



# Generationswechsel im Handwerk

## **PERSPEKTIVENPAPIER**

des Generationenkollegs „Alt und Jung im Handwerk“

in Zusammenarbeit mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks

gefördert von der Robert Bosch Stiftung (Otto und Edith Mühlischlegel Stiftung)

### **1 Einleitung**

Die Übergabe von Unternehmen von einer Generation auf die nächste hat eine hohe Bedeutung für die Wirtschaft, weil der Bestand der Unternehmen und die Sicherung der Arbeitsplätze an das Gelingen der Übergabe geknüpft sind. Es gibt daher zahlreiche Initiativen von Wirtschaftsverbänden, der öffentlichen Hand und privaten Anbietern, die sowohl die Suche eines Nachfolgers unterstützen als auch die Partei des Seniors bzw. der Seniorin im Prozess der Übergabe betriebswirtschaftlich und juristisch beraten.

Der üblichen ökonomischen Sichtweise auf den Generationenwechsel fügt das Generationenkolleg die bislang kaum berücksichtigte „emotional-gesellschaftliche Perspektive“ hinzu, denn im Generationswechsel begegnen sich Jung und Alt nicht nur als künftige und ausscheidende Unternehmer oder Unternehmerinnen, also in ökonomischen Rollen, sondern auch, da Handwerksbetriebe ganz überwiegend als Familienbetriebe geführt werden, als emotional eng verbundene Menschen, in einer familiären Umbruchsituation. Darüber hinaus treffen die Generationen auch als Wissensträger aufeinander, wobei sich die Kultur des handwerklichen Wissenstransfers von alt zu jung durch den rasanten Wissenszuwachs in den letzten Jahrzehnten erheblich gewandelt hat. Eingebettet in die emotional-gesellschaftliche Perspektive ist daher auch die Frage nach dem gesellschaftlichen Altersbild, das sich unterschwellig bei der Gestaltung des Generationenwechsels auswirkt.

Entsprechend der Zielsetzung des Generationenkollegs, die Begegnung zwischen alt und jung im Erwerbsegment Handwerk zu konkretisieren, wird einleitend auch die spezifische Perspektive des Handwerks auf den Übergabeprozess dargelegt. Dabei wird darauf verzichtet, Einsichten und Empfehlungen zu Steuer- und Erbrecht, Kreditaufnahme und Bewertung des Betriebsvermögens zu wiederholen, die anderweitig vielfach publiziert vorliegen.

## 2 Perspektive des Handwerks

Es gibt in Deutschland knapp eine Million Handwerksbetriebe mit fast fünf Millionen Beschäftigten. In jedem achten Betrieb steht in den nächsten Jahren der Generationswechsel in der Firmenleitung an. Schon heute finden aber etwa 10% der Unternehmerinnen und Unternehmer im Handwerk, die sich aus Altersgründen aus der Geschäftsführung zurückziehen wollen, keinen geeigneten Nachfolger bzw. Nachfolgerin. Damit ist der Bestand von etwa 12.000 Handwerksbetrieben mit rechnerisch 60.000 Arbeitsplätzen gefährdet. Durch Existenzgründungen im Handwerk kann der Untergang von Betrieben aufgrund fehlender Nachfolger zwar statistisch ausgeglichen werden, gleichwohl bedeutet die Schließung der Betriebe einen Verlust von Arbeitsplätzen gerade für ältere Arbeitnehmer, von gewachsenen Netzwerkbeziehungen und von Know-How.

Die ungenügende wirtschaftliche Substanz des Betriebes und die zu späte und zu eingeschränkte Suche nach einem Nachfolger sind die Hauptgründe dafür, dass Betriebe schließen müssen, wenn der Eigentümer oder die Eigentümerin aus Altersgründen ausscheidet.

