

Betriebsnachfolge im Handwerk

Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im
3. Quartal 2002

Herausgeber: Zentralverband des Deutschen Handwerks,
Mohrenstraße 20 / 21, 10117 Berlin

Verantwortlich: Dr. Alexander Barthel,
Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik

Redaktion: Dr. Peter Weiss,
Referat Volkswirtschaft

Inhalt

	Seite
I. Vorbemerkungen.....	4
II. Wesentliche Ergebnisse.....	5
III. Umfang der anstehenden Betriebsübergaben im Handwerk.....	7
IV. Stand der Vorbereitungen und Form der Betriebsübergaben.....	9
V. Vorbereitungsmaßnahmen und Zufriedenheit der Unterstützung.....	13
VI. Probleme der Betriebsübergaben im Handwerk	16
VII. Fragebogen	18
VIII. Gewerbegruppenaufteilung.....	19

I. Vorbemerkungen

Neben einer hohen Anzahl von Neugründungen ist eine Volkswirtschaft auch darauf angewiesen, dass die existierenden und am Markt eingeführten Betriebe von den nachfolgenden Generationen weitergeführt werden: Denn bei einer durchschnittlichen Beschäftigtengröße von etwas mehr als acht Beschäftigten im Handwerk hängen nicht nur viele Tausend Arbeits- und Ausbildungsplätze sowie hohe Investitionsvolumina von erfolgreichen Unternehmensübergaben ab, vielmehr ist mit fehlgeschlagenen Betriebsübergaben auch ein Verlust von Wissen und Erfahrungen verbunden, das über viele Jahre bei den Mitarbeitern angesammelt wurde. Dabei stellt ein funktionierender Generationswechsel speziell für das Handwerk auch eine große Chance dar, weil mit der Übernahme eines Betriebes vielfach eine Modernisierung und nicht selten eine Ausweitung der Tätigkeitsbereiche einhergeht.

Allerdings ist festzustellen, dass sich das Umfeld für einen Prozess erfolgreicher Unternehmensübergaben verschlechtert hat. Der in der Vergangenheit beschleunigte Strukturwandel und Marktveränderungen stellen die Übergabefähigkeit mancher Gewerke zunehmend in Frage. Zudem hat die anhaltende und jüngst verstärkte Konjunkturkrise im Handwerk die Ertragslage vieler Betriebe stark in Mitleidenschaft gezogen und eine Modernisierung von Anlagen und Maschinen oft nicht mehr erlaubt. Des weiteren weitet sich die zunehmend restriktivere Kreditvergabe der Banken zu einem immer stärkeren Hemmnis für potentielle Übernehmer aus, zumal die Finanzierung der Übernahme vielfach nicht sichergestellt werden kann. Und schließlich wurden auch die steuerlichen Rahmenbedingungen zu Ungunsten des Übergabeprozesses ausgestaltet. Gerade vor diesem Hintergrund kommt der Ausgestaltung eines erfolgreichen Übergabeprozesses im Handwerk sowie der konsequenten Nutzung der Beratungsangebote der Handwerksorganisationen eine zentrale Bedeutung für die Zukunft der Handwerkswirtschaft zu.

Über das Ausmaß des anstehenden Generationswechsels im Handwerk existieren allerdings keine detaillierten Angaben. Deshalb hat der Zentralverband des Deutschen Handwerks gemeinsam mit 30 Handwerkskammern im Rahmen seiner Konjunkturumfrage für das dritte Quartal 2002 eine Sonderumfrage zur „Betriebsnachfolge im Handwerk“ durchgeführt. Zielsetzung war es herauszufinden, wie viele Handwerksbetriebe in den nächsten Jahren zur Übergabe anstehen, welche Vorbereitungen dazu bereits getroffen wurden und in welcher Form und an wen die Übergabe erfolgen soll. Darüber hinaus waren die bei der Betriebsübergabe bestehenden Probleme von Interesse, um Ansatzpunkte für eine gezielte Unterstützung der Betriebe zu erhalten. An der Umfrage haben sich rund 12.400 Betriebe aus dem gesamten Bundesgebiet mit über 150.000 Beschäftigten beteiligt. Die regionale Repräsentativität ist durch die Beteiligung von 10 ostdeutschen und 20 westdeutschen Handwerkskammerbezirken gewährleistet.

II. Wesentliche Ergebnisse

Umfang der anstehenden Betriebsübergaben:

Im *Gesamthandwerk* beabsichtigen 25,3 Prozent der Antwortenden, ihren Betrieb bereits in den kommenden 5 Jahren aus Alters- oder sonstigen Gründen an einen Nachfolger zu übergeben. Weitere 15,8 Prozent planen eine Übergabe innerhalb der nächsten 10 Jahre. Damit muss in 41,2 Prozent der Betriebe die Nachfolge rechtzeitig geplant, eingeleitet und abschließend geregelt werden. Dabei wird das Thema in den nächsten Jahren das *westdeutsche Handwerk* wesentlich stärker beschäftigen müssen als das *ostdeutsche Handwerk*: So geben in den alten Ländern 30,7 Prozent der Befragten an, ihren Betrieb schon in den nächsten 5 Jahren übergeben zu wollen; dies steht nur bei jedem Fünften (19,3 Prozent) in den neuen Ländern an. Die Unterschiede basieren im wesentlichen auf der im Zuge der Wiedervereinigung starken Gründungswelle und der daraus resultierenden jüngeren Altersstruktur in Ostdeutschland.

In den *Gewerbegruppen* sind überdurchschnittlich viele Betriebe des Nahrungsmittelhandwerks sowie des Metallgewerbes von einer in den kommenden Jahren anstehenden Betriebsübergabe betroffen. So berichtet fast jeder dritte (31,7 Prozent) Betrieb der Fleischer, Bäcker und Konditoren, dass er seinen Betrieb in den nächsten 5 Jahren übergeben will, weitere 18,1 Prozent in den nächsten 10 Jahren. Im Metallgewerbe müssen sich 30,4 Prozent der Betriebe bis zum Jahr 2007 um einen geeigneten Nachfolger kümmern, hinzu kommen 16,5 Prozent der Betriebe, bei denen eine Betriebsübergabe bis 2012 ansteht. Dem gegenüber beabsichtigen weit überdurchschnittlich viele Betriebsinhaber aus dem Bereich Persönliche Ausstattung (69,8 Prozent) sowie aus dem Baugewerbe (62,7 Prozent), ihren Betrieb in den kommenden 10 Jahren nicht zu übergeben.

Beschäftigtengrößenklassen: Mit zunehmender Mitarbeiterzahl steigt der Anteil der Betriebe, die in den nächsten Jahren übergeben werden müssen, stark an. So melden bundesweit nur 23,5 Prozent der 1-Personen-Unternehmen, ihren Betrieb in den nächsten Jahren übergeben zu wollen. Dem gegenüber liegt dieser Anteil in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten bei 48,3 Prozent. Dieses Ergebnis ist Beleg dafür, dass ein durchschnittlicher Handwerksbetrieb mit wenigen Beschäftigten startet und im Lebenszyklus kontinuierlich an Mitarbeitern zunimmt.

Stand der Vorbereitungen:

Ein Viertel der zur Übergabe anstehenden Betriebe (25,5 Prozent) hat die Nachfolge bereits geregelt, jeder dritte Betrieb (33,4 Prozent) verfügt bereit über eine konkrete Nachfolgeplanung. Bei den 38,8 Prozent der zu übergebenden Betriebe, die noch nichts unternommen haben, besteht in vielen Fällen noch Zeit, zumal fast die Hälfte davon erst im Zeitraum 2008–2012 zur Übergabe ansteht. Gleichwohl besteht beim Rest dringender Handlungsbedarf.

