



**Innovative Maßnahmen zur
Bewältigung des demografischen
Wandels:
Generationswechselmanagement in
Sachsen-Anhalt**

**Europäische Strukturfonds
Sachsen-Anhalt 2000 - 2006**

Abschlussbericht



SACHSEN-ANHALT



DIESES PROJEKT WURDE DURCH
DIE EUROPÄISCHE UNION KONFINANZIERT.
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

Innovative Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels: Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt

Auftraggeber:

Landesregierung Sachsen-Anhalt
Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr
in Kooperation mit dem
Ministerium für Wirtschaft und Arbeit

Durchführung:

Nexus Institut für interdisziplinäre Forschung und
Kooperationsmanagement GmbH

Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH - ISW

Finanzierung:

Land Sachsen-Anhalt und Europäische Union
im Rahmen des Europäischen Sozialfonds



Vorwort	4
A Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt.....	9
1. Integration der sektoralen Forschungsbefunde.....	9
2. Empirische Studie.....	10
3. Perspektiven für die weitere Arbeit.....	11
4. Gegenstand	12
B Studien zur Unternehmensnachfolge - Übersicht zum Stand der Forschung	14
1. Das Übergabegeschehen	19
2. Die Ursachen für die Betriebsübergabe	21
3. Der Nachfolgerkreis.....	23
4. Unternehmensübergabe und Innovationskraft	25
5. Wesentliche Probleme bei der Unternehmensübertragung.....	26
6. Zur Nutzung von Hilfestellungen bei der Übertragung.....	31
7. Handlungsempfehlungen	34
8. Literatur	37
C Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Generationswechselmanagement“	39
1. Ziele und Methodik	39
2. Datenbasis	40
3. Beschäftigtenstruktur der Unternehmen	41
4. Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Generationswechsel	45
5. Zusammenarbeit zur Meisterung des Generationswechsels.....	59
6. Fazit und Diskussionsangebote	65
D Exkurse zum Generationswechsel ausgewählter Berufsbranchen.....	70
1. Generationswechsel in der Landwirtschaft	70
2. Fachkräfteentwicklung im ingenieurtechnischen Bereich	74
3. Literatur	83
E Alt und Jung im Wissenskreislauf	85
1. Einführung	85
2. Stand der Forschung	87
3. Intergenerationaler Wissenstransfer in Unternehmen und Organisation	90

4. Schlussfolgerungen	95
5. Literatur	95
F Literaturübersicht zu (psychologischen) Arbeiten und zu Konzepten der Vorbereitung auf Betriebsübergaben und –übernahmen.....	99
1. Vorlauf.....	99
2. Ausgangslage.....	101
3. Quellen und Übersicht zur Literatur.....	103
4. Beispiele aus Betrieben und Unternehmen.....	108
5. Maßnahmen und Hilfen	110
6. Vermittlungsbeiträge der Psychologie	116
7. Literatur	140
G Netzwerke und Vermittlerplattformen zum Thema „Unternehmensnachfolge“ - Übersichtsbericht zu ausgewählten Initiativen	148
1. Einleitung	148
2. Die internationale Akteursebene	148
3. Die nationale Akteursebene: Aktivitäten auf Bundesebene	152
4. Die regionale Akteursebene der Bundesländer	153
5. Die Ebene der Unternehmen – Vernetzung über Kammern und Verbände.....	158
6. Die Ebene der Projektarbeit und Initiativen einzelner Akteure.....	161
7. Initiativen zum Bereich „Fachkräftemangel“ in Sachsen-Anhalt	168
8. Quellenangaben / Referenzen:.....	171
H Veranstaltungen im Projekt.....	174
1. Expertenworkshop am 16.05.2006 im Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt.....	174
2. Abschlusskonferenz „Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt“ - Innovative Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels.....	180
I Zusammengefasste Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Generationswechsels in Sachsen-Anhalt.....	187
1. Intensivierungsbedarf bei bestehenden Maßnahmefeldern	187
2. Vorschläge für innovative Maßnahmen	191
J Anhang	220
1. Fragebogen.....	220

2.	Teilnehmerliste Abschlusstagung.....	224
3.	Podiumsdiskussion: Transkription.....	227
4.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	243

Vorwort

Der demographische Wandel ist mittlerweile ein Megathema geworden, das beinahe täglich in den Medien und auf Kongressen behandelt und diskutiert wird. Die Folgen von Geburtenrückgang, Alterung und Abwanderung sind zu einer zentralen Herausforderung unserer Zeit geworden; eine Herausforderung, so hat man den Eindruck, die erst jetzt in seiner ganzen Tragweite für Wirtschaft und Gesellschaft erkannt wird. Eine Herausforderung, die nicht nur analytisches Beschreiben sondern rechtzeitiges Handeln auf unterschiedlichen Ebenen dringend erforderlich macht. Kaum ein Bereich der davon unbeeinflusst bleibt - insofern handelt sich also, ähnlich wie bei dem Anliegen um eine nachhaltige Entwicklung, um eine echte Querschnittsaufgabe, die alle Politikressorts umfasst.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion zur demographischen Entwicklung und den damit einhergehenden Veränderungen in Unternehmen erhielt im Dezember 2005 (für die Laufzeit bis Juni 2006) das nexus-Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH Berlin und das Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH Halle vom Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr in Sachsen-Anhalt den Auftrag für das Projekt „Innovative Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels: Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt.“ Der Begriff „Generationswechsel“ bezeichnet dabei die Verantwortungsübergabe von der älteren auf die jüngere Generation. Er betrifft in Unternehmen, hierbei geht es in erster Linie um Familienunternehmen, sowohl die Unternehmensführung als auch die Belegschaft. Der Fokus wird damit auf ein wirtschaftsrelevantes Thema gelegt, das in seiner Brisanz durch folgende, in der Studie näher erläuterte Punkte umschrieben werden kann:

- Die schwachen Geburtenkohorten in Ostdeutschland ab 1989 („Wende-Knick“) werden genau dann in den Arbeitsmarkt eintreten, wenn ein Großteil der Unternehmen dringend Nachwuchskräfte braucht. Zu diesem Zeitpunkt, ab etwa 2010, werden viele Arbeitnehmer einer insgesamt sehr altershomogenen Belegschaft in den Ruhestand gehen. Der Bedarf an Nachwuchskräften wird entsprechend hoch sein. Dieses Phänomen wird auch als „demografische Falle“ bezeichnet. Hinzu kommt die Abwanderung insbesondere von jungen und qualifizierten Leuten aus der Region, die den Mangel an Nachwuchs verstärkt.
- Durch die Ausdünnung des wichtigen Standortfaktors „Arbeitshumanvermögen“ besteht die Gefahr, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland verschlechtert.
- Über 60% aller deutschen Firmenchefs sind älter als 50 Jahre, damit stehen auf der Ebene der Unternehmensführung tausende Firmen vor dem Generationswechsel.
- In Sachsen-Anhalt ist in 16% der Familienunternehmen in den nächsten fünf Jahren mit einer Übergabe zu rechnen, das sind pro Jahr ca. 1.400 übergabereife Unternehmen.

