Inhaber							
40 J. und jünger	88,0%	4,0%	8,0%	0,0%	0,0%	100,0%	*25*
41-50	46,7%	16,7%	33,3%	3,3%	0,0%	100,0%	*30*
51-60	25,6%	20,5%	35,9%	15,4%	2,6%	100,0%	*39*
61-65	5,9%	8,8%	50,0%	5,9%	29,4%	100,0%	*34*
über 65	3,8%	3,8%	53,8%	11,5%	26,9%	100,0%	*26*
Planung Beendigung Unternehmertätigkeit							
ja, seit längerem	7,1%	7,1%	47,6%	9,5%	28,6%	100,0%	*42*
je, seit kürzerem	29,5%	9,1%	43,2%	11,4%	6,8%	100,0%	*44*
nein, plötzliche Beendigung	47,9%	19,7%	25,4%	4,2%	2,8%	100,0%	*71*
Zukunft des Betriebes							
Übergabe	14,8%	7,4%	48,1%	14,8%	14,8%	100,0%	*54*
Stilllegung	41,0%	16,0%	30,0%	4,0%	9,0%	100,0%	*100*
Geschlecht							
männlich	28,1%	12,4%	38,0%	8,3%	13,2%	100,0%	*121*
weiblich	45,7%	11,4%	31,4%	5,7%	5,7%	100,0%	*35*
Zahl der Beschäftigten[1)]							
1 Personen	43,0%	12,9%	35,5%	1,1%	7,5%	100,0%	93
2 - 4 Personen	18,5%	18,5%	37,0%	18,5%	7,4%	100,0%	27
5 Personen und mehr	11,1%	11,1%	37,0%	14,8%	25,9%	100,0%	27
Handwerkssektor							
A-Handwerke	19,2%	16,2%	41,4%	8,1%	15,2%	100,0%	*99*
B1-Handwerke	53,3%	3,3%	23,3%	10,0%	10,0%	100,0%	*30*
B2-Handwerke	46,4%	14,3%	35,7%	3,6%	0,0%	100,0%	*28*
Gewerbegruppe							
Bauhaupt	34,6%	30,8%	26,9%	3,8%	3,8%	100,0%	*26*
Ausbau	30,2%	6,3%	39,7%	9,5%	14,3%	100,0%	*63*
gewerbl. Bedarf	30,0%	0,0%	50,0%	20,0%	0,0%	100,0%	*10*
Kfz	25,0%	37,5%	37,5%	0,0%	0,0%	100,0%	*8*
Nahrung	18,2%	9,1%	27,3%	9,1%	36,4%	100,0%	*11*
persönl. Dienstl.	33,3%	11,1%	41,7%	5,6%	8,3%	100,0%	*36*
Handwerkskammerbezirk							
Erfurt	28,7%	12,9%	35,6%	10,9%	11,9%	100,0%	*101*
Ostthüringen	37,5%	10,0%	42,5%	0,0%	10,0%	100,0%	*40*
Südthüringen	33,3%	22,2%	27,8%	5,6%	11,1%	100,0%	*18*
Strukturstärke							
strukturstark	25,0%	8,3%	39,6%	14,6%	*12,5%*	100,0%	*48*
strukturindifferent	33,3%	17,6%	39,2%	2,0%	*7,8%*	100,0%	*51*
strukturschwach	35,0%	10,0%	32,5%	10,0%	*12,5%*	100,0%	*40*
GESAMT	**30,9%**	**12,2%**	**37,4%**	**8,6%**	**10,8%**	**100,0%**	***159***

[1)] bei Übergabe/Stilllegung

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Tab. A5.17: **Ursprüngliche Suche nach einem Nachfolger nach verschiedenen Kriterien (nur ehemalige Inhaber von stillgelegten Betrieben)**
(Hatten Sie ursprünglich vorgehabt, für Ihr Unternehmen einen Nachfolger zu finden?)

	ja	nein	Gesamt	*n*
Geschlecht				
männlich	22,4%	77,6%	100,0%	*76*
weiblich	23,3%	76,7%	100,0%	*30*
Zahl der Beschäftigten [1)]				
1 Personen	19,8%	80,2%	100,0%	*81*
2 - 4 Personen	33,3%	66,7%	100,0%	*18*
5 Personen und mehr	0,0%	100,0%	100,0%	*2*
Handwerkssektor				
A-Handwerke	25,5%	74,5%	100,0%	*51*
B1-Handwerke	23,3%	76,7%	100,0%	*30*
B2-Handwerke	16,0%	84,0%	100,0%	*25*
Gewerbegruppe				
Bauhaupt	13,3%	86,7%	100,0%	*15*
Ausbau	27,5%	72,5%	100,0%	*51*
gewerbl. Bedarf	12,5%	87,5%	100,0%	*8*
Kfz	33,3%	66,7%	100,0%	*3*
Nahrung	25,0%	75,0%	100,0%	*4*
persönl. Dienstl.	20,0%	80,0%	100,0%	*25*
Handwerkskammerbezirk				
Erfurt	19,6%	80,4%	100,0%	*51*
Ostthüringen	28,0%	72,0%	100,0%	*25*
Südthüringen	22,6%	77,4%	100,0%	*31*
Strukturstärke				
strukturstark	18,5%	81,5%	100,0%	*27*
strukturindifferent	19,1%	80,9%	100,0%	*47*
strukturschwach	31,6%	68,4%	100,0%	*19*
GESAMT	**22,4%**	**77,6%**	**100,0%**	***107***

ifh Göttingen

[1)] bei Übergabe/Stilllegung

Quelle: Erhebung 2008 "Ehemalige Inhaber von Handwerksbetrieben in Thüringen“

Tab. A5.18: **Geschlecht der Gründer nach verschiedenen Kriterien**

	männlich	weiblich	Gesamt	*n*
Art der Gründung				
Übernahme	57,5%	42,5%	100,0%	*80*
Neugründung	84,2%	15,8%	100,0%	*379*
Handwerkssektor				
A-Handwerke	82,5%	17,5%	100,0%	*251*
B1-Handwerke	83,3%	16,7%	100,0%	*132*
B2-Handwerke	63,2%	36,8%	100,0%	*76*
Gewerbegruppe				
Bauhaupt	92,8%	7,2%	100,0%	*69*
Ausbau	95,6%	4,4%	100,0%	*228*
gewerbl. Bedarf	75,0%	25,0%	100,0%	*36*
Kfz	79,2%	20,8%	100,0%	*24*
Nahrung	75,0%	25,0%	100,0%	*16*
persönl. Dienstl.	27,5%	72,5%	100,0%	*80*
Handwerkskammerbezirk				
Erfurt	78,9%	21,1%	100,0%	*337*
Ostthüringen	83,7%	16,3%	100,0%	*79*
Südthüringen	79,7%	20,3%	100,0%	*43*
Strukturstärke				
strukturstark	80,3%	19,7%	100,0%	142
strukturindifferent	82,5%	17,5%	100,0%	189
strukturschwach	74,2%	25,8%	100,0%	128
GESAMT	**79,5%**	**20,5%**	**100,0%**	***459***

ifh Göttingen

[1)] zum Zeitpunkt der Befragung

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Tab. A5.19: **Zahl der Beschäftigten (incl. Inhaber) bei Gründung nach verschiedenen Kriterien**

(Wie viele Personen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt ?)

	1 Person	2 - 4 Personen	5 Personen und mehr	Gesamt	*n*
Art der Gründung					
Übernahme	31,3%	26,5%	42,2%	100,0%	83
Neugründung	86,8%	12,4%	0,8%	100,0%	379
Geschlecht					
männlich	80,3%	13,7%	6,0%	100,0%	*365*
weiblich	66,0%	19,1%	14,9%	100,0%	*94*
Handwerkssektor					
A-Handwerke	67,3%	19,7%	13,0%	100,0%	*254*
B1-Handwerke	90,9%	5,3%	3,8%	100,0%	*132*
B2-Handwerke	84,2%	15,8%	0,0%	100,0%	*76*
Gewerbegruppe					
Bauhaupt	70,0%	20,0%	10,0%	100,0%	*70*
Ausbau	85,2%	8,7%	6,1%	100,0%	*229*
gewerbl. Bedarf	62,2%	32,4%	5,4%	100,0%	*37*
Kfz	75,0%	12,5%	12,5%	100,0%	*24*
Nahrung	12,5%	25,0%	62,5%	100,0%	*16*
persönl. Dienstl.	80,0%	17,5%	2,5%	100,0%	*80*
Handwerkskammerbezirk					
Erfurt	74,1%	16,2%	9,7%	100,0%	*340*
Ostthüringen	86,1%	10,1%	3,8%	100,0%	*79*
Südthüringen	81,4%	14,0%	4,7%	100,0%	*43*
Strukturstärke					
strukturstark	65,7%	19,6%	14,7%	100,0%	*143*
strukturindifferent	67,4%	23,7%	8,9%	100,0%	*190*
strukturschwach	65,1%	24,0%	10,9%	100,0%	*129*
GESAMT	**76,9%**	**14,9%**	**8,2%**	**100,0%**	***462***

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Tab. A5.20: **Zahl der Gesellschafter bei Gründung nach verschiedenen Kriterien**

(Haben Sie in Ihrem Unternehmen noch weitere Gesellschafter?)

	ja	nein	Gesamt	*n*
Art der Gründung				
Übernahme	17,7%	82,3%	100,0%	*79*
Neugründung	4,6%	95,4%	100,0%	*370*
Geschlecht				
männlich	6,5%	93,5%	100,0%	*356*
weiblich	7,7%	92,3%	100,0%	*91*
Betriebsgrößenklasse				
1 Personen	2,4%	97,6%	100,0%	*297*
2 - 4 Personen	11,8%	88,2%	100,0%	*102*
5 Personen und mehr	24,0%	76,0%	100,0%	*50*
Handwerkssektor				
A-Handwerke	8,9%	91,1%	100,0%	*247*
B1-Handwerke	5,5%	94,5%	100,0%	*128*
B2-Handwerke	2,7%	97,3%	100,0%	*74*
Gewerbegruppe				
Bauhaupt	7,1%	92,9%	100,0%	*70*
Ausbau	8,6%	91,4%	100,0%	*221*
gewerbl. Bedarf	2,9%	97,1%	100,0%	*35*
Kfz	13,0%	87,0%	100,0%	*23*
Nahrung	13,3%	86,7%	100,0%	*15*
persönl. Dienstl.	0,0%	100,0%	100,0%	*79*
Handwerkskammerbezirk				
Erfurt	9,5%	90,5%	100,0%	*328*
Ostthüringen	0,0%	100,0%	100,0%	*79*
Südthüringen	0,0%	100,0%	100,0%	*42*
Strukturstärke				
strukturstark	12,1%	87,9%	100,0%	*141*
strukturindifferent	5,4%	94,6%	100,0%	*185*
strukturschwach	3,3%	96,7%	100,0%	*123*
GESAMT	**6,9%**	**93,1%**	**100,0%**	***449***

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Tab. A5.21: **Qualifikation der Gründer nach verschiedenen Kriterien**

(Haben Sie eine(n) der folgenden Prüfungen/Abschlüsse erfolgreich abgelegt/erworben?) Mehrfachnennungen möglich