In den *Gewerbegruppen* sind die Vorbereitungen zur Betriebsnachfolge im Bereich der Kfz-, der Bau- und der Nahrungsmittelhandwerke überdurchschnittlich weit fortgeschritten: So geben bundesweit 28,6 Prozent der Kfz-Handwerker an, die Fortführung ihres Betriebes schon geklärt zu haben; im Bauhandwerk sind es 27,6 und im Nahrungsmittelbereich 27,5 Prozent

der Betriebe. In den *Beschäftigtengrößenklassen* nimmt nicht überraschend der Grad der Vorbereitung mit wachsender Betriebsgröße deutlich zu. So haben gerade 26,9 Prozent der in den nächsten Jahren zu übergebenden 1-Mann-Betriebe bereits vorbereitende Maßnahmen ergriffen bzw. die Nachfolge ihres Betriebes geregelt, während es bei Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten 78,0 Prozent der zu übergebenden Betriebe sind.

Richtung und Art der Betriebsübergabe:

Die zumeist im Familienbesitz stehenden Betriebe sollen nach den Vorstellungen von 51,9 Prozent der Betriebsinhaber, die in den nächsten 10 Jahren übergeben wollen, unter familiärer Regie von Familienangehörigen weitergeführt werden. Lediglich 15,1 Prozent der zur Übergabe anstehenden Betriebe sollen nach dem Willen der aktuellen Inhaber von Betriebsfremden weitergeführt werden, 11,6 Prozent von Betriebsangehörigen. 28,5 Prozent der Inhaber haben sich noch nicht entschieden. Erfreulich ist, dass nur 4,0 Prozent der zu übergebenden Betriebe nicht fortgeführt und aufgelöst werden sollen. Dabei handelt es sich um kleine Betriebe mit durchschnittlich 4 Mitarbeitern, die zumeist schon sehr lange am Markt tätig sind.

Bei der Art der Übergabe sind die Inhaber offen, es dominiert jedoch die Schenkung (16,9 Prozent) vor der Beteiligung sowie der Verpachtung (11,7 bzw. 10,2 Prozent), jeweils an Verwandte. Nur beim Verkauf denken die Betriebe mehrheitlich an Betriebsfremde (9,2 Prozent).

Art und Umfang der Vorbereitung:

Die Betriebsinhaber suchen bei der Vorbereitung der Nachfolge das Gespräch mit ihren Vertrauten: Entsprechend der Übergabepäne hat der größte Teil der Betriebe zunächst mit Familie und Verwandten über die Nachfolge geredet (56,3 Prozent), 40,4 Prozent der Inhaber der zur Übergabe anstehenden Betriebe haben Gespräche mit dem Steuerberater oder Rechtsanwalt geführt. Immerhin 9,9 Prozent geben an, sich diesbezüglich an die Betriebsberater der Handwerksorganisation gewandt zu haben. Die Teilnahme an Betriebsbörsen im Internet und Zeitungsinserten spielen praktisch keine Rolle. Besonders zufrieden waren die Betriebe mit den in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen bei Steuerberatern und Rechtsanwälten.

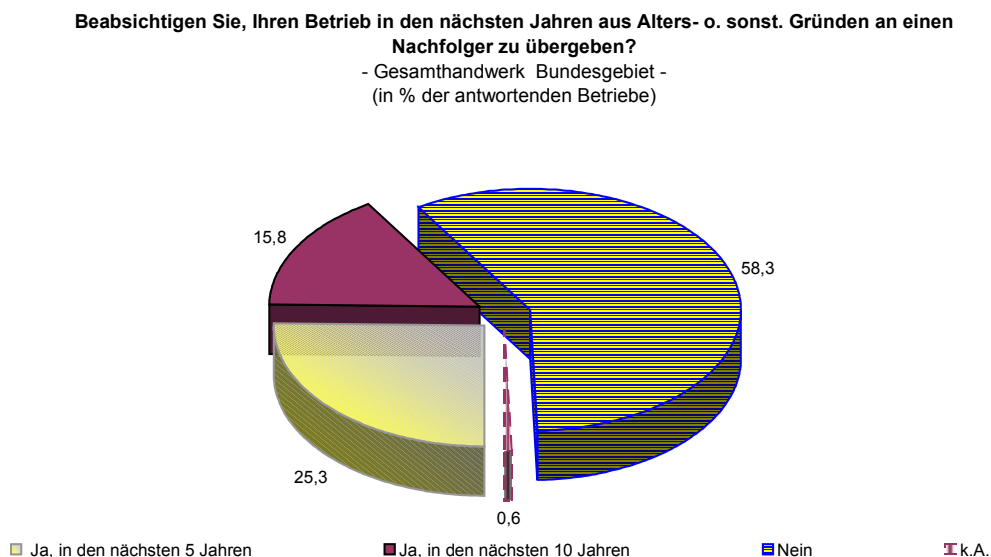
Probleme der Betriebsübergaben im Handwerk:

Die Betriebsinhaber heben als Haupthemmnisse der Betriebsübergabe das Steuerrecht bzw. die Steuerhöhe (28,5 Prozent) sowie die zu geringen betrieblichen Erträge (28,7 Prozent) hervor. Probleme beim hälftigen Einkommenssteuersatz für Veräußerungsgewinne sowie die inhärente Benachteiligung kleiner Unternehmen durch die Erbschaftssteuer sowie das in der Vergangenheit sehr schwierige konjunkturelle Fahrwasser tragen zu diesem Ergebnis bei. Ein weiteres schwerwiegendes Problem sehen 21,5 Prozent der Betriebe darin, dass Familienmitglieder den Betrieb nicht fortführen wollen. Und schließlich beurteilen 17,7 Prozent aller antwortenden Betriebsinhaber es als größeres Problem, dass die Übernehmer den Kaufpreis für den Betrieb nicht aufbringen können bzw. Finanzierungsprobleme bei einer geplanten Übernahme entstanden sind. Die Übernahme von Immobilien und Mitarbeitern bereitet in der Regel kaum Sorgen; nur 1,8 bzw. 2,5 Prozent der Betriebe werten dies als Hemmnis, nur 4,4 Prozent stufen ihren Betrieb als technisch veraltet ein.

III. Umfang der anstehenden Betriebsübergaben im Handwerk

Den Umfrageergebnissen zufolge beabsichtigen 25,3 Prozent der Antwortenden, ihren Betrieb bereits in den kommenden 5 Jahren aus Alters- oder sonstigen Gründen an einen Nachfolger zu übergeben. Weitere 15,8 Prozent planen eine Übergabe innerhalb der nächsten 10 Jahre. Damit muss in insgesamt 41,2 Prozent der Handwerksbetriebe die Nachfolge rechtzeitig geplant, eingeleitet und abschließend geregelt werden, sollen nicht Arbeits- und Ausbildungsplätze sowie das in den Betrieben gebundene Know-How aufs Spiel gesetzt werden. Dem gegenüber geben 58,3 Prozent der Betriebe an, dass Sie ihren Betrieb in den nächsten 10 Jahren nicht an einen Nachfolger übergeben müssen oder wollen (siehe Abbildung 1). Hierbei spielt insbesondere die Altersstruktur der Betriebsinhaber eine wesentliche Rolle.