- Die Übergabe in der Unternehmensleitung ist mit wirtschaftlichen Risiken für das Unternehmen und seine Beschäftigten verbunden, denn in fast jedem zehnten Familienbetrieb gelingt weder eine Nachfolgelösung noch ein Verkauf.
- Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, die im Vergleich zu den großen Namen eine eher geringe Ausstrahlungskraft besitzen, werden in den nächsten Jahren Probleme haben, gutes Personal zum Ersatz ihrer alternden Belegschaft zu bekommen. An weniger attraktiven Standorten wird diese Problematik noch deutlicher zum Tragen kommen. Ein Fachkräftemangel ist absehbar, der die Kontinuität von Unternehmen gefährdet.
- Um bestandsgefährdende Brüche in den Unternehmen zu vermeiden bedarf der Prozess des Generationswechsels eines rechtzeitigen und systematischen Managements. Aufgrund der großen Heterogenität der Unternehmen erfordert letztlich jedes Unternehmen einen individuellen Ansatz zur Meisterung des Generationswechsels.
- Mit dem Generationswechsel droht nicht nur der Verlust von Arbeitsplätzen, auch das im Unternehmen gesammelte Wissen ist bedroht und sollte deshalb rechtzeitig von der älteren auf die jüngere Generation übertragen werden.

Im Projekt „Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt“ sollte vor allem

- ein Forschungsüberblick zum Stand des Wissens zum Thema erarbeitet werden,
- eine Unternehmensumfrage für Sachsen-Anhalt durchgeführt werden, um ein Bild zur Situation insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen im Lande zu gewinnen,
- ein Set von Handlungsvorschlägen formuliert werden, das hilft, den Generationswechsel im Land besser zu bewältigen.

Die kursorische Darstellung der wichtigen Aspekte des Generationswechsels macht bereits deutlich, wie breit das Spektrum der Themen im Generationswechsel ist und wie vielschichtig letztlich Handlungsempfehlungen sein müssen, um die damit verbundenen Probleme zu entschärfen.

Handlungen, die die vorliegende Studie heraus, sind erforderlich, die vor allem

- in den Unternehmen das Bewusstsein für den Generationswechsel schärfen und dazu anregen, rechtzeitig Strategien für eine Unternehmensübergabe zu entwickeln,
- kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aktivieren, rechtzeitig für den Fachkräftenachwuchs zu sorgen und die Kompetenzen im Hinblick auf Personalentwicklung und Personalmarketing in den Unternehmen stärken,
- die Hochschulabsolventen und -absolventinnen zum Bleiben im Lande bewegen,
- die Beratungseinrichtungen der Hochschulen zur Existenzgründung von Absolventen mit den Beratungen der Kammern zur Unternehmensübernahme koppeln. Auf diese

Weise können Hochschulabsolventen verstärkt zur Übernahme von bestehende Unternehmen gewonnen werden,

- das Potential und Wissen der pensionierten Fachkräfte sowie der ehemaligen Unternehmerinnen und Unternehmer viel stärker nutzen - zum Beispiel im Rahmen von ehrenamtlichem Engagement,
- die Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften stärken und die Bürgerinnen und Bürger, die Sachsen-Anhalt verlassen haben weiterhin als Potenzial für Rückwanderung erkennen. Über Rückkehragenturen kann der Kontakt zu den ehemaligen Landeskindern gehalten werden und können regelmäßige Informationen über Sachsen-Anhalt verbreitet werden,
- eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit fördern und damit die Attraktivität des Standortes für junge Familien erhöhen.

Der vorliegende Endbericht zum Projekt „Generationswechselmanagement“ dokumentiert ausführlich die Projektergebnisse. Im **Teil A** „Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt“ gibt der Projektleiter Dr. Hans-Liudger Dienel einen weiteren Einblick in die Studie und weist auf Besonderheiten sowie auf Perspektiven für die weitere Arbeit hin.

Im **Teil B** wird der Stand der empirischen Forschung zum Generationswechsel dargestellt. Mittlerweise gibt es zahlreiche empirische Arbeiten zur Thematik der Unternehmensübergabe die vorgestellt und analysiert werden. Daraus ergibt sich ein detailliertes Bild zu den Dimensionen und Ursachen der Unternehmensübergabe sowie zum Nachfolgeprozess. Die quantitativen und qualitativen Aussagen der Studien sowie Prognosezahlen zum Übergabegeschehen werden vorgestellt. Auch werden erste Lösungsansätze, wie sie in den Studien thematisiert werden, aufgezeigt.

Teil C stellt die Ergebnisse der Unternehmensbefragung vor, die im Rahmen des Projekts in Sachsen-Anhalt durchgeführt wurde. Befragt wurden vor allem kleine und mittlere Unternehmen der Branchen des Produzierenden Gewerbes und des Handwerks sowie aus dem Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen. Die Ergebnisse beruhen auf 467 Rückläufen, was einer Quote von über 14% entspricht, und konzentrieren sich auf die Themen Personalentwicklung und Fachkräftenachwuchs, Regelung der Unternehmensnachfolge sowie auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Im **Teil D** wird anhand von zwei Exkursen die Situation in der Landwirtschaft und im ingenieurtechnischen Bereich näher beleuchtet. Für den landwirtschaftlichen Bereich zeigen sich ein Mangel an jüngeren Beschäftigten auf der einen und ein überdurchschnittlicher Anteil von älteren Arbeitskräften auf der anderen Seite, wobei die Altersstruktur auf der Ebene der Betriebsleiter besonders ungünstig ist. Als weiteres Problem erweisen sich neben der zu geringen Ausbildung die geringe schulische Vorqualifikation der Auszubildenden in landwirtschaftlichen Berufen und die damit verbundenen hohen Abrecher- und Durchfallquoten.