	Gesellen-prüfung	Meister-prüfung	Fachhoch-schul-abschluss	Universitäts-abschluss	sonstige	keinen	Gesamt	*n*
Art der Gründung								
Übernahme	72,7%	58,4%	10,4%	*2,6%*	15,6%	3,9%	163,6%	*77*
Neugründung	79,1%	31,5%	9,2%	*0,5%*	17,4%	5,7%	143,5%	368
Geschlecht								
männlich	82,9%	38,9%	8,7%	0,8%	13,4%	4,5%	149,3%	*357*
weiblich	58,6%	25,3%	12,6%	1,1%	32,2%	8,0%	137,9%	*87*
Betriebsgrößenklasse								
1 Personen	79,6%	28,6%	7,8%	0,0%	17,7%	4,8%	138,4%	*294*
2 - 4 Personen	72,8%	49,5%	10,7%	1,9%	15,5%	8,7%	159,2%	*103*
5 Personen und mehr	79,2%	54,2%	16,7%	4,2%	16,7%	2,1%	172,9%	*48*
Handwerkssektor								
A-Handwerke	82,3%	56,6%	8,4%	1,2%	13,7%	2,0%	164,3%	*249*
B1-Handwerke	78,4%	10,4%	12,0%	0,8%	17,6%	11,2%	130,4%	*125*
B2-Handwerke	62,0%	9,9%	8,5%	0,0%	28,2%	7,0%	115,5%	*71*
Gewerbegruppe								
Bauhaupt	80,3%	43,9%	9,1%	1,5%	18,2%	4,5%	157,6%	*66*
Ausbau	82,1%	29,0%	8,0%	0,9%	13,4%	6,3%	139,7%	*224*
gewerbl. Bedarf	55,9%	26,5%	26,5%	2,9%	17,6%	11,8%	141,2%	*34*
Kfz	66,7%	62,5%	8,3%	0,0%	12,5%	0,0%	150,0%	*24*
Nahrung	80,0%	73,3%	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%	166,7%	*15*
persönl. Dienstl.	76,3%	35,5%	7,9%	0,0%	30,3%	2,6%	152,6%	*76*
Handwerkskammerbezirk								
Erfurt	75,5%	35,8%	11,0%	1,2%	17,1%	6,4%	147,1%	*327*
Ostthüringen	79,2%	37,7%	7,8%	0,0%	19,5%	2,6%	146,8%	*77*
Südthüringen	95,1%	36,6%	0,0%	0,0%	12,2%	2,4%	146,3%	*41*
Strukturstärke								
strukturstark	81,1%	36,4%	7,6%	1,5%	16,7%	3,8%	147,0%	*194*
strukturindifferent	79,3%	34,9%	9,5%	0,5%	18,0%	4,8%	147,0%	*278*
strukturschwach	72,7%	38,0%	11,3%	0,8%	16,2%	8,1%	147,0%	*182*
GESAMT	**78,0%**	**36,2%**	**9,4%**	**0,9%**	**17,1%**	**5,4%**	**147,0%**	*445*

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Tab. A5.22: **Altersstruktur Gründer im Thüringer Handwerk 2007**

(Ergebnisse der Handwerksrollen)

	bis 30 J.	von 31 bis 40 J.	von 41 bis 50 J.	über 50 J.	GESAMT
A-Handwerke	18,2%	37,9%	26,3%	17,7%	100,0%
B1-Handwerke	28,7%	39,2%	20,8%	11,2%	100,0%
B2-Handwerke	36,3%	32,2%	24,0%	7,5%	100,0%
Maurer und Betonbauer	12,1%	32,3%	28,3%	27,3%	100,0%
Zimmerer	29,7%	45,9%	10,8%	13,5%	100,0%
Dachdecker	32,4%	35,3%	20,6%	11,8%	100,0%
Installateur und Heizungsbauer	6,5%	41,3%	32,6%	19,6%	100,0%
Elektrotechniker	9,5%	35,1%	32,4%	23,0%	100,0%
Maler und Lackierer	18,5%	40,7%	25,9%	14,8%	100,0%
Metallbauer	17,0%	23,4%	31,9%	27,7%	100,0%
Feinwerkmechaniker	6,3%	12,5%	43,8%	37,5%	100,0%
Tischler	28,9%	39,5%	23,7%	7,9%	100,0%
Kfz-Techniker	15,0%	42,5%	25,0%	17,5%	100,0%
Bäcker	33,3%	38,1%	23,8%	4,8%	100,0%
Fleischer	10,7%	42,9%	35,7%	10,7%	100,0%
Friseure	34,5%	36,0%	15,8%	13,7%	100,0%
Fliesen- Platten- und Mosaikleger	26,0%	42,4%	24,4%	7,3%	100,0%
Raumausstatter	46,6%	31,5%	13,7%	8,2%	100,0%
Gebäudereiniger	17,9%	28,2%	28,2%	25,6%	100,0%
Einbau von genormten Baufertigteilen	34,9%	36,6%	20,6%	8,0%	100,0%
Kosmetiker	44,0%	23,9%	25,7%	6,4%	100,0%
GESAMT	**25,2%**	**37,0%**	**24,2%**	**13,6%**	**100,0%**

ifh Göttingen

Quelle: Handwerksrollen aus Thüringen

Tab. A5.23: **Alter Gründer im Thüringer Handwerk nach verschiedenen Kriterien**

(Ergebnisse der Befragung)

	bis 30 J.	von 31 bis 40 J.	von 41 bis 50 J.	über 50 J.	Gesamt	*n*
Art der Gründung						
Übernahme	15,2%	36,7%	27,8%	*20,3%*	100,0%	79
Neugründung	22,9%	36,8%	26,4%	*13,9%*	100,0%	375
Geschlecht						
männlich	20,3%	38,1%	27,8%	13,9%	100,0%	360
weiblich	26,6%	31,9%	22,3%	19,1%	100,0%	94
Betriebsgrößenklasse						
1 Personen	23,8%	38,3%	24,4%	13,5%	100,0%	*306*
2 - 4 Personen	16,8%	34,7%	31,7%	16,8%	100,0%	*104*
5 Personen und mehr	18,0%	32,0%	30,0%	20,0%	100,0%	*52*
Strukturstärke						
strukturstark	21,6%	36,7%	28,8%	12,9%	100,0%	139
strukturindifferent	21,3%	40,4%	28,2%	10,1%	100,0%	188
strukturschwach	22,0%	31,5%	22,0%	24,4%	100,0%	127
GESAMT	**21,6%**	**36,8%**	**26,7%**	**15,0%**	**100,0%**	***454***

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Tab. A5.24: **Gründe Selbstständigkeit nach verschiedenen Kriterien**
(Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?)[1)]

	Unabhängigkeit/ Selbstverwirklichung	Fortführung der Familientradition	günstiges Angebot zur Unternehmensübernahme	erwartete Produktnachfrage	höhere Verdienstmöglichkeiten	Arbeitslosigkeit	sonstiges	Gesamt	*n*
Art der Gründung									
Übernahme	26,3%	47,5%	15,0%	1,3%	3,8%	16,3%	10,0%	120,0%	80
Neugründung	55,3%	1,9%	1,1%	3,7%	11,5%	33,7%	5,3%	112,6%	374
Geschlecht									
männlich	52,8%	7,5%	3,6%	3,1%	*11,4%*	31,1%	4,7%	114,2%	360
weiblich	41,3%	17,4%	3,3%	4,3%	*5,4%*	29,3%	10,9%	112,0%	92
Betriebsgrößenklasse									
1 Personen	50,5%	3,0%	1,7%	3,0%	11,2%	38,0%	5,3%	112,5%	*303*
2 - 4 Personen	58,4%	11,9%	2,0%	3,0%	7,9%	21,8%	6,9%	111,9%	*101*
5 Personen und mehr	32,0%	48,0%	2,0%	6,0%	8,0%	4,0%	10,0%	110,0%	*50*
Handwerkssektor									
A-Handwerke	51,6%	15,2%	6,0%	2,8%	8,4%	23,6%	5,6%	113,2%	*250*
B1-Handwerke	53,1%	3,8%	0,8%	4,6%	13,8%	36,9%	4,6%	117,7%	*130*
B2-Handwerke	40,5%	2,7%	0,0%	2,7%	9,5%	43,2%	10,8%	109,5%	*74*
Gewerbegruppe									
Bauhaupt	48,5%	7,4%	1,5%	2,9%	13,2%	35,3%	2,9%	111,8%	*68*
Ausbau	51,8%	6,6%	1,8%	3,1%	12,4%	35,0%	4,0%	114,6%	*226*
gewerbl. Bedarf	44,4%	13,9%	2,8%	8,3%	8,3%	22,2%	13,9%	113,9%	*36*
Kfz	58,3%	20,8%	16,7%	0,0%	12,5%	16,7%	0,0%	125,0%	*24*
Nahrung	18,8%	68,8%	12,5%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	106,3%	*16*
persönl. Dienstl.	53,2%	5,1%	5,1%	3,8%	3,8%	27,8%	12,7%	111,4%	*79*
Handwerkskammerbezirk									
Erfurt	47,1%	9,6%	3,6%	4,5%	11,4%	32,1%	7,2%	115,6%	*333*
Ostthüringen	57,0%	10,1%	5,1%	0,0%	6,3%	25,3%	3,8%	107,6%	*42*
Südthüringen	61,9%	11,9%	0,0%	0,0%	7,1%	28,6%	2,4%	111,9%	*79*
Strukturstärke									
strukturstark	50,3%	13,3%	5,2%	3,0%	13,3%	25,1%	3,7%	113,9%	*135*
strukturindifferent	55,1%	8,2%	3,1%	2,6%	8,8%	28,9%	7,2%	113,9%	*194*
strukturschwach	42,5%	8,8%	2,4%	4,8%	8,8%	39,3%	7,2%	113,9%	*125*
GESAMT	**50,1%**	**9,9%**	**3,5%**	**3,3%**	**10,1%**	**30,6%**	**6,2%**	**113,9%**	***454***

ifh Göttingen

[1)] Bei dieser Frage sollte nur eine Antwortvorgabe angekreuzt werden; Mehrfachnennungen waren also nicht möglich. Einige Inhaber kreuzten jedoch mehrere Kategorien an. Dadurch ergibt sich teilweise eine Summe größer 100.