### **Wirtschaftliche Substanz**

Nach einer volkswirtschaftlichen Schätzung weist jedes zweite bis dritte der in der Regel als familiärer Kleinbetrieb geführten Handwerksunternehmen, die vor dem Generationswechsel stehen, so geringe Umsätze auf, dass er als nicht übergabefähig eingestuft wird<sup>1</sup>. Im Handwerk kommt es daher erheblich häufiger zu Schließungen und Neugründung von Unternehmen als in der Industrie, in der eher Neustrukturierungen bestehender Unternehmen und Fusionen als Lösungen gesucht werden.

### **Familie**

Die familiäre Bindung an den Betrieb, insbesondere bei Betrieben, die seit mehreren Generationen geführt werden, steht dieser kühlen volkswirtschaftlichen Rechnung entgegen und führt dazu, dass Betriebe trotz ungünstiger wirtschaftlicher Ausgangsbedingungen übernommen werden, und, wenn es gut geht, nach einer Phase der Konsolidierung und strategischen Neuausrichtung auch wieder gesunden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Klaus Müller (2003): Der Generationswechsel im Handwerk im Zeichen von Existenzgründungsprognosen Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Heft 52, Göttingen.

## **Familie Töchter**

Vielfach setzen Handwerker unausgesprochen darauf, dass ihnen die Söhne nachfolgen werden; Töchter wachsen eher in dem Bewusstsein auf, dass die Rolle der Unternehmerin nicht ihre ist. Dabei ist es nicht nur fair, dem weiblichen Nachwuchs eine gleichberechtigte Chance zur Unternehmensübernahme zu bieten, sondern in Anbetracht der Schwierigkeiten bei der Nachfolgersuche auch eine echte Chance für die Betriebe.

## **Familieninterne Nachfolge nicht mehr das Muster**

Die familieninterne Nachfolgeregelung in Handwerksbetrieben hat in den letzten Jahren an Bedeutung verloren. Zwar wünscht sich die Mehrheit aller potentiellen Firmenübergeber eine familieninterne Nachfolge, doch sie ist nicht einmal mehr das Muster für die Mehrheit der Wechsel. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels im demografischen Wandel wird die familieninterne Übergabe aber voraussichtlich wieder eine wichtigere Rolle spielen.

## **Externe Nachfolge schwierig**

Eine weitere Option bei der Nachfolgersuche sind Familienexterne, seien es Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter oder auch Betriebsfremde. Die stark eigentümergeprägten Geschäftsabläufe erschweren aber die Übergabe an Dritte. Der Demografische Wandel verstärkt das Problem noch, weil er sich auch in einem Rückgang beim Übernehmer-Nachwuchs auswirkt. Aus den Meisterschulen drängen nur noch halb so viele Jungunternehmer und Unternehmerinnen auf den Markt, wie noch in den 90er Jahren. Die sogenannte Meisterreserve derjenigen, die sich (noch) nicht selbständig gemacht haben, wird kleiner, während mehr Nachfolger gesucht werden. Verschärft wird die Lage zusätzlich durch die schwache Konjunktur, die Auswirkungen auf die Bereitschaft zum unternehmerischen Risiko hat.

### **3 Perspektive der Sozialwissenschaftler**

Die Perspektive der Sozialwissenschaftler nimmt den Generationenwechsel als längeren Prozess in den Blick und fokussiert auf die emotionale Situation zwischen Senior oder Seniorin und Nachfolger oder Nachfolgerin.

#### **Bedeutungsverlust älterer Menschen aufgrund des rasanten Wissenszuwachses**

Zu den langfristigen Änderungen der kulturellen Rahmenbedingungen für Firmenübergaben im Handwerk gehört, dass sich das Gewicht von der älteren Generation, deren vor allem manuelles Erfahrungswissen traditionell hoch geschätzt wurde, aufgrund des Aufstiegs der Informations- und Kommunikationstechnologie und des immer schnelleren Wissenszuwachses hin zu jüngeren Generation verschoben hat.