Auch für den ingenieurtechnischen Bereich wird ein Fachkräftemangel konstatiert, der sich zukünftig weiter verschärfen wird und insbesondere die kleineren Betriebe betrifft. Besonderes Gewicht wird hier den Weiterbildungsangeboten beigemessen, um eine schleichende Dequalifizierung der Mitarbeiter zu verhindern. Auch muss mehr für die Sicherung des akademischen Nachwuchses getan werden, die letztlich schon in den Schulen beginnt.

Im **Teil E** wird der Generationswechsel unter der Perspektive des innerbetrieblichen Wissensverlusts und der Wissensbewahrung betrachtet. Dabei zeigt sich, dass der direkte und interaktive Austausch zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern nach wie vor die zuverlässigste und einprägsamste Art der Wissensweitergabe ist. Damit verbunden ist die Einsicht, dass ältere Mitarbeiter viel stärker als bisher als Kompetenzträger und Kompetenzvermittler erkannt und wertgeschätzt werden sollten. Anhand von Beispielen wird dargestellt auf welche Art und Weise sich das Erfahrungswissen vermitteln und erhalten lässt.

Teil F stellt die psychologischen Aspekte heraus, die mit dem Generationswechsel in Familienunternehmen verbunden sind – ein Prozess, der mit Interessen, Konflikten und Rivalitäten verbunden ist und sich insofern für psychologische Untersuchungen geradezu anbietet. Dabei wird eine vielfältige psychologische Literatur im Hinblick auf familiäre und emotionale Fragen, die mit der Übergabe des Besitzes auf die nächste Generation verbunden sind, ausgewertet und mit 16 weiterführenden Thesen verbunden.

Zur Bewältigung des Generationswechsels gibt es mittlerweile auf staatlicher und nicht-staatlicher Ebene eine ganze Fülle von Maßnahmen, Initiativen, Netzwerken und Instrumenten, die im **Teil G** eingeordnet und vorgestellt werden. Staatliche Initiativen reichen von Maßnahmen, Förderungen und Projekten der EU über deutschlandweite Vernetzungsaktivitäten des Bundesministeriums für Wirtschaft (Unternehmensbörsen, Informationsplattformen) bis hin zu Programmen, Gründungsinitiativen und Wettbewerben der einzelnen Bundesländer. Auf nicht-staatlicher Seite offerieren insbesondere die regionalen Kammern vielfältige Bearbeitungsangebote. Aber auch Stiftungen und Hochschulen sind wichtige Akteure. Die Zusammenstellung soll, neben der Dokumentation des Vorhandenen, eine wichtige Hilfestellung für alle Akteure sein, die sich mit dem Thema beschäftigen und weitere Informationen, Kontaktadressen und Unterstützung benötigen. Maßnahmen sollten an die guten Beispiele vorhandener Initiativen anknüpfen und Synergieeffekte nutzen.

Im Verlauf des Projekts fanden zwei Fachveranstaltungen statt, die im **Teil H** dokumentiert werden. Der Mitte Mai 2006 stattfindende Expertenworkshop hatte das Ziel, die bis dahin erarbeiteten Grundlagen einem Gremium von Fachleuten zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen. Die aus der Diskussion gewonnen Erkenntnisse wurden in Thesen festgehalten und bildeten eine wichtige Grundlage für die abschließende Arbeit.

Anfang Juli fand die Abschlusskonferenz des Projekts statt auf der die Ergebnisse präsentiert wurden. Gleichzeitig stellten drei Unternehmer aus Sachsen-Anhalt ihre individuellen Strategien zur Unternehmensübergabe und -übernahme vor. Diese Beiträge bildeten die Grundlage für eine Podiumsdiskussion mit Vertretern der Unternehmen, der Kammern, der Politik und der

Wissenschaft. Zahlreiche Aspekte zum Generationswechsel wurden diskutiert und Handlungsmöglichkeiten eruiert. Die wichtigsten Punkte der Diskussion werden in diesem Kapitel dokumentiert.

Der Bericht schließt mit konkreten Handlungsempfehlungen für das Land Sachsen-Anhalt. Sie betreffen die Bereiche Sensibilisierung, Koordinierung bestehender Angebote, die Rolle des „Seniors“, den Fachkräftenachwuchs und seine Qualifizierung, rechtliche Rahmenbedingungen, Beruf und Familie, die Rück- und Zuwanderung nach Sachsen-Anhalt, Rückholaktionen speziell für alte sachsen-anhaltische Unternehmerfamilien und die Kombination des Generationswechselmanagements mit der Gründungsberatung. Aus zwei bekannten Aktivitäten soll so ein neuer, zielführender Ansatz entstehen.

Aus unserer Sicht stellen langfristig angelegte Maßnahmen zur Verbesserung des Generationswechselmanagements eine entscheidende Stellschraube zur Freisetzung wirtschaftlicher Potenziale und zur Lösung auch der demografischen Probleme dar. Insbesondere sehen wir Potenziale bei der Verbindung Generationswechselmanagement und Gründungsberatung. Wenn der Bericht als Anstoßgeber für weitere Aktivitäten fungieren kann, hätte er sein Ziel erreicht.

Für die hervorragende Kooperation sowohl in der Konzeption neuer Lösungen als auch in der empirischen Arbeit danken wir dem Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr, insbesondere Herrn Minister Dr. Daehre, Herrn Dr. Isensee, Herrn Köhler, Frau Zembrod und Frau Heidler, sowie dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, insbesondere Herrn Beck.

Die Kooperation mit dem Projekt „Unternehmensnachfolge“ (Prof. Sievers, Frau Köpp) war ebenso angenehm wie zielführend. Viel Unternehmer, ältere und jüngere, haben das Projekt unterstützt. Stellvertretend danken wir herzlich Herrn von Nathusius, Herrn Schridde und Herrn Riegg.