Quelle: Erhebung 2008 "Existenzgründer im Thüringer Handwerk"

Tab. A5.25: **Gründe für Neugründung nach verschiedenen Kriterien - nur Neugründer**

(Warum haben Sie ein Unternehmen neu gegründet?)

	wollte zuerst bestehendes Unternehmen übernehmen	wollte von vornherein ein Unternehmen neu gründen	wollte ursprünglich kein Unternehmen gründen, war jedoch arbeitslos	Gesamt	*n*
Geschlecht					
männlich	16,1%	52,1%	31,8%	100,0%	*305*
weiblich	17,2%	53,4%	29,3%	100,0%	*58*
Betriebsgrößenklasse					
1 Personen	12,7%	51,4%	35,9%	100,0%	*276*
2 - 4 Personen	27,4%	54,8%	17,8%	100,0%	*73*
5 Personen und mehr	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%	*14*
Alter Inhaber					
bis 30 Jahre	20,7%	64,6%	14,6%	100,0%	*82*
von 31 bis 40 Jahre	18,2%	56,8%	25,0%	100,0%	*132*
von 41 bis 50 Jahre	9,5%	50,5%	40,0%	100,0%	*95*
über 50 Jahre	14,0%	26,0%	60,0%	100,0%	*50*
Handwerkssektor					
A-Handwerke	20,2%	55,6%	24,2%	100,0%	*178*
B1-Handwerke	8,3%	53,3%	38,3%	100,0%	*120*
B2-Handwerke	20,0%	41,5%	38,5%	100,0%	*65*
Gewerbegruppe					
Bauhaupt	13,3%	63,3%	23,3%	100,0%	*60*
Ausbau	15,8%	48,5%	35,7%	100,0%	*196*
gewerbl. Bedarf	14,3%	46,4%	39,3%	100,0%	*28*
Kfz	14,3%	57,1%	28,6%	100,0%	*14*
persönl. Dienstl.	21,0%	54,8%	24,2%	100,0%	*62*
Handwerkskammerbezirk					
Erfurt	14,2%	51,7%	34,1%	100,0%	*261*
Ostthüringen	25,0%	51,6%	23,4%	100,0%	*64*
Südthüringen	15,8%	57,9%	26,3%	100,0%	*38*
Strukturstärke					
strukturstark	13,2%	54,7%	32,1%	100,0%	*106*
strukturindifferent	15,7%	56,9%	27,5%	100,0%	*153*
strukturschwach	20,2%	43,3%	36,5%	100,0%	*104*
GESAMT	**16,3%**	**52,3%**	**31,4%**	**100,0%**	***363***

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Tab. A5.26: **Beurteilung Entwicklung Unternehmen nach verschiedenen Kriterien**

(Wie beurteilen Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens?)

	sehr erfolgreich	erfolgreich	eher nicht erfolgreich	nicht erfolgreich	Gesamt	*n*
Art der Gründung						
Übernahme	3,7%	84,0%	12,3%	0,0%	100,0%	*81*
Neugründung	6,3%	77,0%	14,2%	2,5%	100,0%	*365*
Geschlecht						
männlich	5,3%	78,9%	13,8%	2,0%	100,0%	*356*
weiblich	8,0%	75,9%	13,8%	2,3%	100,0%	*87*
Zahl der Beschäftigten						
1 Personen	4,4%	75,4%	17,1%	3,1%	100,0%	*293*
2 - 4 Personen	10,9%	80,2%	8,9%	0,0%	100,0%	*101*
5 Personen und mehr	3,8%	90,4%	5,8%	0,0%	100,0%	*52*
Handwerkssektor						
A-Handwerke	7,7%	80,2%	10,1%	2,0%	100,0%	*248*
B1-Handwerke	3,2%	76,0%	17,6%	3,2%	100,0%	*125*
B2-Handwerke	4,1%	75,3%	20,5%	0,0%	100,0%	*73*
Gewerbegruppe						
Bauhaupt	4,4%	76,5%	17,6%	1,5%	100,0%	*68*
Ausbau	4,9%	81,3%	12,4%	1,3%	100,0%	*225*
gewerbl. Bedarf	3,0%	72,7%	21,2%	3,0%	100,0%	*33*
Kfz	0,0%	91,7%	8,3%	0,0%	100,0%	*24*
Nahrung	6,7%	86,7%	6,7%	0,0%	100,0%	*15*
Gesundheit	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	*5*
persönl. Dienstl.	13,2%	65,8%	15,8%	5,3%	100,0%	*76*
Handwerkskammerbezirk						
Erfurt	6,1%	77,8%	14,6%	1,5%	100,0%	*329*
Ostthüringen	5,2%	79,2%	10,4%	5,2%	100,0%	*77*
Südthüringen	5,0%	80,0%	15,0%	0,0%	100,0%	*40*
Strukturstärke						
strukturstark	7,9%	79,3%	10,7%	2,1%	100,0%	*140*
strukturindifferent	2,2%	79,8%	16,4%	1,6%	100,0%	*183*
strukturschwach	8,9%	74,8%	13,8%	2,4%	100,0%	*123*
GESAMT	**5,8%**	**78,3%**	**13,9%**	**2,0%**	**100,0%**	***446***

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Tab. A5.27: **Veränderung der Beschäftigtenzahl seit Gründung nach verschiedenen Merkmalen**
(Anteil Betriebe mit Zunahme, Abnahme)

	Abnahme	gleich	Zunahme	Gesamt	*n*
Art der Gründung					
Übernahme	15,7%	48,2%	36,1%	100,0%	*83*
Neugründung	4,5%	75,7%	19,8%	100,0%	*379*
Geschlecht					
männlich	6,6%	71,2%	22,2%	100,0%	*365*
weiblich	4,3%	70,2%	25,5%	100,0%	*94*
Betriebsgrößenklasse					
1 Personen	5,9%	94,1%	0,0%	100,0%	*306*
2 - 4 Personen	3,8%	22,1%	74,0%	100,0%	*104*
5 Personen und mehr	15,4%	30,8%	53,8%	100,0%	*52*
Handwerkssektor					
A-Handwerke	8,3%	58,3%	33,5%	100,0%	*254*
B1-Handwerke	4,5%	84,1%	11,4%	100,0%	*132*
B2-Handwerke	3,9%	89,5%	6,6%	100,0%	*76*
Gewerbegruppe					
Bauhaupt	14,3%	62,9%	22,9%	100,0%	*70*
Ausbau	3,1%	76,9%	20,1%	100,0%	*229*
gewerbl. Bedarf	8,1%	56,8%	35,1%	100,0%	*37*
Kfz	4,2%	66,7%	29,2%	100,0%	*24*
Nahrung	31,3%	43,8%	25,0%	100,0%	*16*
Gesundheit	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%	*6*
persönl. Dienstl.	5,0%	73,8%	21,3%	100,0%	*80*
Handwerkskammerbezirk					
Erfurt	7,1%	67,6%	25,3%	100,0%	*340*
Ostthüringen	11,6%	76,7%	11,6%	100,0%	*43*
Südthüringen	1,3%	81,0%	17,7%	100,0%	*79*
Strukturstärke					
strukturstark	7,0%	71,3%	21,7%	100,0%	*143*
strukturindifferent	6,8%	71,1%	22,1%	100,0%	*190*
strukturschwach	5,4%	69,8%	24,8%	100,0%	*129*
GESAMT	**6,5%**	**70,8%**	**22,7%**	**100,0%**	**462**

ifh Göttingen

Quelle: Erhebung 2008 “Existenzgründer im Thüringer Handwerk“

Tabellen zu Kap. 7

Tab. A7.1: **Für Handwerksbetriebe relevante Förderprogramme**

Förderer	Förderart	Förderprogramm	Was wird gefördert	Förderhöhe	Antragsberechtigte
TAB	**Zuschuss**	Einzelbetriebliche Technologieförderung	Aufwendungen für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben Investitionen zur Einführung neuester Technologien Aufwendungen zum Technologietransfer Technologie- und Gründerzentren (TGZ)	***Aufwendungen für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben*** 25% - 70% je nach größe des Unternehmens und Art des Vorhabens höchstens 2.000.000 EUR für gewerbliche Unternehmen ***Investitionen zur Einführung neuester Technologien*** 30% - 50% je nach Größe des Unternehmens und Art des Vorhabens, höchstens 2.000.000 EUR für gewerbliche Unternehmen ***Aufwendungen zum Technologietransfer*** 35% max. 1.000.000 EUR für gewerbliche Unternehmen ***Kaltmietfreistellung für KMU in TGZ*** 100%, max. 10.000 EUR bei einer max. Gesamtfördersumme von 2.000.000 EUR	KMU der gewerblichen Wirtschaft wirtschaftsnahe Forschungseinrichtungen Technologie und Gründerzentren (TGZ)
	Bürgschaft	Bürgschaften der Thüringer Aufbaubank (TAB-Bürgschaftsprogramm)	Besicherung von Darlehen für Erstinvestitionen, Ersatzinvestitionen und Betriebsmittel	Ausfallbürgschaften bis zur Höhe von 80% des Kreditbetrages übernommen, höchstens jedoch 2,5 Mio. EUR je Kreditnehmer	gewerbliche Unternehmen, freiberuflich Tätige und Personen, die sich mit Hilfe des zu verbürgenden Kredits in leitender Funktion an einem Unternehmen beteiligen wollen
	Zuschuss	Gemeinschaftsaufgabe 'Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur' (GA)	Errichtung einer neuen Betriebsstätte, Erweiterung einer bestehenden Betriebsstätte, Diversifizierung der Produktion einer Betriebsstätte in neue/zusätzliche Produkte, grundlegende Änderung des Gesamtproduktionsverfahrens einer bestehenden Betriebsstätte,	***Vorsaussetzung*** förderfähiges Investitionsvolumen von mind. 100.000 EUR max. 250.000 EUR pro geschaffenem Dauerarbeitsplatz Finanzierung der Investitionsvorhaben gesichert mehr als 50 % des Umsatzes aus förderfähigen Tätigkeit ***Basisfördersatz*** kleine Unternehmen 12,5% mittlere Unternehmen 10% große Unternehmen 10% ***max. Subventionswerte*** kleine Unternehmen 50% mittlere Unternehmen 40% große Unternehmen 30%	Betriebsstätten des verarbeitenden Gewerbes Betriebsstätten des Dienstleistungsbereichs Ausgenommen Baugewerbe, baunahe Wirtschaftszweige Land-, Forstwirtschaft, Bergbau, Fischerei Einzelhandel, Transport-, Lagerwesen Rückgewinnung von Altmaterialien und Reststoffen
	Darlehen	GuW Plus - Gründungs- und Wachstumsfinanzierung	Anlageinvestitionen, Kauf eines Unternehmens oder tätige Beteiligung, immaterielle Investitionen, Betriebsmittel	***GuW Plus Investitionsdarlehen*** 750 TEUR pro Jahr Laufzeit: bis 5 Jahre, 1 Jahr tilgungsfrei Laufzeit: bis 10 Jahre, 2 Jahre tilgungsfrei Laufzeit: bis 20 Jahre, 3 Jahre tilgungsfrei ***GuW Plus Betriebsmitteldarlehen*** Laufzeit: 6 Jahre, bis zu 1 Jahr tilgungsfrei	kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Angehörige der Freien Berufe, natürliche Personen/Existenzgründer
	Zuschuss **Darlehen**	Thüringen-Invest	neu anzuschaffende Sachanlagensvermögenswerte, anzuschaffende immaterielle Wirtschaftsgüter	***Zuschussförderung*** bis 20% der zuschussfähigen Kosten, max. 20.000 EUR ***Förderdarlehen*** Laufzeit: 10 Jahre, davon 2 Jahre tilgungsfrei bis zu 100.000 EUR	KMU der gewerblichen Wirtschaft des Handwerks, des Handels des Dienstleistungssektors des Gaststätten- und Beherbergungsgewerbes wirtschaftsnahe Freie Berufe die nicht die Fördervoraussetzungen der GA erfüllen
	Darlehen	Thüringen-Kapital	Investitionen, Betriebsmittel, die Markteinführung neuer Produkte, Innovationen oder der Kauf von Unternehmensanteilen	***Nachrangdarlehen*** Laufzeit: 10 Jahre, davon 6 Jahre tilgungsfrei 10.000 bis 200.000 EUR	Kleine und mittlere Unternehmen Existenzgründer sowie Angehörige Freier Berufe mit positiven Marktchancen