Die schleichende Entwertung der Wissensbestände älterer Menschen durch den technologischen Wandel ist neben einem negativen gesellschaftlichen Altenbild ein wichtiger Faktor für die mangelnde Wertschätzung des Alters und der Fähigkeiten älterer Handwerker und Handwerkerinnen. Sie werden tendenziell zu niedrig eingeschätzt, obwohl sich Menschen in keinem Lebensalter so stark hinsichtlich ihrer Fähigkeiten unterscheiden wie im höheren Alter und es aus diesem Grunde keine verallgemeinernden Aussagen über die Potenziale von Senioren geben kann. Das negative Altersbild hat auch vielfältige Konsequenzen auf den Umgang der Generationen miteinander und nicht zuletzt auf das Selbstverständnis älterer Menschen. So trägt die eher negative Sicht aufs Alter dazu bei, im Vorfeld des Generationswechsels das eigene Älterwerden zu verdrängen.

#### **Konfrontation mit Alter, Abschied und Ablösung**

Generationenwechsel bedeutet immer eine Konfrontation mit Alter, Abschied und Ablösung. Auf der Seite der Senioren und Seniorinnen geht es dabei um den Abschied von Macht und Einfluss und damit um die Ablösung von einer bestimmten Position und Lebensphase. Sie stehen vor der Aufgabe, ihr Selbstverständnis an die neuen Lebensumstände anzupassen und dabei ihre Identität zu wahren. Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen wird häufig gemieden. Das trägt mit dazu bei, dass die langfristige Vorbereitung des Übergabeprozesses zu spät begonnen wird, mit der Folge, dass Innovationen ausbleiben und häufig nicht mehr im erforderlichen Umfang investiert wird. Im Falle einer plötzlich auftretenden schweren Erkrankung müssen Betriebe sogar geschlossen werden.

## **Psychologische Erfolgsbedingungen**

Zu den psychologischen Erfolgsbedingungen im Prozess der Betriebsübergabe gehören der gegenseitige Respekt, das Loslassenkönnen und das Vertrauen auf Seiten des Übergebers, sowie das Wertschätzen der Seniorin bzw. des Seniors, Rücksichtnahme und Durchsetzungsfähigkeit des Nachfolgers oder der Nachfolgerin, insbesondere wenn beide während einer Übergangszeit gemeinsam im Betrieb arbeiten

## **Wirtschaftliche Faktoren und emotionale Faktoren sind miteinander verknüpft**

Der Überzeugung des Generationenkollegs nach sind wirtschaftliche Faktoren bei den Problemen im Übergabeprozess in der Regel verknüpft mit emotionalen Faktoren. Da Senioren den Betrieb z.B. häufig als ihre Altersversorgung ansehen, überschätzen sie den tatsächlichen Wert ihres Unternehmens leicht, was insbesondere bei einer externen Nachfolge zu Konflikten bei der Preisfindung im Rahmen der Unternehmensübernahme führt. Die unvoreingenommene Sichtung der betriebswirtschaftlichen Zahlen fällt aber nicht nur wegen des Interessenkonflikts zwischen Übergeber oder Übergeberin und Übernehmer oder Übernehmerin so schwer, sondern auch, weil in der Bewertung des Unternehmens auch eine Bilanz der Lebensleistung des Seniors, der Seniorin, enthalten ist. Ein als zu niedrig empfundener Preis wird dann als mangelnde Würdigung und Kränkung erlebt.

## **Identität als Besonderheit familiengeführter Betriebe**

Die psychologische Perspektive auf den Generationswechsel im Handwerk arbeitet die Identität als entscheidende Besonderheit familiengeführter Betriebe heraus. Die Familienmitglieder teilen die Erfahrung von Kontinuität, die gebunden ist an das über Generationen geführte Familienunternehmen. Diese *diachrone* Identität, die sich trotz mancher Veränderung über die Zeit hinweg bildet, zeigt sich z.B. in Stolz, schon seit Anno dazu mal ein Familienunternehmen zu sein.