Im Namen aller Projektbearbeiter,

Hans-Liudger Dienel und Frithjof Reul

A Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt

Dr. Hans-Liudger Diemel

Das vom Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr geförderte Projekt (Projektnehmer: Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH (Dr. Diemel, Dr. Reul) und das Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH Halle (Dr. Schädlich, Dr. Lüdigg) hat drei Ziele verfolgt. Es sollte:

1. in einer Literaturstudie zum Thema die sektoralen Forschungsbefunde integrieren,
2. in einer empirischen Studie den Stellenwert des Themas und die Haltung der sachsen-anhaltischen Unternehmen erfragen und
3. Perspektiven für die innovative und integrative Förderung des Themas vor dem Hintergrund des demografischen Wandels aufzeigen

1. Integration der sektoralen Forschungsbefunde

„Generationenwechselmanagement“ – dazu gehören die Unternehmensnachfolge, der oft propagierte Fachkräftemangel, die Situation älterer aber auch und gerade jüngerer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt – ist nicht nur in Sachsen-Anhalt ein Modethema mit einer Fülle von sektoralen Forschungsergebnissen aus unterschiedlichen Disziplinen.

Die meisten Studien und auch die meisten anwendungsorientierten Beratungsprojekte zum Generationswechselmanagement im engeren Sinne, also der Unternehmensnachfolge, kommen von betriebswirtschaftlicher Seite und bearbeiten die fiskalischen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Probleme der Übergabe, der Vererbung, des Management-Buy-Outs oder Buy-Ins, also der Finanzierung und konkreten Gestaltung der Übergabe. Heute bieten viele Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammer wertvolle Hilfestellungen in diesem Bereich. Dies gilt auch für die IHKs Magdeburg und Halle und die Handwerkskammern in Sachsen-Anhalt.

Im anwendungsorientierten Beratungsbereich sollen für das Land Sachsen-Anhalt exemplarisch folgende Initiativen hervorgehoben werden:

- Das Programm "Gegen Abwanderung junger Landeskinder - GAJL plus"
- Das Programm JuKaM (Junge Karriere Mitteldeutschland)
- Das Modellprojekt „Unternehmensnachfolge in Sachsen-Anhalt“
- Das Projekt Genius (Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen) (wenn auch schon einige Jahre zurückliegend)

(nähere Angaben zu den Initiativen finden sich im Kapitel G)

Demgegenüber hat das vorliegende Projekt im Literaturteil insbesondere die weichen Faktoren im Generationswechselmanagement in der Forschung integriert.

Erben, Verantwortung und Besitz abgeben, übergeben, oder – meist in einem langwierigen Prozess – übernehmen oder annehmen, das sind existenzielle Erfahrungen und Prozesse. Es ist erstaunlich, dass –wie die Literaturstudie dokumentiert- die Psychologie und die pädagogischen Wissenschaften sich dennoch bisher eher peripher mit dem Thema befasst haben. So hat das Projekt das verstreute Wissen auf diesem Gebiet gesammelt und erstmalig zusammenhängend präsentiert.

In einem eigenen Beitrag wird aus psychologischer Sicht (Prof. Dietmar Görlitz) dargestellt, was Erbe und Verantwortungsübergabe bedeutet: also die emotionale Seite des Generationswechselmanagements mit Zuneigung und Liebesentzug, Unterdrückung und Entfaltung, Freundschaft und Rivalität, Treue und Verrat, Gunst und Missgunst. Professionelles Generationswechselmanagement schließt das Management einerseits intrafamiliärer Beziehungen über Jahrzehnte ein, etwa die in vielen Familienbetrieben vernachlässigte Ausbildung und Vorbereitung des eigenen Nachwuchses, und ist andererseits Beziehungsberatung von nicht Verwandten. Beratung in diesem Bereich aber bleibt Beziehungsberatung auch dann, wenn es sich nicht um innerfamiliäre Beziehungen handelt.

Die Beteiligten sind multipel vernetzt, emotional und finanziell. Langfristige Strategien erfordern langfristige Perspektiven im Generationswechselmanagement. Insofern eröffnen die vorgestellten Ergebnisse durchaus eine neue Perspektive auf das Thema. Wenn es gelingt, Unternehmen dazu zu bewegen, das Thema Generationswechselmanagement langfristig anzugehen, d.h., in Ausbildung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren, erfahrene ältere Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, und schließlich auch den Übergang an der Spitze langfristig vorzubereiten, haben wir für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes einen großen Schritt getan.

2. Empirische Studie

Im empirischen Teil hat das Projekt eine umfassende quantitative Befragung zum Thema durchgeführt und die unternehmerische Realität in Sachsen-Anhalt im Generationswechselmanagement erfragt und dabei Erstaunliches zutage gefördert. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt daher nur in aller Kürze:

Das Problembewusstsein in den antwortenden Unternehmen ist hoch. Entsprechend hoch war mit ca. 15% auch die Rücklaufquote des Fragebogens.

Unternehmen sehen eine demografische Falle auf sich zukommen, aber sie handeln selbst nicht genügend. So haben viele Unternehmen die Nachfolge an der Spitze nicht geregelt. Viele Unternehmen haben keine langfristige Strategie für die Führung. Sie sehen – kurzfristig – für die Gegenwart noch wenige Probleme.

Familieninterne Unternehmensübergaben haben tendenziell in den letzten Jahren an Bedeutung verloren. Die Frage einer externen Nachfolgeregelung stellt sich deshalb häufiger, der Nachfolgeprozess wird damit auch schwieriger und riskanter.

Betrachtet man die Übergabe im Hinblick auf den Sohn oder die Tochter so lässt sich zeigen, dass der weitaus größte Teil der Übergaben auf den eigenen Sohn fällt, während Übergaben an die eigene Tochter nur einen geringen Teil ausmachen. Eine Tochter muss sich aktiver um die Nachfolge bewerben als ein Sohn.