Förderer	Förderart	Förderprogramm	Was wird gefördert	Förderhöhe	Antragsberechtigte
KfW	Darlehen	KfW-Unternehmerkredit	Erwerb von Grundstücken und Gebäuden, gewerbliche Baukosten, Kauf von Maschinen, Anlagen, Fahrzeugen und Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, immaterielle Investitionen in Verbindung mit Technologietransfer, Übernahme eines bestehenden Unternehmens oder der Erwerb einer tätigen Beteiligung durch eine natürliche Person (grundsätzlich mind. 10% Gesellschaftsanteil und Geschäftsführerbefugnis), extern erworbene Beratungsdienstleistungen, die einmalige Informationserfordernisse bei Erschließung neuer Märkte oder Einführung neuer Produktionsmethoden sicherstellen,	bis zu 100% der förderfähigen Investitionskosten bzw. Betriebsmittel max. 10 Mio. EUR pro Vorhaben Unternehmen und Freiberufler, die seit mindestens 2 Jahren am Markt sind, können eine 50%ige Haftungsfreistellung in Anspruch nehmen	Existenzgründer im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe, Angehörige der Freien Berufe, in- und ausländische Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, die sich mehrheitlich in Privatbesitz befinden und deren Gruppenumsatz 500 Mio. EUR nicht überschreitet
	Darlehen	KfW-StartGeld	Errichtung, Übernahme eines Unternehmens und Erwerb einer tätigen Beteiligung sowie Festigungsmaßnahmen innerhalb von drei Jahren nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit	bis zu 100% des Gesamtfremdfinanzierungsbedarfs max. 50.000 EUR, davon Betriebsmittel max. 20.000 EUR Laufzeit: max. 10 Jahre, 2 Jahre tilgungsfrei	Angehörige der Freien Berufe und kleine Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, die weniger als drei Jahre bestehen bzw. am Markt tätig sind
	Zuschuss	Gründercoaching Deutschland	Coachingmaßnahmen zu wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen in den ersten fünf Jahren der Start- und Festigungsphase nach Gründung	Die Höhe der Förderung beträgt 75% des Beraterhonorars bei einem max. Tagessatz von 800 EUR, insgesamt max. 6.000 EUR Existenzgründer aus der Arbeitslosigkeit 90% des Beraterhonorars bei einer max. Bemessungsgrundlage von 4.000 EUR	Existenzgründer im Bereich der gewerblichen Wirtschaft sowie der Freien Berufe, die in den zurückliegenden fünf Jahren ein Unternehmen gegründet oder übernommen haben
	Darlehen	Unternehmerkapital - ERP-Kapital für Gründung	Grundstücke, Gebäude und Baunebenkosten, Sachanlageinvestitionen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Erwerb eines Unternehmens oder Unternehmensteils, Material-, Waren- und Ersatzteillager, extern erworbene Beratungsdienstleistungen,	bis zu 500.000 EUR je Antragsteller Eigenanteil mind. 10% (neue Länder und Berlin) Laufzeit 15 Jahre, die Tilgung beginnt nach sieben Jahren	natürliche Personen, die ein Unternehmen oder eine freiberufliche Existenz gründen oder innerhalb von zwei Jahren nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit Festigungsmaßnahmen durchführen
	Darlehen	ERP-Regionalförderprogramm	der Erwerb von Grundstücken und Gebäuden, Kauf von Maschinen, Anlagen, Fahrzeugen und Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, immaterielle Investitionen in Verbindung mit Technologietransfer, Übernahme eines bestehenden Unternehmens oder Erwerb einer tätigen Beteiligung durch eine natürliche Person (mind. 10% Gesellschaftsanteil und Geschäftsführerbefugnis), extern erworbene Beratungsdienstleistungen, Kosten für erste Messeteilnahmen	85% der förderfähigen Investitionskosten max. 3 Mio. EUR pro Vorhaben	Existenzgründer im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe, natürliche Personen, die Gewerbeimmobilien verpachten oder vermieten
	Beteiligung	ERP-Beteiligungsprogramm	Erweiterung der Eigenkapitalbasis von kleinen und mittleren Unternehmen durch Bereitstellung von Haftungskapital über private Kapitalbeteiligungsgesellschaften Förderfähig sind Kooperationen, Innovationen, Umstellungen bei Strukturwandel sowie Errichtungen, Erweiterungen, grundlegende Rationalisierungen oder Umstellungen von Betrieben	1 Mio. EUR in den Neuen Bundesländern und Berlin Beteiligungsdauer: in den Neuen Bundesländern und Berlin bis zu 15 Jahre	kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft in Deutschland

Förderer	Förderart	Förderprogramm	Was wird gefördert	Förderhöhe	Antragsberechtigte
(GFAW) mbH	Zuschuss	Weiterbildungsrichtlinie	berufliche Anpassungsqualifizierung von Thüringer Arbeitnehmern, Unternehmern und Existenzgründern	kleine und mittlere Unternehmen bis zu 80% der förderfähigen Ausgaben für große Unternehmen bis zu 60% für spezifische Ausbildungsmaßnahmen max. 45% bei KMU, max. 35% bei großen Unternehmen Innovative Qualifizierungsprojekte und Netzwerke bis zu 75% der förderfähigen Ausgaben, Ausbildungsberatungen bis zu 85%	Unternehmen und Bildungseinrichtungen, die nicht unter das Thüringer Schulgesetz oder das Thüringer Gesetz über Schulen in freier Trägerschaft fallen
	Zuschuss	istenzgründerrichtlin	Aufbau und die Sicherung junger Unternehmen	Förderung beträgt bis zu 600 EUR pro Monat für die Dauer von zwölf Monaten	Arbeitslose nach einer gemeldeten Arbeitslosigkeit von mindestens sechs Monaten sowie Absolventen von Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen, Berufsakademien oder anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, die unmittelbar nach dem Abschluss ihrer Ausbildung eine Existenzgründung in Thüringen beabsichtigen
	Zuschuss	Beratungsrichtlinie Förderung betriebswirtschaftlicher und technischer Beratungen von KMU und Existenzgründern	Beratung von Handwerksunternehmen und Existenzgründern im Handwerk durch organisationseigene Berater	Beratungen durch selbstständige Unternehmensberater bis zu 70%, höchstens jedoch 455 EUR je Tagwerk, max. 20 Tagwerke Organisationseigene Berater im Handwerk werden durch Personal- und Sachkostenzuschüsse für maximal 24 Monate gefördert. Die öffentliche Förderung darf 50% der Beratungsausgaben nicht übersteigen	Existenzgründer sowie kleine und mittlere Unternehmen Anträge zur Beratung im Handwerk können von Handwerkskammern und Fachverbänden gestellt werden
BAFA	Zuschuss	Informations- und Schulungsveranstaltungen sowie Workshops	Gründungsberatung & -schulung; Unternehmensberatung & -schulung; Weiterbildung von Unternehmern & Existenzgründern	für Workshops maximal 300 EUR je Teilnehmer, Teilnahmegebühr eines Teilnehmers mind. 150 EUR für Veranstaltungen 50 EUR/Stunde, max. 24 Stunden mit 1.200 EUR, Teilnahmegebühr jedes Teilnehmers mind. 10 EUR je begonnenem 6-Stunden-Block	Existenzgründer/in; Unternehmen; Bildungseinrichtung; Verband/Vereinigung Antragsberechtigt sind Veranstalter von förderfähigen Informations- und Schulungsveranstaltungen
HWK	Zuschuss	Förderung der Beratungen von Handwerksunternehmen durch Kammern und Fachverbände	konzeptionelle Beratungen bestehender Unternehmen, Gruppenberatungen sowie Existenzgründungsberatungen	insgesamt 50% der Beratungskosten max. 200 EUR/Beratungstagewerk 15 Beratungstagewerke/Unternehmen in 3 Jahren	kleine und mittelständische Unternehmen; Existenzgründer Antrag auf Beratung ist von den Unternehmen bzw. Gründern bei der örtlich zuständigen Handwerkskammer bzw. dem Fachverband zu stellen
Bürg-schafts-bank Thüringen GmbH	Bürgschaft	Bürgschaften der Bürgschaftsbank Thüringen - BBT classic und BBT quw	Ausfallbürgschaften zur Finanzierung von betriebswirtschaftlich sinnvollen Projekten	Höhe der Bürgschaft bis zu 1 Mio. EUR Kredithöhe bei einer 80%igen Ausfallbürgschaft bis zu 1,25 Mio. EUR, bei 60%iger Ausfallbürgschaft bis zu 1,666 Mio. EUR max. Laufzeit von 15 bzw. 23 Jahren	Existenzgründer sowie kleine und mittlere Unternehmen; Angehörige der Freien Berufe
	Bürgschaft	Bürgschaften der Bürgschaftsbank Thüringen - BBT Basis	Ausfallbürgschaften für Existenzgründer und Unternehmen, die bisher keine bankmäßige Finanzierung erhielten, zur Finanzierung betriebswirtschaftlich sinnvoller Projekte	Höhe der Bürgschaft bis zu 80% des Kreditbetrages, max. 160.000 EUR/Kreditnehmer max. Laufzeit von 15 bzw. 23 Jahren (bei betrieblichen Baumaßnahmen)	Existenzgründer sowie kleine und mittlere Unternehmen; Angehörige der Freien Berufe
MBG	Beteiligung	Beteiligungen der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH (MBG)	Erweiterung der Eigenkapitalbasis von kleinen und mittleren Unternehmen zur Finanzierung von Unternehmen in der Gründungs- bzw. Expansionsphase sowie der Abwicklung von Unternehmensübernahmen und der Entwicklung bzw. Markteinführung innovativer Produkte dienen	bei Existenzgründern Beteiligungshöhe 20.000 bis 250.000 EUR bei einer Laufzeit von 10 Jahren, bei sonstigen Beteiligungen zw. 100.000 und max. 1 Mio. EUR bei einer Laufzeit von bis zu 15 Jahren	mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. EUR (in Ausnahmefällen bis zu 75 Mio. EUR) sowie Existenzgründer
Bundes-agentur für Arbeit (BA)	Zuschuss	Einstiegsgeld	Unterstützung arbeitsloser Menschen beim Einstieg in die Selbständigkeit oder bei der Aufnahme einer abhängigen Beschäftigung	Höhe der Förderung beträgt 50% der Regelleistung von 347 EUR (§ 20 Abs. 2 SGB II) und orientiert sich an der Arbeitslosigkeitsdauer und der Größe der Bedarfsgemeinschaft. Sie kann bis zu 100% der Regelleistung aufgestockt werden und wird für höchstens 24 Monate in Bewilligungsabschnitten von in der Regel 6 Monaten gezahlt.	Antragsberechtigt sind Hilfebedürftige, die Arbeitslosengeld II nach dem SGB II beziehen
	Zuschuss	Gründungszuschuss	unterstützt den Einstieg arbeitsloser Menschen in die Selbstständigkeit	monatlicher Zuschuss in Höhe des zuletzt bezogenen Arbeitslosengeldes plus einen zusätzlichen Betrag von 300 EUR monatlich, der es ermöglicht, sich freiwillig in den gesetzlichen Sozialversicherungen abzusichern. Der Gründungszuschuss kann für weitere 6 Monate in Höhe von 300 EUR monatlich geleistet werden, wenn die geförderte Person ihre Geschäftstätigkeit anhand geeigneter Unterlagen darlegt.	Existenzgründer, die einen Anspruch auf Entgeltersatzleistung nach dem SGB III haben oder eine Beschäftigung ausgeübt haben, die als Arbeitsbeschaffungsmaßnahme gefördert worden ist.