## **Familiendynamik, Rollenverständnis und familiäre Konflikte**

In Familienbetrieben spielt die Familiendynamik eine nicht unerhebliche Rolle für die langfristige Unternehmensstrategie zum Generationswechsel. Ob die Kinder später die Nachfolge im Betrieb übernehmen wollen, ist nicht zuletzt davon abhängig, wie Kinder die beruflichen Belastungen der Eltern erleben und in welchem Rollenverständnis sie erzogen werden. Die oft unbewusst vollzogenen Weichenstellungen in der Vergangenheit, erschweren die Nachfolgersuche in der Übergabesituation ebenso wie gegebenenfalls vorhandene familiäre Konflikte. Auch wenn sie nichts mit den betriebswirtschaftlichen Entscheidungen zu tun haben, sondern in der Familienhistorie begründet sind, können sie im Zuge des Übergabeprozesses aufbrechen und den Erfolg gefährden.

Auch die Situation von eingeheirateten Familienmitgliedern kann problematisch sein. Das betrifft vor allem das Verhältnis zwischen Schwiegermutter und Schwiegertochter. Da in einem familiären Kleinbetrieb aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit und der Einheit von Wohnen und Arbeiten kaum die Möglichkeit besteht, Konfliktsituationen aus dem Weg zu gehen, kann ein professionelles Coaching zur Konfliktbearbeitung und zum Umgang miteinander sinnvoll sein.

## **Unternehmenskultur**

Der Generationenwechsel in der Betriebsleitung bedeutet auch immer einen Wandel der Unternehmenskultur. Töchter, Söhne, betriebsinterne oder auch externe Nachfolger oder Nachfolgerinnen vertreten andere Werte als der scheidende Senior, haben einen eigenen Stil und haben auch – mit Ausnahme der Externen – eine Geschichte mit den Betriebsangehörigen. Mit der Übergabe sind daher auch die Fragen der Loyalität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und des gegenseitigen Vertrauens angesprochen.

## 4 Schlussfolgerungen

Aus der spezifischen Handwerksperspektive und der Perspektive der Sozialwissenschaftler auf Unternehmensübergabe und Nachfolgersuche leitet das Generationenkolleg drei Schlussfolgerungen ab und empfiehlt, sie in die Beratungspraxis aufzunehmen:

- Proaktives Vorgehen
- Langfristigkeit
- Aufnahme emotional-gesellschaftlicher Aspekte

### Proaktives Vorgehen

Die Nachfolgeregelung ist eine wesentliche Aufgabe des Unternehmers bzw. der Unternehmerin. Die Betriebsberater der Kammern und gegebenenfalls anderer Handwerksorganisationen wie Innungen und Verbände können den Übergabeprozess unterstützen, wenn dies gewünscht wird. Auch bei der Suche nach externen Nachfolgern oder Nachfolgerinnen helfen die Kammern und anderen Handwerksorganisationen, indem sie z.B. Unternehmensbörsen anbieten.

Diese Unterstützung wird aber aus wirtschaftlichen und aus emotionalen Gründen von vielen gar nicht oder zu spät angefordert. Zahlreiche Unternehmensübergaben scheitern, weil Zeit- und Kostenaufwand für den Prozess gravierend unterschätzt werden. Die Kammern sollten daher stärker als bisher von sich aus tätig werden, damit alle Möglichkeiten, den Prozess des Generationenwechsels rechtzeitig zu starten und einen Nachfolger zu finden, ausgeschöpft werden können.

Für die Form des proaktiven Vorgehens gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Info-Briefe, die in unterhaltsamer Weise über die Problemlage aufklären und Beratungsangebote bekannt machen.
- Integration des Themas Unternehmensnachfolge in die Meisterausbildung, allerdings ohne das Thema im Rahmen des Unterrichts vertieft zu behandeln.
- Informationsveranstaltungen, auf denen über die Problemlage aufgeklärt wird und Beratungsangebote bekannt gemacht werden. Auf solchen Veranstaltungen könnten auch Senioren und Seniorinnen und Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen über ihre Erfahrungen berichten.