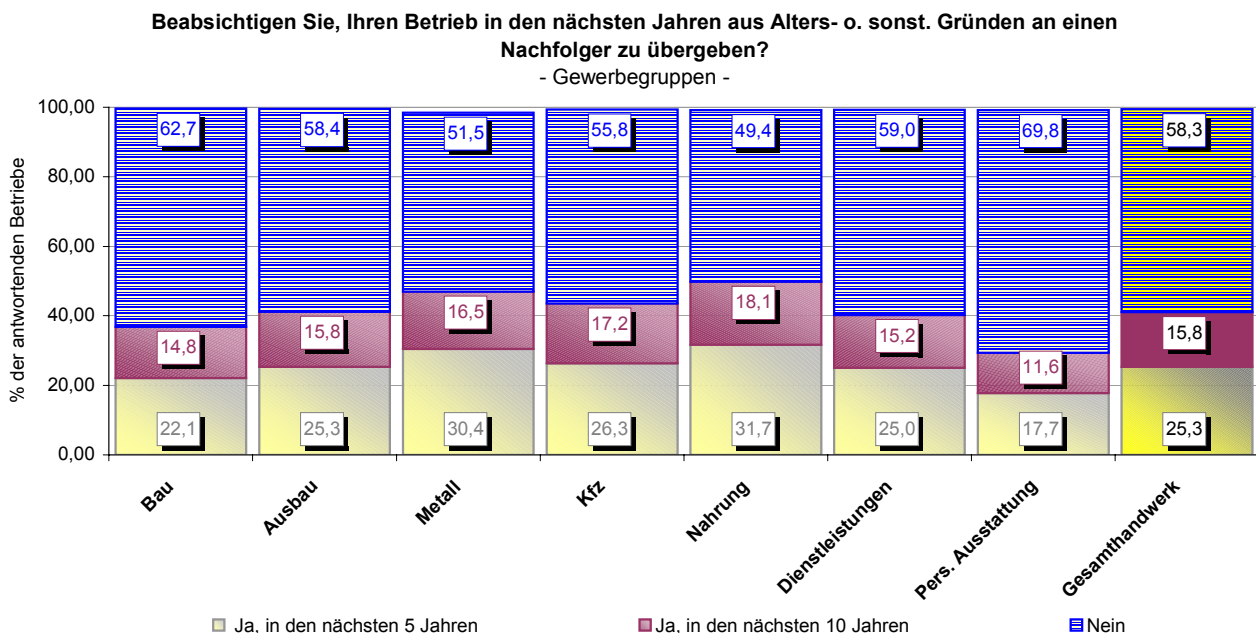
Abbildung 1



Das Thema Betriebsnachfolge wird in den nächsten Jahren das westdeutsche Handwerk wesentlich stärker beschäftigen müssen als das ostdeutsche Handwerk: So geben in den alten Ländern 30,7 Prozent der Befragten an, ihren Betrieb schon in den nächsten 5 Jahren übergeben zu wollen, zudem planen 15,7 Prozent eine Übergabe in den nächsten 10 Jahren. Dem gegenüber steht nur bei jedem Fünften (19,3 Prozent) in Ostdeutschland in den kommenden 5 Jahren eine Betriebsübergabe an, 15,8 Prozent planen die Betriebsnachfolge in den nächsten 10 Jahren. Die Unterschiede basieren vor allem auf der Altersstruktur der Betriebe in Ost und West: Nach der Wiedervereinigung Deutschlands hat insbesondere das Handwerk durch eine unvergleichliche Gründungswelle dazu beigetragen, sehr schnell marktwirtschaftliche Strukturen in den neuen Ländern zu etablieren. Diese noch sehr jungen Betriebe stehen zur Übergabe vorerst nicht an; dem entsprechend liegt der Anteil der in den nächsten 10 Jahren nicht zu übergebenden Betriebe mit 64,8 Prozent in Ostdeutschland deutlich höher als im Westen (52,5 Prozent).

In der Differenzierung nach Gewerbegruppen sind überdurchschnittlich viele Betriebe des Nahrungsmittelhandwerks sowie des Metallgewerbes von einer in den kommenden Jahren anstehenden Betriebsübergabe betroffen. So berichtet fast jeder dritte (31,7 Prozent) Betrieb der Fleischer, Bäcker und Konditoren, dass er seinen Betrieb in den nächsten 5 Jahren übergeben will, weitere 18,1 Prozent in den nächsten 10 Jahren. Im Metallgewerbe müssen sich 30,4 Prozent der Betriebe bis zum Jahr 2007 um einen geeigneten Nachfolger kümmern, hinzu kommen 16,5 Prozent der Betriebe, bei denen eine Betriebsübergabe bis 2012 ansteht. Dem gegenüber geben weit überdurchschnittlich viele Betriebsinhaber aus dem Bereich Persönliche Ausstattung (69,8 Prozent) sowie aus dem Baugewerbe (62,7 Prozent) an, in den kommenden 10 Jahren ihren Betrieb nicht übergeben zu müssen: Während viele Kürschner, Uhrmacher, Goldschmiede und Schneider vor allem darauf verweisen, dass der Betrieb aufgrund zu geringer Erträge nur schwer übergabefähig ist und es zudem keinen geeigneten Nachfolger gibt, wurden die Betriebe im Baugewerbe durchschnittlich erst im Jahr 1990 gegründet, so dass eine Betriebsübergabe erst in ferner Zukunft ansteht. Darüber hinaus sticht das ostdeutsche Nahrungsmittelgewerbe aus den Umfrageergebnissen hervor: Ähnlich zu Westdeutschland muss fast jeder Zweite in den nächsten zehn Jahren seinen Betrieb an einen Nachfolger übergeben, davon 28,4 Prozentpunkte bereits in den nächsten 5 Jahren. Diese weit über dem Gesamtergebnis Ostdeutschlands liegenden Werte sind darauf zurückzuführen, dass Fleischer, Bäcker und Konditoren sich unter den wenigen Gewerken befanden, die in der ehemaligen DDR ein selbständiges Handwerk betreiben durften.

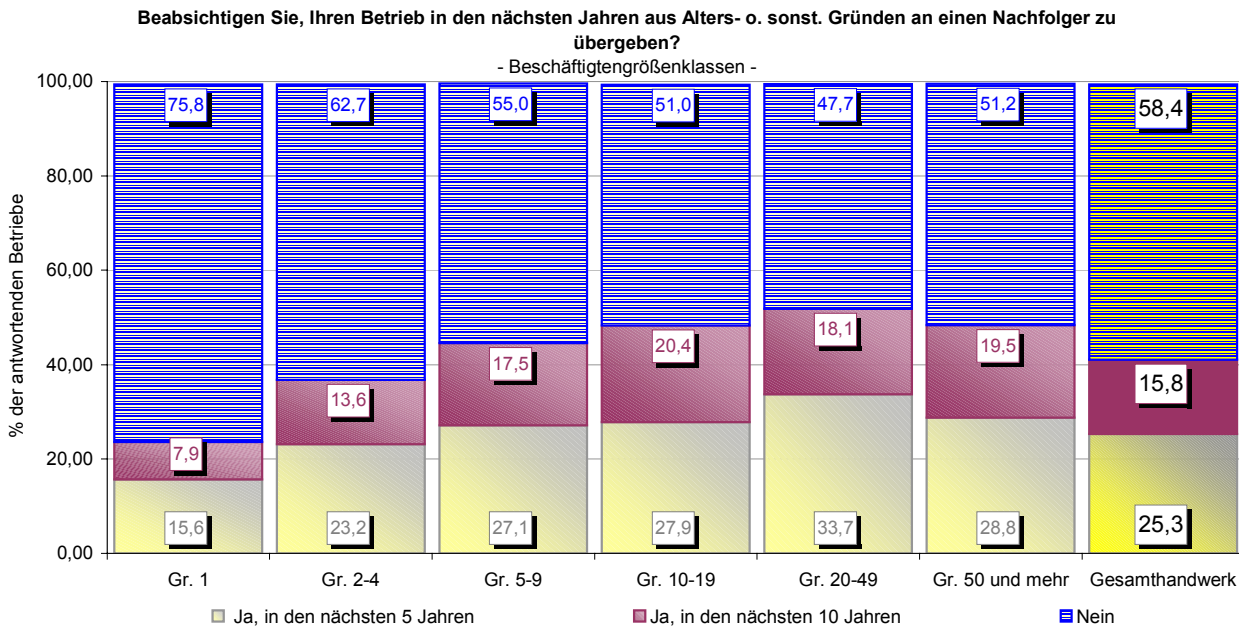
Abbildung 2



Interessante Ergebnisse finden sich in der Differenzierung nach Beschäftigtengrößenklassen: Mit zunehmender Mitarbeiterzahl steigt der Anteil der Betriebe, die in den nächsten Jahren übergeben werden müssen, stark an. So melden bundesweit nur 23,5 Prozent der Ein-Personen-Unternehmen, ihren Betrieb in den nächsten 5 Jahren (15,6 Prozent) bzw. in den

nächsten 10 Jahren (7,9 Prozent) übergeben zu wollen. Dem gegenüber liegt dieser Anteil in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten bei 48,3 Prozent: Hier steht bei 28,8 Prozent eine Betriebsübergabe in den nächsten 5 Jahren an, bei 19,5 Prozent in den nächsten 10 Jahren (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3



Aus diesen Ergebnissen lassen sich zumindest zwei Folgerungen ableiten: Der durchschnittliche Handwerksbetrieb startet mit wenigen Mitarbeitern und wächst mit seinen Aufträgen; im Normalfall sind in einem relativ alten Betrieb deshalb überdurchschnittlich viele Mitarbeiter beschäftigt. Viele der antwortenden Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten sind auch selbst schon übernommen worden. Der geringe Anteil der zu übergebenden Betriebe in den kleinen Beschäftigtengrößenklassen ist den Ergebnissen zufolge vor allem darauf zurückzuführen, dass es sich um noch recht junge Betriebe handelt. Allerdings sind viele kleinere Betriebe oftmals auch weniger übergabefähig als größere, weil der Betrieb zu geringe Erträge abwirft.