Tabellen zu Kap. 8

Tab. A8.1: **Prognose Existenzgründungen im Thüringer Handwerk nach Altersgruppen bis 2020**

Voraus-berechnungs-jahr	Personen im erwerbs-fähigen Alter	Gründer Handwerk				GESAMT	
		bis 30 J.	von 31 bis 40 J.	von 41 bis 50 J.	von 51 bis 65 J.	Effekt 1	Effekt 2
Gründerquote [1)]		0,13%	0,26%	0,12%	0,06%	0,13%	
2007	1.519.783	488	717	470	264	1.938	1.938
2008	1.507.071	481	694	464	267	1.922	1.907
2009	1.483.020	462	676	457	270	1.891	1.864
2010	1.457.455	438	662	447	274	1.859	1.820
2011	1.440.219	411	654	435	283	1.837	1.783
2012	1.421.882	385	646	420	292	1.813	1.745
2013	1.401.309	361	651	403	299	1.787	1.714
2014	1.381.589	340	661	381	305	1.762	1.687
2015	1.360.257	322	672	360	308	1.735	1.662
2016	1.336.683	306	683	340	309	1.705	1.639
2017	1.312.478	291	691	324	307	1.674	1.614
2018	1.289.702	277	695	315	305	1.645	1.591
2019	1.267.007	264	696	307	301	1.616	1.568
2020	1.244.404	253	689	301	298	1.587	1.540
2008 - 2020		**4.591**	**8.771**	**4.953**	**3.818**	**22.832**	**22.133**

ifh Göttingen

1) Anteil der Gründer im Thüringer Handwerk in Beziehung zu der Bevölkerung in der jeweiligen Altersgruppe
Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik, Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk, eigene Berechnungen

Tab. A8.2: **Abgangsrate im Thüringer Handwerk nach Altersgruppen 2007**

Jahre Inhaber	Altersstruktur alle Inhaber		Altersstrukur "Altinhaber"		Abgangsrate nach Altersgruppen
	%	absolut	%	absolut	%
bis 40	34,0%	10.659	33,9%	574	5,4%
41 - 50	33,1%	10.404	24,8%	419	4,0%
51 - 60	23,9%	7.492	22,2%	375	5,0%
61 - 65	5,1%	1.608	10,5%	178	11,1%
über 65	3,9%	1.228	8,6%	146	11,9%
GESAMT	**100,0%**	**31.391**	**100,0%**	**1.693**	**5,4%**

ifh Göttingen

Quellen: Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk,
Auswertung Handwerksrollen der Thüringer Handwerkskammern, eigene Berechnungen

Tab. A8.3: **Prognose der Zahl der echten Abgänge bis 2020 im Thüringer Handwerk**

Jahre Inhaber	Altersstruktur alle Inhaber 2007		Abgangsquote bis 2020	Zahl echte Abgänge 2008 bis 2020
	%	*absolut*	*%*	*absolut*
bis 40	34,0%	10.659	4,7% p.a.	9.798
41 - 50	33,1%	10.404		
51 - 60	23,9%	7.492	80%	5.994
61 - 65	5,1%	1.608	100%	1.608
über 65	3,9%	1.228	100%	1.228
zukünftige Gründer			4,7% p.a.	5.552
GESAMT	**100,0%**	**31.391**		**24.180**

ifh Göttingen

Quellen: Erhebung 2008: Existenzgründer im Thüringer Handwerk,
Auswertung Handwerksrollen der Thüringer Handwerkskammern, eigene Berechnungen

A3 Fragebögen

Fragebogen an ehemalige Inhaber (Langversion)

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
Käte-Hamburger-Weg 1, 37073 Göttingen
Tel: 05 51/39 - 48 84, Fax: 05 51/39 - 95 53

Fragebogen an
ehemalige Inhaber von Handwerksunternehmen

1) Wie lautete die **Postleitzahl** – nur die **ersten 3 Ziffern** – in der Unternehmensanschrift?
☐ ☐ ☐ ☒ ☒

2) Welche **Hauptleistung(en)** bzw. **Hauptprodukt(e)** hat Ihr Unternehmen angeboten?
.....
.....

3) Hatten Sie Ihr Unternehmen von einem bereits bestehenden Unternehmen **übernommen** oder **neu gegründet**?
☐ übernommen, im Jahr: .....
☐ neu gegründet, im Jahr: .....

4) Wie viele **Personen** waren **beschäftigt**, als Sie Ihre Unternehmertätigkeit begonnen und beendet haben?

	bei Gründung/ Übernahme	heute
Beschäftigte insgesamt:		
darunter Familienangehörige:		

5) Wie haben sich die **Mitarbeiterzahl** und der **Umsatz** vom Jahr 2005 bis zum Beenden Ihrer Unternehmertätigkeit **entwickelt**?

	gestiegen	unverändert	gesunken
Mitarbeiterzahl	☐	☐	☐
Umsatz	☐	☐	☐

6) Hatten Sie in Ihrem Unternehmen noch **weitere Gesellschafter**?
☐ nein ☐ ja, **wie viele**? .....

7) Haben Sie die **Beendigung** Ihrer Unternehmertätigkeit **geplant**?
☐ ja, seit längerem (mehr als 2 Jahre)
☐ ja, seit kürzerem (weniger als 2 Jahre)
☐ nein, plötzliche Beendigung
Was war passiert?
.....

8) **Was** ist aus Ihrem Unternehmen **geworden**?
☐ übergeben
➔ bitte weiter mit Frage **9)**
☐ verkauft an bestehendes Unternehmen
➔ bitte weiter mit Frage **12)**
☐ stillgelegt
➔ bitte weiter mit Frage **15)**

9) An **wen** haben Sie das Unternehmen **übergeben**?
☐ Sohn/Tochter
☐ ja ➔ bitte weiter mit Frage **10)**
☐ nein
wenn **nein**, **warum nicht**?
(Mehrfachnennungen möglich)
☐ keine Kinder
☐ Kinder andere Berufsausbildung
☐ Kinder wollen nicht, weil:
☐ zu hohe Arbeitsbelastung
☐ Risiko zu groß
☐ Verdienstmöglichkeiten zu gering
☐ Verwandten
☐ ja ➔ bitte weiter mit Frage **10)**
☐ nein
☐ ehemaligen Mitarbeiter
☐ ja ➔ bitte weiter mit Frage **10)**
☐ nein
wenn **nein**, **warum nicht**?
(Mehrfachnennungen möglich)
☐ kein Interesse
☐ zu wenig Kapital
☐ nicht genügend qualifiziert
☐ Fremden, über:
☐ persönliche Kontakte
☐ Betriebsbörse:
.....
☐ Annonce
☐ sonstiges:
.....

10) Wo war Ihr **Nachfolger vorher** tätig?
☐ im eigenen Unternehmen als Mitarbeiter
☐ im eigenen Unternehmen als Partner in der Geschäftsführung
☐ in anderem Unternehmen
☐ sonstiges:
.....

b. w. →

11) In welcher **Form** ist die **Übergabe** des Unternehmens erfolgt?
- ☐ Pacht
- ☐ Schenkung
- ☐ einmaliger Kaufpreis
- ☐ Inventar (Unternehmen) verkauft; Immobilie vermietet (Kombination)
- ☐ sonstiges: (z. B. Verrentung, Ratenzahlung)

.....

➔ bitte weiter mit Frage **13)**

12) **Warum** haben Sie Ihr Unternehmen **verkauft** und nicht übergeben?
(Mehrfachnennungen möglich)
- ☐ keine Nachkommen
- ☐ Nachkommen kein Interesse
- ☐ potentieller Nachfolger zu wenig Kapital
- ☐ gutes Angebot
- ☐ Unternehmen allein nicht mehr lebensfähig
- ☐ aus Gründen der Altersversorgung

13) Wie viele **Monate** bzw. **Jahre** dauerte es von Beginn der Suche nach einem Nachfolger bis zur **Übergabe/Verkauf** Ihres Unternehmens?

ca. .....Monate .....Jahre

14) Sehen Sie Ihre **Erwartungen** an den **Nachfolger** zum jetzigen Zeitpunkt **erfüllt**?
- ☐ ja
- ☐ teilweise
- ☐ nein

warum? .....

.....

➔ bitte weiter mit Frage **16)**

15) Hatten Sie **ursprünglich** vorgehabt, für Ihr Unternehmen einen **Nachfolger** zu **finden**?
- ☐ ja
- ☐ nein

warum nicht? .....

.....

16) Welche der folgenden **Quellen** haben Sie genutzt, um sich zu **informieren**?
(Mehrfachnennungen möglich)
- ☐ Broschüre, Checkliste
- ☐ Zeitschrift
- ☐ Informationsveranstaltung, Seminar
- ☐ Internetportal
  Wenn **ja**, **welches**? .....

  .....
- ☐ sonstige: .....

  .....

17) Haben Sie eines der nachfolgenden **Beratungsangebote in Anspruch genommen**?
☐ ja ☐ nein

Wenn **ja**,		Wie **zufrieden** waren Sie?		
Beratungsangebot von	**welches?**	sehr	teilweise	nicht
Handwerkskammer	☐	☐	☐	☐
Fachverband, Innung	☐	☐	☐	☐
freier Berater	☐	☐	☐	☐
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer	☐	☐	☐	☐
Rechtsanwalt, Notar	☐	☐	☐	☐
Kreditinstitut	☐	☐	☐	☐
befreundetes Unternehmen	☐	☐	☐	☐
sonstiges:		☐	☐	☐

warum?
.....

.....

18) **Warum** haben Sie Ihre Unternehmertätigkeit **beendet**?
(Mehrfachnennungen möglich)
- ☐ Ruhestandsalter erreicht
- ☐ persönliche Gründe
  (z. B. schwere Erkrankung/Krankheit, zu große Arbeitsbelastung, Selbstverwirklichung nicht möglich)
- ☐ familiäre Gründe
  (z. B. schwere Erkrankung/Krankheit bei Familienangehörigen, Familienstreit, Ehescheidung)
- ☐ Wechsel in ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis
- ☐ mangelnde Auftragslage
- ☐ lohnte sich nicht mehr
- ☐ Mangel an qualifiziertem Personal
- ☐ zu viel Bürokratie/ zu hohe Auflagen
- ☐ gutes Kaufangebot für Unternehmen
- ☐ Lebensplanung geändert
- ☐ Insolvenz
- ☐ Inhaber verstorben
- ☐ sonstiges:

  .....

  .....

19) In welchem **Jahr** sind Sie **geboren**?

.....

20) **Geschlecht**:
☐ männlich ☐ weiblich

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Fragebogen ehemalige Inhaber (Kurzversion)

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
Käte-Hamburger-Weg 1, 37073 Göttingen
Tel: 05 51/39 - 48 84, Fax: 05 51/39 - 95 53

Fragebogen (Kurzversion) für Telefoninterviews an ehemalige Inhaber von Handwerksunternehmen

A) Nummer der kreisfreien Stadt bzw. des Landkreises:

Handwerkskammer Südthüringen:

Nummer	kreisfreie Stadt bzw. Landkreis	Welche(r) zutreffend?
54	Suhl	☐
56	Eisenach	☐
63	Schmalkalden	☐
66	Meiningen	☐
69	Hildburghausen	☐
72	Sonneberg	☐

B) Branche:

Handwerkszweig (Berufs-Nr.)	Handwerksgruppe (Nr. 1 bis 7)	Handwerksordnung (A, B1, B2)

C) Erreichbarkeit am Telefon:

Zahl der Anrufversuche:

1	2	3
☐	☐	☐

D) Telefonische Befragung:

Guten Tag, Frau/Herr XY.