Management buyout (MBO) steht für die Übergabe an das bestehende Management bzw. an Mitglieder der Geschäftsleitung. Diese Art der Übergabe hat viele Vorteile: Die Nachfolger kennen den Betrieb und haben sich in ihrer bisherigen Funktion bewährt. Die Wahrscheinlichkeit einer geglückten Übergabe und einer positiven Fortführung der Geschäfte ist hoch. Der Übernehmer ist den Geschäftspartnern und den Mitarbeitern bekannt. Potentielle Konflikte sind kalkulierbarer als bei einem Neueinstieg eines externen Nachfolgers. Management buyin (MBI) steht für die Übernahme durch ein externes Management. Diese Variante wird vor allem dann gewählt, wenn Familienmitglieder und Mitarbeiter für die Nachfolge nicht in Frage kommen.

3. Perspektiven für die weitere Arbeit

Im Rahmen des Projekts ist bereits ein größerer EU-Antrag zum Generationswechselmanagement gestellt worden, an dem sich viele Institutionen in Sachsen-Anhalt beteiligt haben.

Für die Zukunft sehen wir die Notwendigkeit einer Kombination des Themas Generationswechselmanagement mit anderen Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels, insbesondere der Existenzgründungsberatung an Hochschulen.

Wir sind aufgefordert neue Strategien der Problemformulierung und der Lösungssuche für produktives Leben in Jugend und Alter, für einen nachhaltigen Erfahrungstransfer zwischen den Generationen, zu suchen.

Das neue Konzept verknüpft zwei Arbeitsbereiche, die bisher weitgehend unverbunden die Wirtschaftskraft des Landes zu stärken und Folgen des demografischen Wandels zu gestalten versuchen:

- die Existenzgründungsberatung an Hochschulen und
- die Generationswechselberatung in Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern

Keine Hochschule verzichtet heute auf das Instrument der Existenzgründungsberatung, das Hochschulabsolventen/innen und Mitarbeiter/innen der Hochschulen dabei helfen soll, in der Region zumeist technologieorientierte Unternehmensgründungen zu wagen und erfolgreich umzusetzen. Diese Beratung ist insbesondere betriebswirtschaftlich ausgerichtet und vermittelt Kompetenzen zur Aufstellung von Business-Plänen und berät bei Finanzierungsfragen. Fragen der inhaltlichen Ausrichtung und der internen Organisation der jungen Unternehmen bleiben meist ausgespart.

Aber auch Seminare und Vorlesungen zum Thema Existenzgründung sind immer häufiger in den Hochschulen zu finden. Es existieren bereits 54 Existenzgründungsprofessuren, zehn weitere sind im Aufbau. Beispiele: Universität Magdeburg, Professur für Entrepreneurship, Univer-

sität Potsdam, Professur Innovative Existenzgründung und Mittelstandsentwicklung oder FH Erfurt, Professur für Existenzgründung und Innovationsmanagement.

Studien zeigen, dass das Potenzial für Selbstständigkeit zunimmt: Immer mehr Hochschulabsolventen erwägen ernsthaft sich selbstständig zu machen.

Handwerkskammern sowie Industrie- und Handelskammern bieten seit Jahren Beratungsdienstleistungen für das Generationswechselmanagement in kleinen und mittleren inhabergeführten Betrieben an. Diese Beratungen haben sich in der Vergangenheit vorwiegend auf fiskalische und andere betriebswirtschaftliche Fragen konzentriert und die Gestaltung des oft langfristigen, stetigen Generationswechsels an der Betriebsspitze vernachlässigt.

Beide Bereiche sind für sich genommen jeweils wichtige Maßnahmen.

In einem gemeinsamen Modellvorhaben geht es um eine Kombination beider Bereiche zu einer neuen Beratungsdienstleistung, nämlich der Beratung und Begleitung von unternehmensleitungswilligen Hochschulangehörigen (Mitarbeitern, Absolventen) sowie Betrieben, bei denen ein Generationswechsel an der Spitze notwendig ist.

Für Hochschulabsolventen ist die Übernahme eines Betriebs in der Nähe der Studien- bzw. Hochschulstandorts eine echte Alternative zur Abwanderung, bietet die Übernahme doch unternehmerische Gestaltungsspielräume sowie die Nähe zu aufgebauten sozialen Netzwerken. Ein Problem der Kombination von Existenzgründungsberatung und Generationswechselmanagement ist das oft fehlende Übernahmekapital auf der Hochschulmitarbeiterseite. Hier muss das Modellvorhaben gemeinsam mit der Investitionsbank neue, innovative Verfahren, die sich am Management-Buy-Out orientieren, entwickeln. Wichtige Fragen der Beratung sind zudem der Aufbau und die Sicherung des Vertrauens der Betriebsmitarbeiter in die neue Betriebsleitung.

Ein solches Modellvorhaben würde damit sowohl einen Beitrag zur Sicherung von Betrieben, und zur Verhinderung der Abwanderung von Hochqualifizierten leisten als auch einen Beitrag zur Stärkung des Unternehmergeists und zur Förderung des unternehmerischen Handelns im Land.

4. Gegenstand

Im Rahmen des Projekts sollte eine umfassende Sicht auf das Thema Generationswechselmanagement erarbeitet werden. Hierfür wird der aktuelle Forschungsstand zur Unternehmensnachfolge erarbeitet und dargelegt. Eine eigene empirische Erhebung soll die Sicht der Unternehmen in Sachsen-Anhalt einbeziehen, vorhandene Strategien identifizieren und das Problembewusstsein schärfen. In der Folge werden spezifische Handlungsempfehlungen und Förderrichtlinien entwickelt. Ein Expertenworkshop sowie eine Fachtagung sichern die Ergebnisse ab und sorgen für Verbreitung.

Der vorliegende Zwischenbericht beschreibt die bisherigen Arbeitsschritte und die weitere Vorgehensweise im Projekt „Generationswechselmanagement“. Auftraggeber ist das Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr in Sachsen-Anhalt. Auftragnehmer ist das nexus-Institut für

Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH. Das Projekt wird in enger Kooperation mit dem „Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gemeinnützige Gesellschaft mbH“ (isw) bearbeitet. Die Vertragslaufzeit begann am 07.12.2005 und endet am 30. Juni 2006. In Absprache mit dem Auftraggeber wurde die Projektlaufzeit kostenneutral bis Ende September 2006 verlängert. So wird beispielsweise aus terminlichen Gründen die Abschlussstagung erst im Juli stattfinden und auch die Auswertungen und der Endbericht werden dementsprechend längere Zeit in Anspruch nehmen.