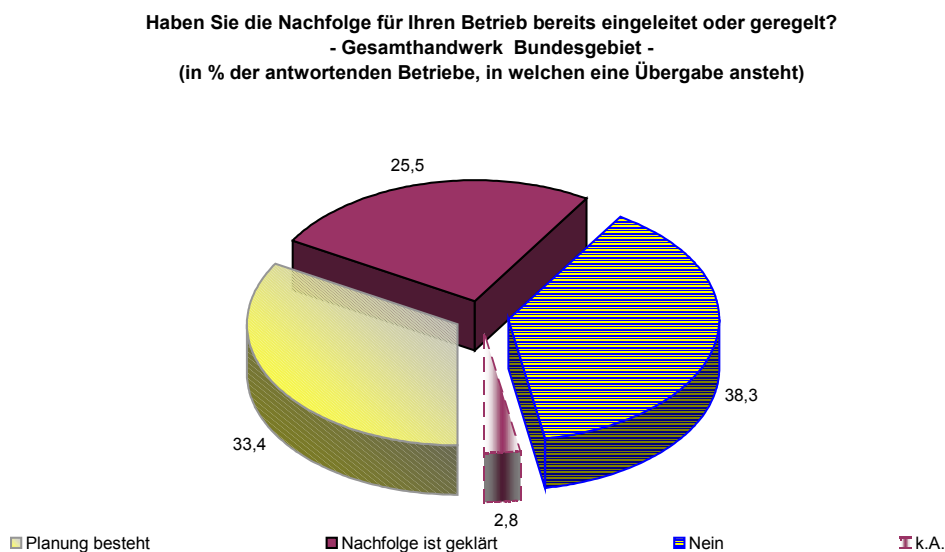
IV. Stand der Vorbereitungen und Form der Betriebsübergaben

Stand der Vorbereitungen

Bei den Antworten auf die Frage, ob die Nachfolge für den Betrieb bereits eingeleitet oder sogar schon geregelt ist, zeigt sich ein sehr differenziertes Bild: So antwortet immerhin ein Viertel der zu übergebenden Betriebe (25,5 Prozent), dass die Nachfolge schon abschließend geklärt ist. Jeder dritte Betrieb (33,4 Prozent), der in den nächsten 10 Jahren zur Übergabe ansteht, verfügt bereits über eine Nachfolgeplanung. Allerdings werden diese an sich positiven Ergebnisse dadurch getrübt, dass auch 38,8 Prozent der Betriebe angeben, im Hinblick auf die Übergabe bislang noch nichts unternommen zu haben (siehe Abbildung 4). Allerdings werden diese Ergebnisse stark relativiert, weil sich die bislang inaktiven Betriebe vor allem

unter denen finden, die erst in den Jahren 2007 bis 2012 übergeben werden müssen: In dieser Gruppe hat fast die Hälfte der Betriebsinhaber (47 Prozent) noch nichts unternommen, weil noch sehr viel Zeit zur Regelung der Nachfolge besteht. In regionaler Betrachtung sind keine großen Unterschiede zu erkennen: Während in Westdeutschland 26,2 Prozent der zu übergebenden Betriebe die Nachfolge bereits geklärt haben und bei 32,2 Prozent bereits eine Nachfolgeplanung besteht, sind es in Ostdeutschland 24,5 Prozent (Nachfolge geklärt) bzw. 35,3 Prozent (Planung besteht).

Abbildung 4



Überdurchschnittlich weit fortgeschritten sind die Vorbereitungen zur Betriebsnachfolge im Bereich der Kfz-, der Bau- und der Nahrungsmittelhandwerke: So geben bundesweit 28,6 Prozent der Kfz-Handwerker an, die Fortführung ihres Betriebes schon geklärt zu haben; im Bauhandwerk sind es 27,6 im Nahrungsmittelbereich 27,5 Prozent der Betriebe. Hinzu kommen 37,7 Prozent der Kfz-Handwerker, 35,7 Prozent im Bereich Nahrung sowie 34,0 Prozent der Baubetriebe, bei denen schon konkrete Planungen bestehen. Dagegen hinken die in der Gruppe Dienstleistungen und Persönliche Ausstattung vertretenen Gewerke bei der Vorbereitung weit hinterher: Nur 20,5 Prozent (Dienstleistungen) und 13,5 Prozent (Persönliche Ausstattung) der zu übergebenden Betriebe haben die Nachfolge aktuell schon geklärt.

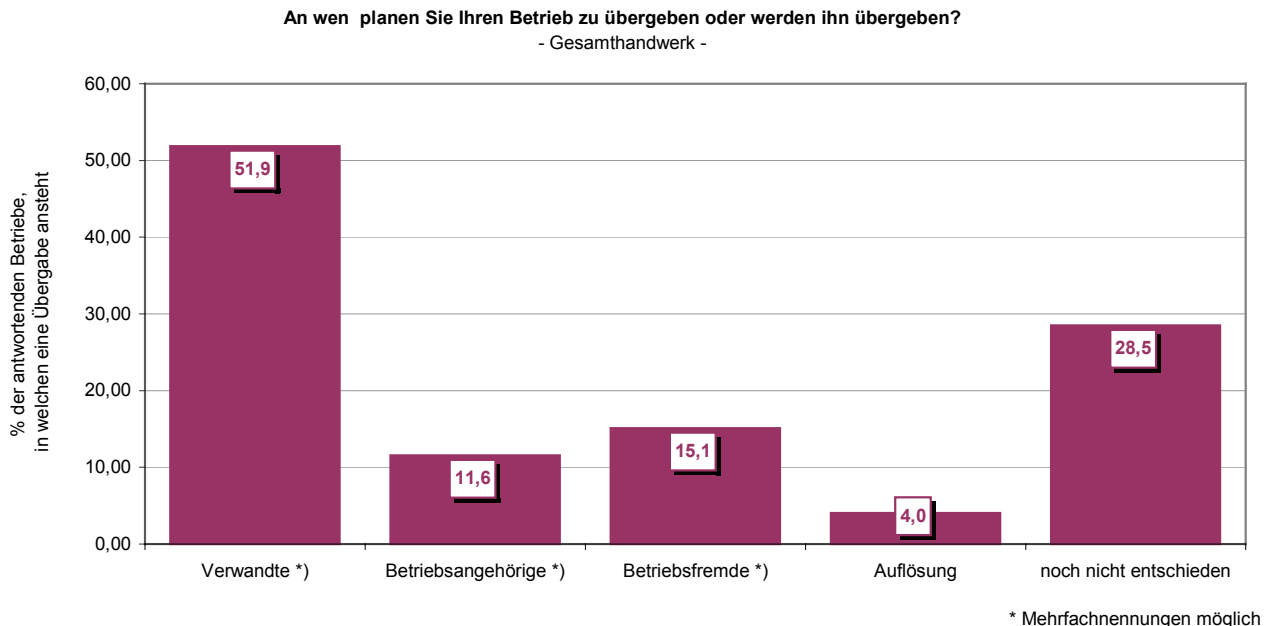
In der Differenzierung nach Beschäftigtengrößenklassen kann nicht überraschen, dass der Grad der Vorbereitung mit wachsender Betriebsgröße zunimmt. So haben gerade 26,9 Prozent der in den nächsten Jahren zu übergebenden 1-Mann-Betriebe bereits vorbereitende Maßnahmen ergriffen (16,7 Prozent) bzw. die Nachfolge ihres Betriebes geregelt (10,2 Prozent). Dem gegenüber sind es in Betrieben mit 20-49 Beschäftigten 78,0 Prozent, die über bereits bestehende Planungen (38,7 Prozent) berichten oder die Nachfolgeproblematik geklärt haben (39,3 Prozent). In diesen Ergebnissen kommt ein generelles Problem der Mikrounternehmen im Handwerk zum Ausdruck: Fehlende Managementkapazitäten oder schlicht Personal, das sich – wie in größeren Unternehmen üblich – um mittel- bis langfristige Angelegen

heiten kümmert. Diese werden in den kleinen Betrieben oftmals vom Tagesgeschäft verdrängt und ihre Erledigung häufig immer weiter in die Zukunft verschoben.