Mein Name ist Z. Ich bin Mitarbeiter(in) des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen. Unser Institut beschäftigt sich gegenwärtig mit der Unternehmensnachfolge im Handwerk in Thüringen. Hierbei stehen uns die Handwerkskammern Thüringens unterstützend zur Seite.

Sie haben letztes Jahr, im Jahr 2007, ihren Betrieb aus der Handwerksrolle der Handwerkskammer Südthüringen austragen lassen. Hierzu möchten wir Ihnen gern wenige Fragen stellen. Die Beantwortung würde ca. 5 Minuten Ihrer Zeit beanspruchen.

Es ist für uns selbstverständlich, Ihre Angaben vertraulich zu behandeln. Die Ergebnisse der Befragung werden ausschließlich anonym ausgewertet und veröffentlicht.

Wären Sie bereit, unsere Fragen zu beantworten?

E) Teilnahme an der Befragung:

ehemaligen Inhaber trotz dreimaligem Versuch nicht erreicht	☐
Teilnahme verweigert	☐
Betrieb existiert noch mit gleichem Inhaber	☐
Fragebogen beantwortet	☐

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
Käte-Hamburger-Weg 1, 37073 Göttingen
Tel: 05 51/39 - 48 84, Fax: 05 51/39 - 95 53

Fragebogen (Kurzversion) für Telefoninterviews an ehemalige Inhaber von Handwerksunternehmen

1) Wie viele **Personen** (inkl. Inhaber) waren **beschäftigt**, als Sie Ihre Unternehmertätigkeit begonnen und beendet haben?

	bei Gründung/ Übernahme	bei Beendigung
Beschäftigte:		

2) Wie haben sich die **Mitarbeiterzahl** und der **Umsatz** vom Jahr 2005 bis zum Beenden Ihrer Unternehmertätigkeit **entwickelt**?

	gestiegen	unverändert	gesunken
Mitarbeiterzahl	☐	☐	☐
Umsatz	☐	☐	☐

3) Haben Sie die **Beendigung** Ihrer Unternehmertätigkeit **geplant**?
- ☐ ja, seit längerem (mehr als 2 Jahre)
- ☐ ja, seit kürzerem (weniger als 2 Jahre)
- ☐ nein, plötzliche Beendigung

Was war passiert?

.....

.....

.....

4) **Was** ist aus Ihrem Unternehmen **geworden**?
- ☐ übergeben
  → bitte weiter mit Frage 5**)**
- ☐ verkauft an bestehendes Unternehmen
  → bitte weiter mit Frage **7)**
- ☐ stillgelegt
  → bitte weiter mit Frage **8)**

5) An **wen** haben Sie das Unternehmen **übergeben**?
- ☐ Sohn/Tochter
- ☐ Verwandten
- ☐ ehemaligen Mitarbeiter
- ☐ Fremden

warum?

.....

.....

.....

6) In welcher **Form** ist die **Übergabe** des Unternehmens erfolgt?
- ☐ Pacht
- ☐ Schenkung
- ☐ einmaliger Kaufpreis
- ☐ Kombination: Inventar (Unternehmen) verkauft; Immobilie vermietet
- ☐ sonstiges:

.....

7) Wie viele **Monate** bzw. **Jahre** dauerte es von Beginn der Suche nach einem Nachfolger bis zur **Übergabe/Verkauf** Ihres Unternehmens?

ca. .....Monate .....Jahre

→ bitte weiter mit Frage **9)**

8) Hatten Sie **ursprünglich** vorgehabt, für Ihr Unternehmen einen **Nachfolger** zu **finden**?
- ☐ ja
- ☐ nein
  warum nicht? .....

.....

9) Haben Sie eines der nachfolgenden **Beratungsangebote in Anspruch genommen**?
(Mehrfachnennungen möglich)

Wenn **ja**,		Wie **zufrieden** waren Sie?		
Beratungsangebot	**welches?**	sehr	teilweise	nicht
Handwerkskammer	☐	☐	☐	☐
Fachverband, Innung	☐	☐	☐	☐
freier Berater	☐	☐	☐	☐
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer	☐	☐	☐	☐
Rechtsanwalt, Notar	☐	☐	☐	☐
Kreditinstitut	☐	☐	☐	☐
befreundetes Unternehmen	☐	☐	☐	☐
sonstiges:		☐	☐	☐

10) In welchem **Jahr** sind Sie **geboren**?

.....

11) **Geschlecht**:
☐ männlich ☐ weiblich

Fragebogen Existenzgründer

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
Käte-Hamburger-Weg 1, 37073 Göttingen
Tel: 05 51/39 - 48 84, Fax: 05 51/39 - 95 53

Fragebogen an
Existenzgründer (Übernehmer, Neugründer) im Handwerk

1) Wie lautet die **Postleitzahl** – nur die **ersten 3 Ziffern** – in der Unternehmensanschrift?
☐ ☐ ☐ ☒ ☒

2) Welche **Hauptleistung(en)** bzw. **Hauptprodukt(e)** bietet Ihr Unternehmen an?

.....

.....

3) Wie viele **Personen** sind in Ihrem Unternehmen **beschäftigt**?

	bei Gründung/ Übernahme	heute
Beschäftigte insgesamt:		
darunter Familienangehörige:		

4) Hatten Sie in Ihrem Unternehmen noch **weitere Gesellschafter**?
☐ nein ☐ ja, **wie viele**? .....

5) In welchem **Monat 2007** haben Sie Ihr Unternehmen **gegründet**?

.....

6) Wie beurteilen Sie die **Entwicklung** Ihres **Unternehmens**?
☐ sehr erfolgreich
☐ erfolgreich
☐ eher nicht erfolgreich
☐ nicht erfolgreich

7) **Warum** haben Sie sich **selbstständig** gemacht?
(bitte nur eine Nennung)
☐ Unabhängigkeit/Selbstverwirklichung
☐ Fortführung der Familientradition
☐ günstiges Angebot zur Unternehmensübernahme
☐ erwartete Produktnachfrage
☐ höhere Verdienstmöglichkeiten
☐ Arbeitslosigkeit
☐ sonstiges:

.....

8) **Wie** haben Sie Ihr Unternehmen **gegründet**?
☐ Übernahme bestehendes Unternehmen
➔ bitte weiter mit Frage **9)**
☐ Neugründung
➔ bitte weiter mit Frage **12)**

9) **Von wem** haben Sie das Unternehmen **übernommen**?
☐ Mutter/Vater
☐ Verwandten
☐ ehemaligen Chef
☐ Fremden, über Betriebsbörse:

.....

☐ Fremden, über sonstiges:

.....

10) In welcher **Form** ist die **Übernahme** des Unternehmens erfolgt?
☐ Pacht
☐ Schenkung
☐ einmaliger Kaufpreis
☐ Inventar (Unternehmen) verkauft; Immobilie vermietet (Kombination)
☐ Kauf aus Insolvenz
☐ sonstiges: (z. B. Verrentung, Ratenzahlung)

.....

11) Gab es **Probleme** bei der **Übernahme** des Unternehmens?
☐ ja ☐ nein

Wenn **ja**, **welche?**:
(Mehrfachnennungen möglich)
☐ Finanzierungsaspekte
(z. B. Kaufpreis; Miet-/Investitionshöhe; Darlehen)
☐ steuerliche Aspekte
(z. B. Erbschafts-/Schenkungssteuer; Gesetzesänderungen)
☐ Konflikte mit Altinhaber
(z. B. Erbstreitigkeiten)
☐ bürokratischer Aufwand
(z. B. Anmeldeformalitäten; gewerbliche Auflagen)
☐ personelle Aspekte
(z. B. Mitarbeiter: Übernahmepflicht/Akzeptanz)
☐ Kunden
(z. B. Kundenstamm: Akzeptanz/Gewinnung)
☐ sonstige:

.....

➔ bitte weiter mit Frage **13)**

b. w. →

12) **Warum** haben Sie ein Unternehmen **neu gegründet**?
(Mehrfachnennungen möglich)
- ☐ wollte zuerst bestehendes Unternehmen übernehmen, aber:
  - ☐ kein geeignetes gefunden
  - ☐ wirtschaftliche Lage von potentiellem Übernahmeunternehmen zu schlecht
  - ☐ finanzielle Forderungen des Altinhabers zu hoch
  - ☐ sonstiges:

    .....
- ☐ wollte von vornherein ein Unternehmen neu gründen
- ☐ wollte ursprünglich kein Unternehmen gründen, war jedoch arbeitslos

13) Welche der folgenden **Quellen** haben Sie genutzt, um sich zu **informieren**?
(Mehrfachnennungen möglich)
- ☐ Broschüre, Checkliste
- ☐ Zeitschrift
- ☐ Informationsveranstaltung, Seminar
- ☐ Internetportal

  Wenn **ja**, **welches**? .....
- ☐ sonstige: .....

14) Haben Sie eines der nachfolgenden **Beratungsangebote in Anspruch genommen**?

☐ ja ☐ nein

Wenn **ja**,		Wie **zufrieden** waren Sie?		
Beratungsangebot von	**welches**?	sehr	teilweise	nicht
Handwerkskammer	☐	☐	☐	☐
Fachverband, Innung	☐	☐	☐	☐
freier Berater	☐	☐	☐	☐
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer	☐	☐	☐	☐
Rechtsanwalt, Notar	☐	☐	☐	☐
Kreditinstitut	☐	☐	☐	☐
befreundetes Unternehmen	☐	☐	☐	☐
sonstiges:		☐	☐	☐

warum? .....

.....

15) Ist Ihnen eine der folgenden **öffentlichen Finanzierungshilfen bekannt**?
(Mehrfachnennungen möglich)
☐ ja ☐ nein ➔ bitte weiter mit **15b)**

Wenn **ja**, **Finanzierungshilfe**	Welche **bekannt**?	Welche **in Anspruch genommen**?
Existenzgründerpass	☐	☐
Gründungszuschuss	☐	☐
Coaching	☐	☐
Einstiegsgeld	☐	☐
Existenzgründungshilfe	☐	☐
LIP Thüringen (TAB)	☐	☐
GA-Mittel (TAB)	☐	☐
Investitionszulage	☐	☐
öffentliche Darlehen GUW (TAB)	☐	☐
öffentliche Darlehen Startgeld (KfW)	☐	☐
Beteiligungen (MBG)	☐	☐
Bürgschaften (BBT)	☐	☐
sonstige:		☐

a) Wie **beurteilen** Sie **heute** die **öffentlichen Finanzierungshilfen**?

.....

.....

➔ bitte weiter mit Frage **16)**

b) Wenn Sie **keine** öffentlichen Finanzierungshilfen **in Anspruch genommen** haben, **warum nicht**?
(Mehrfachnennungen möglich)
- ☐ nicht bekannt
- ☐ bekannt, brauchte ich aber nicht
- ☐ beantragt und abgelehnt
- ☐ Konditionen nicht attraktiv genug
- ☐ vom Kreditinstitut nicht empfohlen
- ☐ sonstiges: .....

16) In welchem **Jahr** sind Sie **geboren**? .....