- Um diejenigen zu identifizieren und anzusprechen, die aus Altersgründen die Unternehmensübergabe vorbereiten müssten, schlägt das Generationenkolleg vor, eher informell vorzugehen, indem man beispielsweise eine Gruppe von Insidern – z.B. altgediente Meister und Meisterinnen sowie ehemalige Verbandsfunktionäre - ehrenamtlich mit dieser Aufgabe betraut.
- Auch die Einbindung der Handwerkerfrauen, z.B. über den Verband „Unternehmerfrauen im Handwerk“ hat sich als hilfreich erwiesen, denn die Frauen übernehmen in den Handwerkerfamilien nicht selten eine moderierende Funktion zwischen dem Vater und Betriebsleiter und seinen Kindern und potentiellen Nachfolgern. Auch sperrten sich Frauen möglicherweise weniger gegen das Thema der Unternehmensnachfolge und die damit verbundene Auseinandersetzung mit dem eigenen Älterwerden.

### Langfristigkeit

Das Thema des Generationswechsels ist nicht nur auf die wenigen Jahre vor und während der Betriebsübergabe zu beschränken. Es berührt vielmehr schon die Frage, **wie Kinder und Jugendliche in Handwerkerfamilien aufwachsen**. Hier kann ein Grundstein für die Identifikation mit dem elterlichen Unternehmen und die Identifikation mit der Rolle als Unternehmer oder Unternehmerin gelegt werden. Es gilt, Neigungen und Interessen der Kinder bei Zeiten zu wecken und zu fördern. Die Kinder sollten aber nicht zur Nachfolge gezwungen werden.

Vordringlich ist es, ein positives Bild vom Leben als selbständiger Handwerker zu vermitteln, ohne schönfärberisch zu sein. Weil die familieninterne Nachfolge nicht mehr die Regel ist, können sich die Bemühungen aber **nicht nur auf die eigenen Nachkommen beschränken**. Um begabte und leistungsfähige junge Menschen als künftige Unternehmer und Facharbeiter zu gewinnen, muss das Handwerk auch außerhalb der eigenen Familie bei Kindern und Jugendlichen beworben werden. Hier sollte mehr getan werden, um das Handwerk für junge Leute attraktiv zu machen, denn das Handwerk konkurriert mit reizvollen Alternativen, wie Industrie, Handel und vor allem der akademischen Ausbildung.



Langfristigkeit des Generationenwechsels umfasst nicht nur die Weichenstellung für eine mögliche Nachfolge in der Kindheit, sondern bedeutet auch, dass sich der **Prozess der Übergabe über mehrere Jahre** erstreckt. Das Generationenkolleg würde es begrüßen, wenn es in diesem Zeitraum eine langfristige, begleitende und nicht nur punktuelle Beratung zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben gäbe. Dazu gehören

- die Einigung über und mit dem Nachfolger bzw. Nachfolgerin
- das Aufstellen eines von beiden Seiten akzeptierten Regelwerks für die Zeit des Übergangs, in der Senior und Junior gemeinsam im Unternehmen tätig sind. Wichtige Elemente dieses jeweils an die spezifische Situation angepassten Regelwerks wären die Festlegung der Entwicklungsziele des Betriebes und der Kriterien für die Situationsbeurteilung.
- Konfliktberatung

Die Berater sollten in diesem Prozess einen anerkannten Status haben und die Dauer und Form der Beratung vorab festgelegt werden.

### **Aufnahme emotionaler Aspekte**

Der Generationenwechsel im Betrieb wird in der gegenwärtigen Beratungspraxis als ein nach objektiven betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Erfordernissen abzuwickelnder Prozess betrachtet. Die Emotionalität des Übergabeprozesses und das hohe Konfliktpotential werden weniger berücksichtigt, obwohl Unternehmensübergaben trotz befriedigender Übereinkunft in ökonomischen Fragen nicht selten daran scheitern. Das Generationenkolleg empfiehlt daher, die emotionalen Aspekte stärker in die Beratung zur Unternehmensübergabe zu integrieren.