Richtung und Form der Betriebsübergabe

Auf die Frage, an wen und in welcher Richtung die Betriebsübergabe geplant ist, geben die Betriebsinhaber im Handwerk eine ganz klare Präferenz ab: Die zumeist im Familienbesitz stehenden Betriebe sollen nach den Vorstellungen von 51,9 Prozent der Betriebsinhaber, die in den nächsten 10 Jahren übergeben wollen, unter familiärer Regie von Familienangehörigen oder Verwandten weitergeführt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für 28,5 Prozent der zu übergebenden Betriebe noch keine Entscheidung getroffen wurde oder entsprechende Vorstellungen existieren, wer den Betrieb weiterführen soll. Eine Fortführung des Betriebes durch die eigenen Mitarbeiter oder Betriebsangehörige ist nur in 11,6 Prozent der zur Übergabe anstehenden Betriebe geplant, die Fortführung durch Betriebsfremde von 15,6 Prozent. Erfreulich ist, dass aus heutiger Sicht und vor dem Hintergrund der konjunkturellen Schwierigkeiten in der Vergangenheit nur 4,0 Prozent der zu übergebenden Betriebe nicht fortgeführt und aufgelöst werden sollen. Dabei handelt es sich um sehr kleine Betriebe mit einer durchschnittlichen Beschäftigtengröße von 4 Mitarbeitern, die zumeist schon sehr lange am Markt tätig sind (Abb. 5).

Abbildung 5

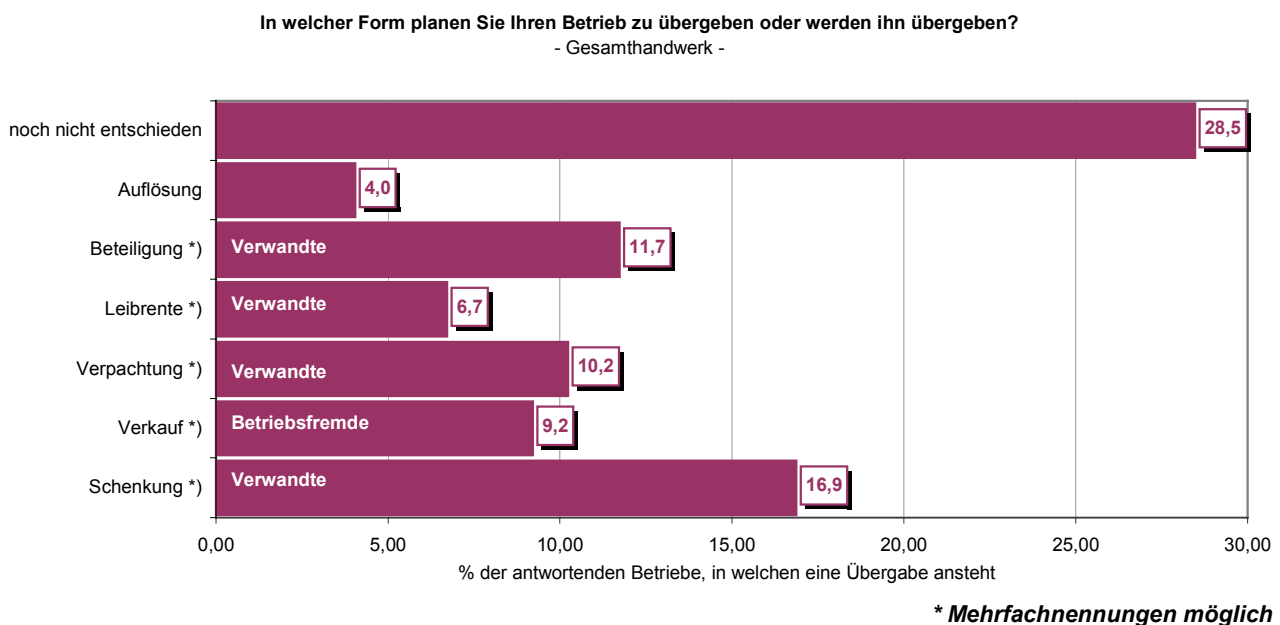


Wenngleich die Betriebsinhaber die Fortführung des Betriebes durch Verwandte präferieren, so sind sie bei der Form der Übergabe relativ offen. An erster Stelle steht jedoch mit 16,9 Prozent das Vorhaben, den Betrieb an Familienangehörige oder Verwandte zu verschenken; zudem wünschen sich 11,7 Prozent eine Beteiligung der Verwandten und 10,2 Prozent wollen an sie verpachten (siehe Abbildung 6). Lediglich bei einer Übergabeoption planen die meisten Handwerksbetriebe außerhalb der Familie: 9,2 Prozent der Betriebe wollen an Betriebsfremde

verkaufen, dagegen nur 6,3 Prozent an Verwandte. Dieses Ergebnis dürfte durch den im Außenverhältnis höheren zu erzielenden Verkaufspreis maßgeblich beeinflusst sein.

In der Betrachtung nach Beschäftigtengrößenklassen ist auffällig, dass mit zunehmender Betriebsgröße immer stärker eine Beteiligung durch Verwandte, aber auch Betriebsangehörige geplant wird. So geben in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten 25,6 Prozent der zu übergebenden Betriebe an, Verwandte beteiligen zu wollen, zudem sollen nach dem Willen der Betriebsinhaber in 7,4 Prozent der zu übergebenden Betriebe die Betriebsangehörigen beteiligt werden. Der Verkauf an Betriebsfremde ist dagegen weit überdurchschnittlich in den 1-Mann- sowie in den Betrieben mit 2-4 Beschäftigten avisiert.

Abbildung 6



In der Betrachtung nach Gewerbegruppen sticht insbesondere die Gruppe Persönliche Ausstattung hervor. Dort sind nicht nur weit überdurchschnittlich viele Inhaber unentschieden, was mit ihrem Betrieb geschehen soll (36,0 Prozent), vielmehr geben auch mit Abstand die meisten Betriebe an, den Betrieb auflösen zu wollen (8,1 Prozent). Die Ergebnisse sind nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass viele der Betriebe nicht übergabefähig und am Standort vielfach auch nicht mehr überlebensfähig sind. Denn Kürschner, Uhrmacher, Goldschmiede und Schneider zählen zu den Gewerken, die der Konkurrenz aus Industrie und Handel mit am stärksten ausgesetzt sind und die aufgrund der hohen Arbeitsintensität von den hohen Lohn- und Lohnzusatzkosten im Wettbewerb besonders stark benachteiligt werden.