B Studien zur Unternehmensnachfolge - Übersicht zum Stand der Forschung

Dr. Frithjof Reul, Dipl. Geogr. Ansgar Düben

Ein wichtiger Teil des Projekts „Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt“ ist die Erstellung eines Überblicks zum Stand der Forschung. Hierzu werden u. a. einschlägige empirische Studien zum Thema analysiert und deren wichtigste Ergebnisse zusammengetragen. Damit wird gleichzeitig eine Einordnung der im Rahmen des Projekts gewonnen empirischen Daten für Sachsen-Anhalt (vgl. Kapitel C) in einen größeren Kontext ermöglicht.

Die ersten Schritte im Umgang mit der Problematik von Unternehmensnachfolgen wurden auf der Ebene betriebswirtschaftlicher Analysen unternommen, die erstmals die Komplexität dieser Thematik verdeutlichen konnten. Mangelndes Problembewusstsein und die fehlende Unterstützung aus dem Umfeld stellten sich ebenso wie ungünstige politische Rahmenbedingungen (z.B. Steuerrecht, Beschaffung von Risikokapital) als kritische Faktoren bzw. klare Hemmnisse heraus (Vgl. NAUJOKS/KAYSER 1983 sowie ALSBACH/FREUND 1989 zit. in: HK Hamburg 2004, S. 25). Erst durch die Basis-Studie des IfM Bonn (FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995) erfolgte eine übergreifende Problematisierung und Ausweitung der Fragestellung in eine gesamtwirtschaftliche und mittelstandspolitische Dimension. In der Folgezeit entwickelten sich dann erste Netzwerke und Organisationsformen, welche den betroffenen Unternehmen als Berater und Vermittler Hilfestellung leisten.

Mittlerweile gibt es zur Thematik der Unternehmensübertragung ein ganzes Bündel von empirischen Studien, deren Auftraggeber meist Ministerien, Kammern oder Banken sind. Ziel der Studien ist es, aktuelle regions- und branchenspezifische Angaben zu generieren, um den Prozess des Generationswechsels besser planbar zu machen und erfolgreich gestalten zu können. Die Analyse der Studien ergibt für Deutschland insgesamt und für die betrachteten Regionen ein schlüssiges und konsistentes Bild zu den Dimensionen und Ursachen der Unternehmensnachfolge, welches im Folgenden vorgestellt werden soll. Dabei geht es insbesondere um die Fragen:

- Welchen Umfang nimmt das Übergabegeschehen in Deutschland und in Sachsen-Anhalt ein?
- Welche Ursachen sind für die Betriebsübergaben verantwortlich?
- Wer sind die Nachfolger der ausscheidenden Unternehmer?
- Welche typischen Probleme und Lösungsansätze gibt es bei der Unternehmensübertragung?

Tabelle 1 bietet einen Überblick zu den im Rahmen dieser Untersuchung analysierten Studien. Die im Folgenden dargestellten Inhalte und Statistiken sind je nach Fragestellung nicht in allen Studien enthalten. Die jeweiligen Abbildungen beinhalten daher nur diejenigen Untersuchungen, die Daten zur entsprechenden Fragestellung liefern.

Der inhaltliche Vergleich der Studien zeigt einen grundsätzlich ähnlichen Aufbau sowie ähnliche Problem- und Fragestellungen. Neben der Prognose des voraussichtlichen Umfangs der Unternehmensübergaben für die Folgejahre stehen insbesondere Fragen hinsichtlich des konkreten Nachfolgers, nach allgemeinen Problemlagen bei der Übergabe bzw. Übernahme von Unternehmen sowie nach den im Übergabeprozess genutzten oder erwünschten Unterstützungsmaßnahmen und Ansprechpartnern im Vordergrund. In Anlehnung an den zuletzt genannten Problemkomplex schließen die Studien zumeist mit einem Maßnahmenkatalog bzw. Empfehlungen zur Optimierung des Übergabegeschehens. Die Hauptcharakteristika der Studien werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM): „Unternehmensnachfolge in Deutschland“

Die beiden Studien (IfM 2001, aktualisiert 2004) untersuchen unter zu Hilfenahme verschiedener Statistiken und Umfragen den Umfang und die Struktur von Unternehmensübergaben, die durch den Generationswechsel im Führungspersonal von Familienunternehmen verursacht werden. Im Wesentlichen werden hierbei Ergebnisse aus vorangegangenen Befragungen herangezogen und auf amtliche Statistiken zur Unternehmensgrößen- und Altersstruktur deutscher Betriebe übertragen. Die generierten Daten beziehen sich auf die Anzahl der Unternehmensübergaben, die involvierten Arbeitsplätze, den Nachfolgerkreis und die Ursachen für die Übergaben. Die Angaben werden für Deutschland gesamt und für die einzelnen Bundesländer berechnet.

Zürcher Kantonalbank: „Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz“ (2005)

Die Studie wurde im Auftrag der Züricher Kantonalbank von der Züricher Hochschule für Wirtschaft durchgeführt. KMU sind eine wichtige Kundengruppe der Banken. Hier ist das Interesse groß, langfristige Geschäftsbeziehungen zu den KMU zu erhalten - und daher über Entwicklungstrends der Unternehmen und ggf. Handlungsmöglichkeiten informiert zu sein.