17) **Geschlecht**:
☐ männlich ☐ weiblich

18) Haben Sie eine(n) der folgenden **Prüfungen/Abschlüsse** erfolgreich abgelegt/erworben und wenn **ja**, **wann**?
(Mehrfachnennungen möglich)
- ☐ Gesellenprüfung, im Jahr: .....
- ☐ Meisterprüfung, im Jahr: .....
- ☐ Fachhochschulabschluss, im Jahr: .....
- ☐ Universitätsabschluss, im Jahr: .....
- ☐ sonstige(n): .....

  im Jahr: .....
- ☐ keine(n)

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

A4 Interviewleitfaden

1

Interviewleitfaden Betriebsberater (max. 60 – 90 Minuten)

A. Einführung

Warming-up Ziel des Interviews erläutern: Aufzeichnung ansprechen Auf die Anonymität der Angaben hinweisen Vorgehensweise/ Gliederung erklären Übersichtsgraphik zum Prozess erläutern

B. Hauptteil

I. Angaben zur Person Zu Beginn möchte ich Ihnen ein paar Fragen zu Ihrer Tätigkeit stellen.
Welches sind Ihre konkreten Aufgaben als Betriebsberater? *Seit wann sind Sie in dieser Funktion tätig?* *Das Spektrum der Handwerksunternehmen ist sehr breit. Sind Sie auf bestimmte Berufe/Branchen spezialisiert?* *Wie viele Übergeber haben Sie im letzten Jahr (2007) begleitet/beraten?* *Wie viele Übernehmer kamen im gleichen Zeitraum in die Beratung?*

2

II.A: Einschätzung der Übergeber beim Nachfolgeprozess

Mich interessiert, wo im Nachfolgeprozess bei den Übergebern Erfolgsfaktoren liegen, die das Gelingen des Übergabe-/Übernahmeprozesses beeinflussen.
Um den Nachfolgeprozess etwas zu strukturieren, haben ich eine Einteilung in die Phasen „Sensibilisierung/Vorbereitung„, „Übergabe“ und „Stabilisierung“ vorgenommen. In den verschiedenen Prozessphasen ergeben sich für Übergeber und Nachfolger unterschiedliche Aktions-/Themenschwerpunkte. Bitte lassen Sie mich Ihnen kurz die beiliegende Darstellung erläutern.

Beginnen wir nun zunächst mit den Übergebern.

In welchen Phasen des Nachfolgeprozesses fragen die Übergeber Ihre Beratungsleistung am häufigsten nach?

Lassen Sie uns nach der phasenbezogenen Sichtweise vorgehen. Welche Problemfelder kristallisieren sich, aus Ihrer Erfahrung gesehen, für die Übergeber in Abhängigkeit der verschiedenen Übergabeformen (intern/extern) heraus?

- *Sensibilisierung/Vorbereitungsphase*
  Suche und Auswahl eines Nachfolgers (fachlicher und persönlicher Fit)
  Vorbereitung des Betriebs auf die Übergabe (Rentabilität und Veräußerungsfähigkeit)
  Einarbeitung des Nachfolgers (insbes. bei internen Übergaben)
- *Übergabe*
  Preisfindung/Unternehmensbewertung
  Zahlungsform (Einmalzahlung vs. Raten/Kauf vs. Pacht)
  steuerliche, rechtliche Abwicklung
- *Stabilisierung*
  Einarbeitung des Nachfolgers (externe Übergaben)
  Mitarbeit nach Übergabe

Sie haben eben wichtige Problemfelder für den Übergeber im Nachfolgeprozess benannt. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Gründe für diese Probleme?

Sind es zeitliche, fachliche, menschliche Gründe?

Bzw. sehen Sie Defizite bei Übergebern? Wenn ja, welche?

Bspw. Unternehmerische Fähigkeiten, Erfahrung in der Personalführung, oder anderes?

(Übergabefähigkeit des Betriebes als Erfolgskriterium)

Was schätzen Sie, wie viele der Betriebe übergabefähig sind? Welches sind für Sie die Kriterien für eine Übergabefähigkeit?

Zusammenfassend gesehen, welches sind aus Ihrer Erfahrung heraus wichtige Voraussetzungen, die aus Sicht des Übergebers für einen optimalen Nachfolgeprozess erfüllt sein müssen?

II.B: Beurteilung der Nachfolger beim Nachfolgeprozess

Wir haben uns bisher intensiv mit den Übergebern auseinander gesetzt. Wenden wir uns jetzt den Nachfolgern zu.

In welchen Phasen des Nachfolgeprozesses fragen die Nachfolger Ihre Beratungsleistung nach?

Auch bei den Nachfolgern möchte ich zur gedanklichen Unterstützung wieder phasenbezogen vorgehen. Welche Problemfelder kristallisieren sich, aus Ihrer Erfahrung gesehen, für die Nachfolger in Abhängigkeit der verschiedenen Übergabeformen (intern/extern) heraus?

- *Sensibilisierung/Vorbereitungsphase*
  Suche eines Betriebes (örtlicher, fachlicher und persönlicher Fit)
  Vorbereitung auf die Betriebsübernahme (inhaltlich, organisatorisch, unternehmersich)

- *Übergabe*
  Unternehmensbewertung /Preisverhandlungen
  Zahlungsform (Einmalzahlung vs. Raten/Kauf vs. Pacht)
  steuerliche, rechtliche Abwicklung

- *Stabilisierung*
  Einarbeitung durch den Übergeber
  Weiterbeschäftigung des Alt-Inhabers nach Übergabe
  Umstrukturierungen
  Bewältigung des Tagesgeschäfts sowie der Managementaufgaben
  Controlling

Wo liegen Ihrer Meinung nach die Gründe für die Probleme?
Sind es zeitliche, fachliche, menschliche Gründe?
Bzw. sehen Sie Defizite bei den Nachfolgern? Wenn ja, welche?
Bspw. Unternehmerische Fähigkeiten, wenig Erfahrung in der Personalführung,

Welches sind aus Ihrer Erfahrung heraus wichtige Bedingungen, die aus Sicht des Nachfolgers für einen optimalen Nachfolgeprozess erfüllt sein müssen?

Was halten Sie bei einer Nachfolgeregelung für eine gute Vorbereitung? Sollte der Nachfolger schon vorher im Betrieb tätig sein oder neu hinzukommen?

Was haben die Übernehmer vorher gemacht?

4

III. Unterstützung durch die Betriebsberater

Wir haben jetzt darüber gesprochen, welche Probleme die Betriebsinhaber/Nachfolger mitbringen, wenn Sie in Ihre Beratung kommen. Mich interessiert jetzt der Beratungsprozess als solcher.

Was erwarten sich die Übergeber von Ihnen als Betriebsberater?
Wie gehen Sie in der Beratung vor?
Einmalberatung, Coaching, Vermittlung von Experten
Betriebsanalyse, Ist-Stand-Analyse, Maßnahmenplanung, Umsetzungshilfe?

Bitte beschreiben Sie, auf welchen inhaltlichen Ebenen Sie als Betriebsberater die Unternehmer/Nachfolger beraten (können)!

- Rechtlich
- Betriebswirtschaftlich
- Steuerlich
- psychologisch

Haben Sie externe Experten (Steuerberater, Rechtsanwälte etc.), an die Sie die Betriebsinhaber/Nachfolger verweisen? (siehe genauer Punkt IV)

Welche Unterstützungsleistungen, außer der spezifischen Betriebsberatung, werden von Seiten der Handwerkskammer zum Thema Unternehmensnachfolge auch angeboten? (Welche Problemfelder sollen damit angesprochen werden?) Was wird von den Betrieben gebraucht?

Informationsveranstaltungen
Betriebsbörse
Weiterbildungen
Unterstützung bei Förderanträgen
Vermittlung von Experten

Welches sind die Vorteile und Nachteile der einzelnen Förderinstrumente.
Was könnte wie besser laufen? Oder: Wie könnten Förderinstrumente besser konzipiert werden?

Sehen Sie möglicherweise Themenfelder/Aspekte/Lücken, die noch stärker abgedeckt werden sollten, um Unternehmensnachfolgen besser unterstützen zu können?

Wie werden die von der HWK angebotenen Unterstützungsleistungen von den Übergebern/Nachfolgern wahr-/angenommen?

5

IV. Externe Unterstützungsangebote

Als Betriebsberater empfehlen Sie den Alt-Inhabern/Nachfolgern entsprechende Unterstützungsleistungen von externen Partnern/Institutionen.

Arbeiten Sie mit externen Partnern/Institutionen zusammen? Wenn ja, mit welchen?

Welche Unterstützungsangebote außerhalb der Handwerkskammer sind Ihrer Meinung und Ihrer Erfahrung nach wichtig für den Nachfolgeprozess, sowohl für den Übergeber als auch für den Nachfolger?

Wie intensiv, denken Sie, werden diese Unterstützungsleistungen von Übergebern und Nachfolgern wahr-/angenommen?
Wenn unzureichend, woran kann das liegen?

6

V. Demographische Entwicklung und Unternehmensnachfolge

Im Zuge der Nachfolgeproblematik wird immer wieder die demographische Entwicklung der Bevölkerung thematisiert.

Wie beurteilen Sie die demographische Entwicklung in Thüringen hinsichtlich der Nachfolgeproblematik im Handwerk?

Haben Sie dazu in Ihrer Beratertätigkeit konkrete Erfahrungen gemacht?

Wie glauben Sie, wird sich die demographische Entwicklung zukünftig auf die Übergabe von HW-Betrieben auswirken?

Welche Möglichkeiten haben die Unternehmen, im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen zu agieren? Gibt es Best-Practice-Beispiele, die Sie in diesem Zusammenhang anführen können?

Welche Ansatzpunkte gibt es für die Handwerkskammer, um die HW-Betriebe speziell bei der Betriebsübergabe/-übernahmen bei den zukünftigen demographischen Entwicklungen zu unterstützen?

Welche Handlungsfelder sehen Sie außerhalb des Einflussbereiches der Handwerkskammern?

C. Abschluss

So langsam am Ende
Noch etwas ergänzen?
Aus Ihrer Sicht Wichtiges vergessen?

A5 Mitglieder des Projektbeirats

Dr. Robert Böhmer	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit
Christian Brasche	Handwerkskammer Erfurt
Friedhelm Enke	Handwerkskammer Südthüringen
Evelin Friedrich	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Dr. Gunter Kayser	Experte
Günter Krombholz	Thüringer Landesamt für Statistik
Thomas Malcherek	Handwerkskammer Erfurt
Hans-Joachim Reiml	Handwerkskammer für Ostthüringen

Bearbeiter des Projektes

Dr. Klaus Müller	Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
Denise Trombska	Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
Prof. Dr. Kurt-Dieter Koschmieder	Friedrich-Schiller-Universität Jena
Dr. Kerstin Rötzler	Friedrich-Schiller-Universität Jena
Annelie Zapfe	Friedrich-Schiller-Universität Jena

An einzelnen Sitzungen nahmen teil

Klaus Peter Creter	Handwerkskammer für Ostthüringen
Matthias Köpke	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Marko Warnke	Handwerkskammer Erfurt
Yvonne Beier	Handwerkskammer Erfurt
Wolfgang Nötzold	Handwerkskammer für Ostthüringen
Joachim Garrecht	Referat Handwerk, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Steffen Müller	Handwerkskammer Südthüringen
Detlev Ewald	Thüringer Landesamt für Statistik
Tobias Hinz	Handwerkskammer Erfurt
Hans Schmidt	Thüringer Landesamt für Statistik
Gerd Nußpickel	Thüringer Landesamt für Statistik

A6 Literaturverzeichnis

Berlemann, M. u. a. (2007): Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand, Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, ifo Dresden Studien, Band 40, München.