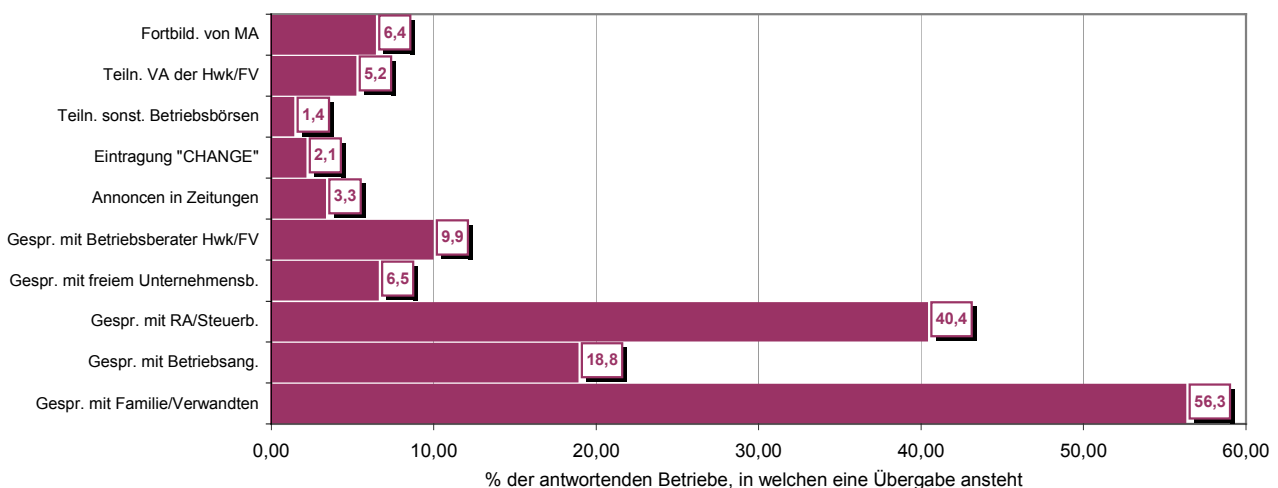
V. Vorbereitungsmaßnahmen und Zufriedenheit der Unterstützung

Art und Umfang der Vorbereitungsmaßnahmen

Entsprechend den überwiegenden Planungen in den zu übergebenden Betrieben, die Geschäfte von Familienangehörigen oder Verwandten fortführen zu lassen, kann nicht überraschen, dass der größte Teil der Betriebe zunächst das Gespräch mit der Familie bzw. den Verwandten gesucht hat. 56,3 Prozent geben dies bei der Frage an, was sie bislang im Hinblick auf die Betriebsnachfolge unternommen habe (Mehrfachnennungen waren möglich). Allerdings haben auch 40,4 Prozent der Inhaber oder Geschäftsführer der zur Übergabe anstehenden Betriebe Gespräche mit dem Steuerberater oder Rechtsanwalt geführt. Und 18,8 Prozent berichten, auch schon mit ihren Mitarbeitern über die Zukunft des Betriebes gesprochen zu haben.

Abbildung 7

Was haben Sie bislang im Hinblick auf die Nachfolge unternommen? *
 - Gesamthandwerk -



* Mehrfachnennungen möglich

Nicht immer reicht aber die Kontaktaufnahme zu den persönlich oder dem Betrieb nahestehenden Personen für die abschließende Vorbereitung einer Nachfolgeregelung aus, zumal jede einzelne Betriebsübergabe ein vielschichtiger Prozess ist, der von vielen Hindernissen begleitet werden kann. Zumeist in solchen problematischeren Fällen sind die Betriebsberater der Handwerksorganisationen gefordert: Immerhin 9,9 Prozent der zur Übergabe anstehenden Betriebe haben diesbezüglich schon Gespräche mit den Betriebsberatern der regionalen Handwerkskammern bzw. der Fachverbände geführt. Dem gegenüber stehen 6,5 Prozent, die freie Unternehmensberater aufgesucht haben (siehe Abbildung 7).

Die Möglichkeiten der Teilnahme an Internetbörsen werden vergleichsweise nur in sehr bescheidenem Umfang in Anspruch genommen, wobei die Eintragung in der Betriebsbörse CHANGE mit 2,1 Prozent noch vor der Teilnahme an sonstigen Betriebsbörsen (1,4 Prozent)

rangiert. Schon eher, aber dennoch auf sehr niedrigem Niveau, werden Zeitungsanzeigen geschaltet (3,3 Prozent) oder entsprechende Veranstaltungen der Handwerkskammern oder Fachverbände besucht (5,2 Prozent). Positiv hervorzuheben ist, dass in 6,4 Prozent der zur Übergabe anstehenden Betriebe die eigenen Mitarbeiter im Hinblick auf die geplante Übergabe fortgebildet werden.

In den Gewerbegruppen sind vor allem Bäcker, Fleischer und Konditoren besonders aktiv im Hinblick auf die Vorbereitung der Nachfolge. Dabei haben bislang nicht nur schon überdurchschnittliche viele Betriebe (44,7 Prozent) konkretere Gespräche mit dem nahestehenden Steuerberater oder Rechtsanwalt geführt, vielmehr geben auch 15,6 Prozent der Betriebe an, bereits Kontakt zu den Betriebsberatern der Handwerksorganisationen aufgenommen zu haben. Dieses vergleichsweise hohe Aktivitätsniveau ist nicht zuletzt auch darauf zurückzuführen, dass die Nahrungsmittelhandwerker seit vielen Jahren große Nachwuchsprobleme haben; diese zeigen sich verstärkt auch bei der Nachfolgeplanung. Unter dem Durchschnitt liegen die Vorbereitungsaktivitäten in den Bereichen Dienstleistungen und Persönliche Ausstattung.

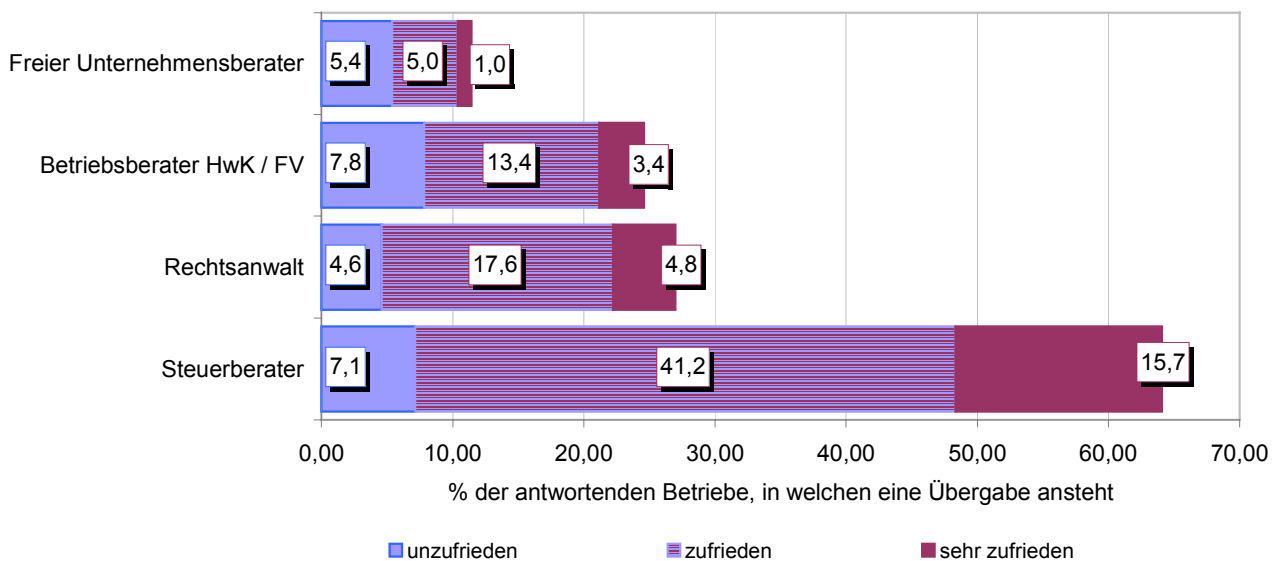
Je größer der Betrieb, desto häufiger wurden in der Vergangenheit schon Gespräche mit der eigenen Familie, mit Steuerberatern und Rechtsanwälten sowie den Betriebsangehörigen geführt, um die Nachfolge in die Wege zu leiten. Auch die Kontakte zu Betriebsberatern und die Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen nimmt um so deutlicher zu, je größer der Betrieb. Dagegen sinken mit steigender Betriebsgröße die Zeitungsinserate und die Teilnahme an Betriebsgrößen kräftig nach unten; an diesen Formen der Vorbereitung zeigen auf niedrigem Niveau vor allem die Kleinstunternehmen im Handwerk Interesse, die sich noch relativ unproblematisch übergeben lassen.