Anders als die Untersuchung des IfM stützt sich diese Studie allein auf eigene Befragungsergebnisse aus insgesamt 352 in zwei Wellen durchgeführten Interviews. Dabei wird konsequent in die Gruppe der Übergeber, d.h. diejenigen Unternehmen, für die in absehbarer Zeit eine Übergabeentscheidung getroffen werden muss, und die Gruppe der Übernehmer, also diejenigen, die vor nicht allzu langer Zeit selbst einen Betrieb übernommen haben, differenziert. Außerdem werden verschiedene Nachfolgemodelle, Übergabeursachen und -formen sowie die damit verbundene Problemkomplexe unterschieden. Insgesamt wird ein Hauptaugenmerk auf die Komplexität und Ganzheitlichkeit des Übergabeprozesses gelegt. Die verschiedenen Stationen und Schritte der Übergabe werden genau erläutert, um dadurch den anfallenden Zeit- und Arbeitsaufwand einer Unternehmensübergabe zu verdeutlichen. Als wichtige Themenschwerpunkte befasst sich die Studie mit den „Vorbereitungen von Übergabe und Über-

nahme“, der „Unternehmensbewertung und Preisfindung“, der „Finanzierung“, der „Steuerproblematik“, der „Rolle externer Berater“ und der „Banken“. Zuletzt werden die im Zuge der Untersuchung gesammelten Erfahrungen in Form von wesentlichen „Erfolgsfaktoren“ bzw. „Hemmfaktoren“ und schließlich ein detaillierter Katalog an Empfehlungen vorgestellt. Der gesamte Bericht bietet durch seine detaillierten und tiefgründigen Befragungsergebnisse, sowie durch seine inhaltlich stringente und übersichtliche Gliederung eine gute Orientierungs- und Datengrundlage.

Regionomica GmbH: „Vorschau Unternehmensnachfolgen / Betriebsübernahmen“ (2000)

Diese Studie wurde von der Regionomica GmbH im Auftrag des brandenburgischen Ministeriums für Wirtschaft durchgeführt. Ähnlich wie die Untersuchung des IfM orientiert sich die Regionomica-Studie zunächst am Zahlenmaterial amtlicher Statistiken. In Verbindung mit Befragungen werden dann Modellrechnungen für das Bezugsjahr 2000 für das Land Brandenburg durchgeführt.

Zusätzlich wurden 20 qualitative Interviews geführt, aus denen die wichtigsten Ergebnisse in Thesenform vorgestellt werden. Am Ende des Berichtes erfolgt ein Überblick über konkrete Maßnahmenfelder und Projekte, deren Potenziale auch evaluiert werden. Im Ergebnis des Berichtes werden als wichtige Empfehlungen die Punkte „Öffentlichkeitsarbeit“, „Koordination bestehender Beratungs- und Unterstützungsinstitutionen“ sowie die „Förderung der Qualifikation der Berater“ hervorgehoben.

HK Hamburg (Hrsg.) / IfM (Verfasser): „Unternehmensnachfolge in Hamburg“ (2004)

Die vom IfM im Auftrag der Handelskammer Hamburg durchgeführte Untersuchung orientiert sich hinsichtlich der Vorgehensweise und Methodik im Wesentlichen an der IfM-Studie für die gesamte Bundesrepublik. Entsprechend wird nach analogen Berechnungsprozeduren der Bestand an Familienunternehmen in der Hansestadt ermittelt, für die die Anzahl der Betriebsübergaben und der betroffenen Arbeitsplätze prognostiziert wird.

Im empirischen Teil werden Fragebögen ausgewertet, bei deren Versendung explizit auf eine duale Ausrichtung auf in absehbarer Zeit erfolgende und vor kurzem durchgeführte Unternehmensübertragungen geachtet wurde.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH): „Betriebsnachfolge im Handwerk“ (2002)

Die Studie basiert auf einer Umfrage, die rund 12.400 Betriebe aus dem gesamten Bundesgebiet mit über 150.000 Beschäftigten umfasst. Zehn ostdeutsche und zwanzig westdeutsche beteiligte Handwerkskammerbezirke gewährleisten eine räumlich ausgeglichene Datenbasis. Es werden die wesentlichen Themenkomplexe zu den verschiedenen Formen der Nachfolge, zum Status der Vorbereitung, zum absehbaren Umfang der Übergaben und andere Problemkomplexe erörtert.

Da der zugrunde liegende Fragebogen sehr kurz (sieben Fragen) und pointiert gestaltet wurde, sind auch die Ergebnisse sehr prägnant und sachlich ausgefallen. Die Daten lassen Diffe-

renzierungen nach verschiedenen Gewerbegruppen und Betriebsgrößen zu. Das vorliegende Zahlenmaterial weist für über 46% der westdeutschen Handwerksbetriebe eine voraussichtliche Übergabe innerhalb der nächsten zehn Jahre aus, wodurch auch die Brisanz der Thematik und die Notwendigkeit durchdachter Konzepte zur Optimierung dieser Prozesse deutlich werden.

Handwerkskammern Flensburg und Lübeck: „Betriebsnachfolge im Handwerk“ (2003)

Diese auf Schleswig-Holstein bezogene Studie fußt auf einer Befragung, die explizit nur bei über 55 Jahre alten Betriebsinhabern durchgeführt wurde, wobei 740 von 7.540 versandten Fragebögen ausgewertet werden konnten (Rücklauf: 9,8%). Für das gesamte Bundesland ergeben sich danach 73.500 Arbeitsplätze im Handwerk, die von der Nachfolgeproblematik betroffen sind. Über die Hälfte (59,7%) der Betriebsinhaber über 55 Jahre haben sich bereits mit der Frage der Übergabe bzw. Aufgabe ihres Unternehmens Gedanken gemacht, aber 36,5% haben sich noch überhaupt nicht mit dieser Frage beschäftigt.

Landeskreditbank BW / IfM (Verf.): „Generationenwechsel in Baden-Württemberg“ (2002)

Die vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Mannheim im Auftrag der Landesbank erstellte Studie orientiert sich an den erprobten Vorgehensweisen aus den Vorgängerstudien des IfM. Es wurden 10.000 Unternehmen im Bundesland Baden-Württemberg angeschrieben, bei einer Rücklaufquote von 13,5%; mit 320 Unternehmen wurden darüber hinaus tiefer gehende Informationen ausgetauscht. Die generierten Ergebnisse für den Prognosezeitraum 2002 bis 2007 ordnen sich gut in die Ergebnisse der anderen IfM-Studien ein: 11 bis 15% der Unternehmen sollen im Prognosezeitraum an einen Nachfolger übergeben werden, 5% Prozent der befragten Betriebe planten dagegen die völlige Stilllegung. Wider zeigt sich, dass ein guter Anteil (15%) bereits erfolgter Übergaben unvorhergesehen bzw. unplanmäßig stattfanden; nur 40% der Unternehmen hatten einen entsprechenden Vorsorgeplan vorliegen. Auch werden die Betriebe immer seltener an eigene Familienmitglieder übergeben, da die Kinder oftmals eigene Wege und Berufsziele verfolgen bzw. kein Interesse am elterlichen Unternehmen haben. Die Nachfolge aus der eigenen Mitarbeiterschaft ist die Ausnahme, externe Regelungen erweisen sich meist als problematisch, wobei allein die Nachfolger-Suche ein wesentliches Problem darstellt.