Es gibt unterschiedliche Wege, wie die Forderung nach einer Aufnahme emotionaler Aspekte umgesetzt werden kann:

- Schaffung eines psychologischen Weiterbildungsangebots für die Betriebsberater, damit die emotionalen Aspekte in die übliche Beratung eingebunden werden können. Diese grundlegende Integration der emotionalen Aspekte durch Weiterbildung ergänzt eine zweite Stufe: Sind die Konflikt- und Problemfälle so ausgeprägt, dass der Betriebsberater überfordert ist, motiviert er die Betriebe, psychologische Fachberater oder Beraterinnen hinzuzuziehen.
- Anstellung psychologisch ausgebildeter Betriebsberater und gleichzeitig die Schaffung einer „Stabsstelle“, die Anfragen an Berater zu unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten vermittelt. Bei dieser Broker-Lösung wird die fachliche Kompetenz hervorgehoben.
- Einrichtung eines „Beratungskontors“, als ein fächerübergreifendes Gremium unter besondere Berücksichtigung der Psychologie. Das Beratungskontor könnte dabei sowohl als Stabsstelle fungieren, als auch in eine zweistufige psychologi-

sche Beratung integriert sein. Der Zuschnitt und die Festlegung dieser neuen Institution sind noch offen.

## **Beratungskontor für eine ganzheitliche Begleitung des Generationenwechsels**

Aufgaben des Beratungskontors könnten sein:

- Fortbildung der Betriebsberater
- integrierte Beratung im Übergangsprozess als Dienstleistung für alle Interessierten: Beurteilung der aktuellen Situation. Die integrierte Beratung hätte beispielsweise zum Inhalt die:
  - Festlegung der relevanten Akteure (auch jener, die nicht offensichtlich sind)
  - Festlegung von Zielen der Beratung
  - Identifikation von möglichen Konfliktlinien
  - Festlegung von Entwicklungszielen des Betriebs
  - Einleitung eines Konsensbildungsverfahrens
  - Abschlussberatung und Ergebnisfestsetzung
- Beratung nur für die Fälle, bei denen die Betriebsberater sich aufgrund der auftretenden Konflikte überfordert sehen. Das Mitglied des Beratungskontors würde dann die Rolle eines Mediators einnehmen.
- Beratung der Berater, wenn diese aufgrund der auftretenden Konflikte die fachliche Expertise anfordern (Back-Office).
- Supervision der Berater.
- Entwicklung von Konzepten zum proaktiven Vorgehen, was Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Veranstaltungen und die Entwicklung von Broschüren einschließt.

Je nach konzeptionellem Aufgabenzuschnitt würde das Beratungskontor also einen integrativen, ganzheitlichen Beratungsansatz verfolgen oder eine Sammlung von spezialfachlichen Experten darstellen.

Getragen werden könnte eine derartige Einrichtung von den Kammern, die dieses Angebot in der Region publik machen könnten.

Ein solches Beratungskontor könnte sowohl hauptamtlich als auch ehrenamtlich organisiert sein. Für eine fachlich ausgewiesene Besetzung, die die Beratung beruflich betreibt, spricht die größere Verlässlichkeit hauptamtlicher Strukturen und die Tatsache, dass entsprechend qualifiziertes Personal auf ehrenamtlicher Basis nur schwer zu finden sein wird.

Die Organisation des Beratungskontors auf ehrenamtlicher Basis bietet demgegenüber finanzielle Vorteile. Wichtig ist aber auch das Vertrauen, das ehrenamtlich tätige Ruhe-

ständlern genießen. Sie sind gut eingebettet in die vorhandenen Netzwerke und kennen die Probleme aus eigener Anschauung. Denkbar ist auch eine Mischung beider Modelle in der Art, dass ehrenamtliche Strukturen fachlich unterfüttert werden, nach dem Vorbild der Existenzgründerstammtische. Umgekehrt könnte auch eine ein hauptberuflich betriebenes Beratungskontor Handwerker zu ehrenamtlichen „Konfliktberatern“ qualifizieren nach dem Vorbild der Konfliktlotsen in Schulen.