Zufriedenheit mit den in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen

Von den Betrieben, die in den nächsten Jahren zur Übergabe anstehen, hat der Großteil den Rat von dem Betrieb nahestehenden Personen gesucht, die zum einen mit den unternehmerischen Kennzahlen vertraut sind und den Werdegang des Betriebes kennen, und die zum anderen die vertraglichen Grundlagen der Übergabe ausgestalten können. So haben die meisten Betriebe bereits ihren Steuerberater kontaktiert und waren auch weit überwiegend zufrieden mit seinen Leistungen. 41,2 Prozent der Inhaber von zu übergebenden Betrieben waren zufrieden mit den Auskünften, 15,7 Prozent sogar sehr zufrieden und nur 7,1 Prozent unzufrieden. Deutlich weniger Betriebe haben den Antworten zufolge bereits den Rat von Rechtsanwälten gesucht: Dabei zeigten sich 4,8 Prozent sehr und 17,7 Prozent zufrieden mit der Unterstützung. Lediglich 4,6 Prozent der Betriebe geben an, von der Beratung enttäuscht gewesen zu sein (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8

Wie zufrieden waren Sie mit den in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen?
Gesamthandwerk

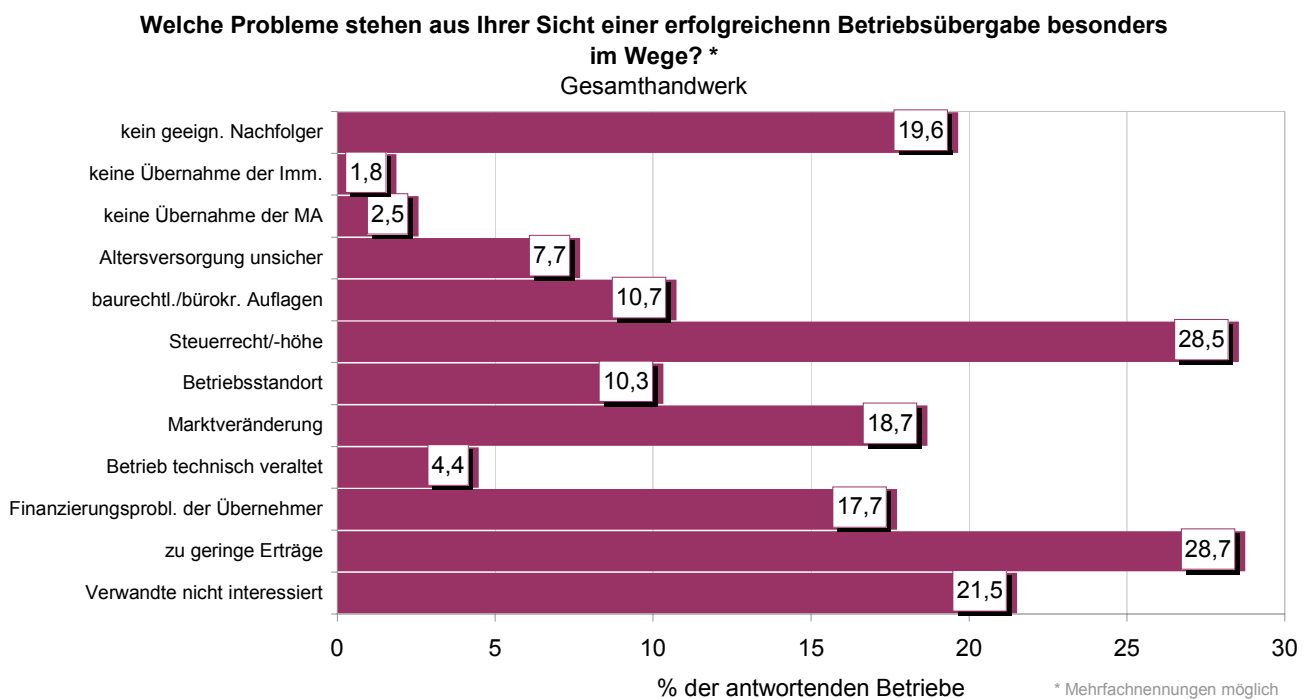


Fast ebenso viele zu übergebende Betriebe haben auch schon die Leistungen der Betriebsberater der Handwerkskammern bzw. der Fachverbände des Handwerks in Anspruch genommen. Dabei äußern sich 3,4 Prozent der zur Übergabe anstehenden Betriebe sehr zufrieden über die erhaltenen Beratungsleistungen, 13,4 Prozent sind zufrieden. Allerdings geben auch 7,8 Prozent der Betriebe an, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden. Dabei zeigen sich in Westdeutschland wesentlich weniger Betriebe unzufrieden (5,0 Prozent) als in Ostdeutschland (10,5 Prozent). Dieser relativ hohe Anteil unzufriedener Betriebe ist auf mehrere Ursachen zurückzuführen: So werden die Betriebsberater im Handwerk im Hinblick auf eine anstehende Betriebsnachfolge zumeist von Betrieben in Anspruch genommen, in denen sich die Nachfolgeregelung schwieriger gestaltet als erwartet, und bei denen die Erstkontakte mit Steuerberatern und Rechtsanwälten nicht das gewünschte Ergebnis gebracht haben. Auch werden von den Beratern Lösungen erwartet, für die in den Familien keine Lösung gefunden werden konnte. Hinzu kommt, dass die organisationseigenen Berater des Handwerks eine neutrale Position einnehmen und sowohl die Interessen des Übergebers als auch die des Übernehmers wahren und dabei nicht selten als Schlichter auftreten müssen. Zudem sind die Betriebsberater der Handwerksorganisationen auch oftmals gezwungen, den Inhabern unangenehme Wahrheiten mitzuteilen, wie z.B. einen sehr niedrigen Unternehmenswert oder die mangelnde Übergabefähigkeit eines technisch veralteten Betriebes. Trotz dieser Probleme zeigt der Vergleich mit den freien Unternehmensberatern, dass die Beratungsleistungen im Handwerk keinen Vergleich scheuen müssen: Die Bewertungen der Leistungen der freien Unternehmensberater fallen deutlich schlechter aus als die der organisationseigenen.

VI. Probleme der Betriebsübergaben im Handwerk

Bei der Frage, welche Probleme einer erfolgreichen Betriebsübergabe im Wege stehen, heben die west- und ostdeutschen Betriebsinhaber nahezu identisch das Steuerrecht bzw. die Steuerhöhe sowie die zu geringen Erträge des Betriebes hervor (siehe Abbildung 9). Bundesweit und nur mit marginalen Unterschieden zwischen West und Ost monieren 28,7 Prozent aller antwortenden Betriebe, dass die steuerlichen Bedingungen für die Betriebsübergabe nicht optimal sind. Angesprochen ist damit zum einen der hälftige Einkommensteuersatz für Veräußerungsgewinne, der nur noch in Anspruch genommen werden kann, wenn der Betriebsinhaber im Zeitpunkt der Veräußerung das 55. Lebensjahr vollendet hat und zudem nur noch einmal im Leben, was nicht zuletzt auch die Gründungsdynamik verlangsamt. Angesprochen ist damit zum anderen die vielfach gerade die kleinen und mittelgroßen Betriebe des Handwerks benachteiligende Ausgestaltung der Erbschaftssteuer aufgrund der Abgrenzungsproblematik von Grund- und Betriebsvermögen.

Abbildung 9



Zudem geben 28,7 Prozent der Betriebe an, dass der Betrieb zu geringe Erträge abwirft, um übergeben werden zu können. Dieser erschreckend hohe Anteil liegt im krisengeschüttelten ostdeutschen Handwerk mit 30,1 Prozent noch deutlich über den Angaben aus Westdeutschland (27,4 Prozent). Die in den vergangenen Jahren durchweg schwierig Konjunktur-entwicklung im Handwerk hat insbesondere bei den sehr kleinen Betrieben zu erheblichen Problem geführt: So sind mehr als die Hälfte der Betriebe, die zu geringe Erträge als Übergabeproblem einstufen, in der Größenklasse 1-5 Beschäftigte zu finden (53 Prozent). In engem Zusammenhang damit stehen die Antworten von 21,5 Prozent der Antwortenden, die Marktveränderungen als Hemmnis einer erfolgreichen Betriebsübergabe angeben. Hier kommen

vor allem die hohen Belastungen mit Lohn- und Lohnzusatzkosten in den besonders arbeitsintensiven Gewerken zum Ausdruck, die sich einer wachsenden nationalen und internationalen Konkurrenz industriell hergestellter Produkte ausgesetzt sehen und die sich zumeist nur noch in Nischen behaupten können.