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2007): Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen?, Berlin.

Bleymüller, J. u. a. (1998): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 11. überarb. Aufl., München.

Bucher, H. und Schlömer, C. (2004): Die Erwerbspersonen in der Region der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1990 und 2020, in: Informationen zur Raumentwicklung 2004, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.), Heft 3/4. 2004, S. 151- 282.

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2008): Raumordnungsprognose 2025, BBR- Berichte KOMPAKT, 2/2008.

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

Engel, D. u. a. (2008): Unternehmensfluktuation: Aktuelle Entwicklungen und Effekte einer alternden Bevölkerung, in: KfW Bankengruppe (Hrsg.), Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. Mittelstandsmonitor 2008 - Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 37-101.

Forschungsverbund IAB, DIW, sinus, GfA, infas (2005). Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission, Arbeitspaket 1: Wirksamkeit der Instrumente, Modul 1e: Existenzgründungen, www.iab.de.

Freund, W. (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland - Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106 NF, Wiesbaden, S. 57-88.

Freund, W. und Kayser, G. (2007): Unternehmensnachfolge in Bayern. Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie., IfM-Materialien, Nr. 173, Bonn.

Fritsch, M. (2008): Die Arbeitsplatzeffekte von Gründungen - Ein Überblick über den Stand der Forschung, in: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung. Journal for Labour Market Research, Jg. 41, Heft 1/2008, S. 55-69.

Gottschalk, S. und Theuer, S. (2008): Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Gründungsgeschehen in Deutschland, ZEW-Discussion Paper No. 08-032.

Höferl, K.-M. und Jelinek, B. (2007): Vom Konstrukt zur Empirie: Beobachtungen zur "Strukturstärke bzw. Strukturschwäche" österreichischer Gemeinden, in: Schrenk, M. u. a. (Hrsg.), Real Corp 007: "Planen ist nicht genug". Strategien, Konzepte, Pläne, Projekte und ihre erfolgreiche Umsetzung in Stadtplanung, Regionalentwicklung und Immobilienwirtschaft. Beiträge zur 12. Internationalen Konferenz zu Stadtplanung und Regionalentwicklung in der Informationsgesellschaft und 2. Internationale Wiener Immobilienkonferenz, Wien, Schwechat, S. 781-791.

Handwerkskammer Halle (Saale) (2008): Handwerk in Zahlen 2007, Halle (Saale).

Handwerkskammer Koblenz (2008): Warum wird heute die Meisterprüfung abgelegt? Meisterjahrgang 2006/2007. Eine Untersuchung der Handwerkskammer Koblenz, Koblenz.

Handwerkskammer Lübeck und Handwerkskammer Flensburg (2003): Betriebsnachfolge im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage, Lübeck/Flensburg.

Handwerkskammer Münster u. a. (2006): "Unternehmensnachfolge" im Handwerk. Eine Befragung der Mitgliedsunternehmen der Handwerkskammer Münster (Dokumentation), Münster.

Handwerkskammer Rheinhessen (2001): Umfrage zur Betriebsübergabe - Ergebnisse einer Betriebsumfrage im Handwerkskammerbezirk Rheinhessen im November 2001, Mainz.

Handwerkskammer Rheinhessen (2008): Ergebnisse einer Betriebsbefragung im November 2007 zur "Betriebsübergabe im rheinhessischen Handwerk", Mainz.

Handwerkskammer Schwerin (2000): Umfrage bei Einzelunternehmen ab dem 55. Lebensjahr im Handwerkskammerbereich Schwerin, Schwerin.

Handwerkskammer zu Leipzig (2008): Auswertung der Unternehmensbefragung zur Existenzgründung, Leipzig.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008a): Wenig Impulse für den Arbeitsmarkt, in:
iwd -Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 26, S. 8.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008b): Immer weniger Neubauten, in: iwd -Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 34, S. 1.

KfW Bankengruppe (2006): KfW-Research, Mittelstands- und Strukturpolitik, Sonderband "Innovationen im Mittelstand", Frankfurt a. Main.

KfW Bankengruppe (2008): Gründungsintensität, Gründungsqualität und alternde Bevölkerung, KfW-Research, Band 40, Frankfurt am Main.

Kriese, M. (2006): Selbständigkeit und demographischer Wandel, in: ifo Dresden berichtet, Heft 13, S. 35-41.

Kühntopf, S. und Tivig, T. (2008): Prognose der Erwerbspersonenzahl in Deutschland. Hamburg und Mecklenburg – Vorpommern bis 2030, Thünen-Reihe Angewandter Volkswirtschaftstheorie, Working Paper No. 91, Universität Rostock.

Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (2008): Handwerksbilanz 2007, Düsseldorf.

Leitl, Ch. u.a. (2008): Wirtschaftswachstum und Unternehmensgründungen: Beobachtungen in Österreich in den Jahren 1995 – 2006, in: Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Josef Mugler zum 60. Geburtstag (Schriftenreihe ZfKE Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship. Sonderheft 7), Berlin, St. Gallen, S. 173-191.

Lingenfelder, M. und Schmitz, C. (2008): Demographie schafft Märkte - Kundensegment 50plus - Chancen für das hessische Handwerk, Marburg.

May-Strobl, E. und Werner, A. (2008): Gründungen aus Arbeitslosigkeit - Evaluation der Gründungs- und Begleitzirkel, IfM-Materialien, Nr. 179, Bonn.

Mecke, I. (1999): Das Handwerk im dienstleistungsgeprägten Strukturwandel, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 60, Duderstadt.

Moog, P. (2004): Humankapital des Gründers und Erfolg der Unternehmensgründung, Wiesbaden.

Müller, K. (1997): Generationswechsel im Handwerk. Eine Untersuchung über das niedersächsische Handwerk., Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 50, Göttingen.

Müller, K. (2000): Existenzgründungsstatistik im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Nr. 40, Göttingen.

Müller, K. (2003a): Das Handwerk in der amtlichen Statistik - Bestandsaufnahme und Verbesserungsmöglichkeiten, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Nr. 48, Göttingen.

Müller, K. (2003b): Der Generationswechsel im Handwerk im Zeichen von Existenzgründungsprognosen, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Nr. 52, Göttingen.

Müller, K. (2004): Die Bedeutung von Ausländern im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 71, Duderstadt.

Müller, K. (2006): Erste Auswirkungen der Novellierung der Handwerksordnung von 2004, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 74, Duderstadt.

Müller, K. (2008a): Existenzgründungen mit Meisterbrief, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Nr. 59, Göttingen.

Müller, K. (2008b): Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf das deutsche Handwerk im Spiegel erster empirischer Erhebungen, in: Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (Hrsg.), EU-Osterweiterung: Erste Zwischenbilanz für das Handwerk, Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaften 2007, Duderstadt, S. 1-30.

Müller, K. (2008c): Zukunft des Handwerks in Rheinland-Pfalz/ im Saarland. Ergebnisse einer Umfrage im Handwerk Rheinland-Pfalz und Saarland 2007 - endgültige Version- (unveröffentlicht), Göttingen.

Müller, K. und Bang, K. (2003): Die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf das Handwerk der grenznahen Regionen - am Beispiel der Euroregion Spree-Neiße-Bober, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 67, Duderstadt.

Müller, K. und Heyden, M. (1999): Förderung und Stabilität von handwerklichen Existenzgründungen am Beispiel der Region Saar Lor Lux, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 59, Duderstadt.

Müller, K. und Mecke, I. (1997): Handwerk in Sachsen-Anhalt, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 52, Duderstadt.

Neuhäuser, J. (2008): Verwaltungsdaten ersetzen Konjunkturerhebung im Handwerk, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 5, S. 398-408.

Nägeli, M. und Dahinden, D. (2007): Elektronische Marktplätze für Unternehmensübertragungen. Bedeutung, Erfahrungswerte und Erfolgsfaktoren, in: Der Schweizer Treuhänder, Ausgabe 5/2007.

Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung (2002): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich, Wien.

Ragnitz, J. u. a. (2007): Die demographische Entwicklung in Ostdeutschland. ifo Dresden Studien, Band 41, München.

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (RWI) (Hrsg.) (2003): Determinanten des Strukturwandels im deutschen Handwerk. Band III - Datenband. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit – Forschungsvorhaben 40/02 -, Essen.

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (RWI) (Hrsg.) (2004): Determinanten des Strukturwandels im deutschen Handwerk. Band I - Schlussbericht - überarb. Endversion. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit - Forschungsvorhaben 40/02 -, Essen.

Röhl, K.-H. (2004): Unternehmensstrukturen, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Perspektive 2050 - Ökonomik des demographischen Wandels, Köln, S. 173-191.

Rudolph, A. und Müller, K. (1998): Handwerksentwicklung im Spannungsfeld zwischen Stadt und Land - Eine empirische Analyse, Duderstadt.

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (2006): Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand. Mittelstandsbericht 2005/2006, Dresden.

Schlömer, N. u. a. (2008): Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase, in: KfW Bankengruppe (Hrsg.), Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. Mittelstandsmonitor 2008 - Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 153-177.

Schmidt, A. G. und Kraus, M. (2001): Qualifikation und Unternehmenskontinuität. Beitrag der Meisterausbildung zur Bestandssicherung von Handwerksunternehmen, Gifhorn.

Statistisches Amt der DDR (Hrsg.) (1990): Statistisches Jahrbuch Der Deutschen Demokratischen Republik 90, Berlin.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1996): Handwerkszählung 1995 - Heft 1, Wiesbaden.

Statistische Bundesamt (2006): 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung Annahmen und Ergebnisse 2006 bis 2050, Bericht, Wiesbaden.

Sternberg, R. u. a. (2006): Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Länderbericht Deutschland 2005, Hannover, Nürnberg.

Struck, J. (1998): Gründungsstatistik als Informationsquelle der Wirtschaftspolitik. Eine empirische Analyse statistischer Quellen mit internationalem Vergleich, FGF-Entrepreneurship-Research-Monographien, Nr. 13, Köln, Dortmund.

Szyperski, N. und Kirschbaum, G. (1981): Unternehmensfluktuation in Nordrhein-Westfalen: eine empirische Untersuchung zur Entwicklung von Gründungen und Liquidationen im Zeitraum von 1973-1979, Beiträge zur Mittelstandsforschung, Nr. 75, Göttingen.

Thüringer Landesamt für Statistik (2007a): Statistischer Bericht, Entwicklung der Bevölkerung Thüringens von 2006 bis 2050, Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Erfurt.

Thüringer Landesamt für Statistik (2007b): Statistischer Bericht, Entwicklung der Bevölkerung Thüringens von 2007 bis 2020 nach Kreisen, Bevölkerungsvorausberechnung, Erfurt.

Thüringer Landesamt für Statistik (2008): Hohe Unternehmensdichte im Thüringer Handwerk, Pressemitteilung des Thüringer Landesamtes für Statistik vom 4.8.2008,
http://ww.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat02&startbei=presse/pr_sachg_08.asp (abgerufen August 2008).

Trettin, L. u. a. (2007): Alterung der Gesellschaft: Neue Herausforderungen für die Gründungsförderung in Deutschland? - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei Wirtschaftskammern und kommunalen Einrichtungen 2005 bis 2006, RWI: Materialien, Band 34.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2002): Betriebsnachfolge im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2002, Berlin.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2008): Konjunkturbericht 1/2008, Berlin.