Ein wesentliches Problem sehen die Betriebsinhaber im Handwerk zudem darin, dass ein geeigneter Nachfolger nur schwer zu finden oder nicht bereit ist, den Betrieb weiterzuführen. So geben 21,5 Prozent der Antwortenden an, dass Familienangehörige oder Verwandte an einer Übernahme und Fortführung des Betriebes nicht interessiert sind. Da die meisten Betriebsinhaber den Betrieb in der Familie halten wollen, sind diese Ergebnisse nicht unproblematisch. Sie unterstützen zudem die Ergebnisse früherer Untersuchungen zur Betriebsnachfolge, in denen das geringe Interesse der Familienangehörigen regelmäßig mit zu den Haupthemmnissen der Betriebsübergabe gezählt hat. Die Gründe dafür sind vielfältig: Ein höherer Anteil von Studienabschlüssen, der Wunsch nach beruflicher Abkoppelung vom Elternhaus sowie der Wertewandel in der Gesellschaft hin zu sicheren und akademischen Berufen sind nur einige der Ursachen. Allerdings ist hinzuzufügen, dass die Familienangehörigen um so weniger an einer Weiterführung interessiert sind, je kleiner der Betrieb ist: So geben 29,8 Prozent der 1-Mann-Betriebe an, dass Kinder oder Verwandte den Betrieb nicht weiterführen wollen, bei Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten sind es nur 14,2 Prozent. Zudem geben viele Betriebsinhaber an (19,6 Prozent), dass es keinen geeigneten Betriebsnachfolger gibt. Jedoch finden sich unter den so Antwortenden mehr als zwei Drittel (68,7 Prozent), deren Betrieb in den kommenden 10 Jahren nach eigenen Angaben nicht zur Übergabe ansteht, so dass es auch noch keinen geeigneten Nachfolger geben muss.

Finanzierungsseitig beurteilen 17,7 Prozent aller antwortenden Betriebsinhaber es als größeres Problem, dass die Übernehmer den Kaufpreis für den Betrieb nicht aufbringen können bzw. Finanzierungsprobleme bei einer geplanten Übernahme entstanden sind. Hier steigen die Finanzierungsprobleme mit zunehmender Beschäftigtengröße stark an. Nur 8,4 Prozent der 1-Mann-Betriebe stufen Finanzierungsprobleme der Übernehmer als Problem ein, in Betrieben mit 10-19 Beschäftigten sind es bereits 23,5 Prozent. Die in der Vergangenheit zunehmend restriktivere Kreditvergabe der Banken sowie die geplanten Veränderungen der Finanzierungsbedingungen drohen, den Prozess erfolgreicher Betriebsübergaben im Handwerk zu blockieren.

Bürokratische oder baurechtliche Auflagen werden in einem verhältnismäßig geringen Maße als Hemmnis bewertet (10,7 Prozent), ebenso Probleme am Betriebsstandort (10,3 Prozent) sowie eine unsichere Altersversorgung (7,7 Prozent). Die Übernahme von Immobilien und Mitarbeitern bereitet in der Regel kaum Sorgen; nur 1,8 bzw. 2,5 Prozent der Betriebe werten dies als Hemmnis, auch stufen nur 4,4 Prozent ihren Betrieb als technisch veraltet ein.

VII. Fragebogen

1. Haben Sie Ihren Betrieb übernommen oder selber gegründet?

- Übernommen, im Jahr ----- Selbst gegründet, im Jahr -----

2. Beabsichtigen Sie, ihren Betrieb in den nächsten Jahren aus Alters- oder sonstigen Gründen an einen Nachfolger zu übergeben?

- Ja, in den nächsten 5 Jahren Ja, in den nächsten 10 Jahren Nein
(weiter mit Frage 7)

3. Haben Sie die Nachfolge für Ihren Betrieb bereits eingeleitet oder geregelt?

- Ja, Nachfolgeplanung besteht Ja, Nachfolge ist geklärt Nein

4. An wen und in welcher Form planen Sie Ihren Betrieb zu übergeben oder werden ihn übergeben?

	Schenkung	Verkauf	Verpachtung	Leibrente	Beteiligung
Tochter / Sohn / Verwandten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter/ Betriebsangehörige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsfremde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Auflösung des Betriebs					
<input type="checkbox"/> Noch nicht entschieden					

5. Was haben Sie bislang im Hinblick auf die Nachfolge unternommen? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gespräche mit Familie / Verwandten | <input type="checkbox"/> Anzeigen in Zeitungen |
| <input type="checkbox"/> Gespräche mit Betriebsangehörigen | <input type="checkbox"/> Eintragung in die Betriebsbörse CHANGE |
| <input type="checkbox"/> Gespräche mit Rechtsanwalt/Steuerberater | <input type="checkbox"/> Teilnahme an sonstigen Betriebsbörsen (z.B. im Internet) |
| <input type="checkbox"/> Gespräche mit freiem Unternehmensberater | <input type="checkbox"/> Teilnahme an Veranstaltungen der Handwerkskammern / Fachverbände |
| <input type="checkbox"/> Gespräche mit Betriebsberater der Handwerkskammer/Fachverband | <input type="checkbox"/> Fortbildung von Mitarbeitern |

6. Wie zufrieden waren Sie mit in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen?

	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden
Steuerberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtsanwalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsberater Handwerkskammer / Verband	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freier Unternehmensberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Welche Probleme stehen aus Ihrer Sicht einer erfolgreichen Betriebsübergabe besonders im Wege?

(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Verwandte sind an Weiterführung des Betriebs nicht interessiert | <input type="checkbox"/> Steuerrecht / Steuerhöhe |
| <input type="checkbox"/> Betrieb hat zu geringe Erträge | <input type="checkbox"/> Baurechtliche / bürokratische Auflagen |
| <input type="checkbox"/> Übernehmer können Kaufpreis nicht aufbringen / haben Finanzierungsprobleme | <input type="checkbox"/> Altersversorgung wird nicht gesichert |
| <input type="checkbox"/> Betrieb ist technisch veraltet | <input type="checkbox"/> Nachfolger wollen Mitarbeiter nicht übernehmen |
| <input type="checkbox"/> Marktveränderungen | <input type="checkbox"/> Nachfolger wollen Immobilien nicht übernehmen |
| <input type="checkbox"/> Betriebsstandort problematisch | <input type="checkbox"/> Es gibt keinen „geeigneten“ Nachfolger |

VIII. Gewerbe­gruppeneinteilung

Bauhauptgewerbe

- Maurer und Betonbauer
(Maurer, Beton- und Stahlbetonbauer, Feuerungs- und Schornsteinbauer)
- Zimmerer
- Dachdecker
- Straßenbauer
- Gerüstbauer

Ausbaugewerbe

- Maler und Lackierer
- Metallbauer
- Klempner
- Installateur und Heizungsbauer
(Gas- und Wasserinstallateure; Zentralheizungs- und Lüftungsbauer)
- Elektrotechniker
(Elektroinstallateure, Elektromechaniker, Fernmeldeanlagen­elektroniker)
- Tischler
- Raumausstatter
- Glaser
- Fliesen-, Platten- und Mosaikleger
- Stukkateure

Metallgewerbe

- Feinwerkmechaniker
(Maschinenbaumechaniker, Werkzeugmacher, Dreher, Feinmechaniker)
- Elektromaschinenbauer
- Landmaschinenmechaniker
- Kälteanlagebauer

Kraftfahrzeuggewerbe

- Karosserie- und Fahrzeugbauer

- Kraftfahrzeugtechniker
(Kraftfahrzeugmechaniker, Kraftfahrzeugelektriker)

Nahrungsmittelgewerbe

- Bäcker
- Konditoren
- Fleischer

Dienstleistungsgewerbe

- Friseure
- Textilreiniger
- Gebäudereiniger
- Informationstechniker
(Büroinformationselektroniker, Radio- und Fernseh­techniker)
- Augenoptiker
- Zahntechniker
- Fotografen
- Schuhmacher

Persönliche Ausstattung

- Uhrmacher
- Goldschmiede
- Kürschner
- Damen- und Herrenschnneider
(einschließlich Wäscheschnneider)