B Studien zur Unternehmensnachfolge - Übersicht zum Stand der Forschung

Tabelle 1: Studien zur Unternehmensnachfolge, Übersicht

Studie	I „Unternehmensnachfolge in Deutschland“	II „Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz“	III „Vorschau Unternehmensnachfolgen / Betriebsübernahmen“	IV „Unternehmensnachfolge in Hamburg“	V „Betriebsnachfolge im Handwerk“	VI „Betriebsnachfolge im Handwerk“	VII „Generationenwechsel in Baden-Württemberg“
Institut	IfM Bonn	ZHW – Hochschule für Wirtschaft	Regionomica	IfM Bonn	Zentralverband des Deutschen Handwerks	Handwerkskammern Flensburg und Lübeck	IfM Mannheim
veröffentlicht	a: 2001 / b: 2004	2005	2000	2004	2002	2003	2002
Zeitbezug	Prognosezeitraum a: 1996-2004 b: 2005 - 2009	Erhebung: April – Juli 2005	Erhebung: März – Mai 2000 Prognose: 2000 - 2005	Erhebung: 2002/2003 Prognose: 2003 - 2007	Erhebung: 2002	Erhebung: 2003	Erhebung: Jan/Feb 2002 Prognose: 2002 - 2007
Auftraggeber	a: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	Zürcher Kantonalbank	Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg	Handelskammer Hamburg	Eigeninitiative	Eigeninitiative	Landeskreditbank Baden-Württemberg
Raumbezug	Bundesrepublik Deutschland	Schweiz	Brandenburg	Hansestadt Hamburg	Bundesrepublik Deutschland	Schleswig-Holstein	Baden-Württemberg
Untersuchung	Schätzung/ Prognose	Fragebogen	Fragebogen & Prognose	Fragebogen & Prognose	Fragebogen	Fragebogen	Fragebogen
Zielgruppe	Familienunternehmen	Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMU)	Inhabergeführte Unternehmen	mittlere und größere kammerzugehörige Familienunternehmen	Kammerzugehörige Handwerksbetriebe	Kammerzugehörige Betriebsinhaber älter als 55J.	Unternehmen allgemein
Stichprobenumfang	Prognose im Sinne einer Vollerhebung	1.200 Unternehmen, Rücklauf: 21%	20.000 Unternehmen, Rücklauf: 9,8%	3.800 Unternehmen, Rücklauf: 13,4%	12.000 Betriebe	7.540 Unternehmen, Rücklauf: 9,8%	10.000 Unternehmen, Rücklauf: 13,5%
Qualitative Interviews	Nein	34 telefonische & persönliche Interviews	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Perspektive	ex ante	ex ante & ex post	ex ante & ex post	ex ante & ex post	ex ante	ex ante	ex ante & ex post
Inhaltliche Schwerpunkte und Zielsetzung	Deskriptive Prognose der rezenten und zukünftigen Übergabesituation auf Basis der Bundesländer hinsichtlich der betroffenen Arbeitsplätze sowie der Differenzierung nach Umfang, Form und Problemfeldern bei der Übergabe.	Detaillierte Befragung von Übergebern und Übernehmern zum gesamten Nachfolgeprozeß sowie Herausstellung der wichtigsten Akteursgruppen und Problemkomplexe.	Befragung „inhabergeführter Unternehmen“ in BB, deren Auswahl auf Grundlage einer Prognose erfolgte. Untersucht wurden die Gründe, die Arten und der Stand der Nachfolgeplanung bzw. Informationslage sowie entsprechende Problemfelder.	Quantifizierung und Befragung zu geplanten und bereits durchgeführten Übergaben. Explizit wurden nur Familienunternehmen und nur ältere Unternehmensinhaber befragt.	Nach Gewerbegruppen differenzierte Befragung. Ermittlung von praktizierten Übergabeformen, dem Stand der Vorbereitung, der Struktur der Übernehmer und wesentlicher Problemfelder.	Befragung über 55jähriger Betriebsinhaber zu geplanten Übergaben bzw. Betriebsaufgaben. Ermittelt wurde der Zeitpunkt, die erwarteten Hindernisse und die Form der Übergabe sowie in Anspruch genommene Unterstützungsleistungen.	Analoge Studie zu I: Deskriptive Prognose der rezenten/zukünftigen Übergabesituation auf Basis der Bundesländer (hinsichtlich Arbeitsplätze, Differenzierung nach Umfang, Form und Problemfeldern bei der Übergabe).

1. Das Übergabegeschehen

„Der Generationswechsel muss heute als eines der zentralen Probleme im Mittelstand gelten“
(IfM 2001, S. 1)

Das **Institut für Mittelstandsforschung (IfM)** ist eines der renommierten Forschungsinstitute auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge. Seit den frühen 90iger Jahren werden detaillierte Hochrechnungen zum Generationswechsel in Unternehmen durchgeführt. Der Fokus liegt dabei, wie in den hier ebenfalls zitierten Studien, auf Familienunternehmen, also auf Unternehmen, bei denen Eigentum und Leitung in den Händen der Familie liegt. Ausgeschlossen sind bei den Untersuchungen des IfM Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 50.000 Euro. Hier ist die wichtigste Substanz des Unternehmens meist die Arbeitskraft des Seniors. Die Anzahl der Übertragungen ist sehr gering.

Eine erste Prognose zum demographisch induzierten Übergabegeschehen in Deutschland wurde im Jahre 1999 vom IfM für den Zeitraum 1999 bis 2004 durchgeführt (IfM 2001); sie wurde 2004 aktualisiert. Hierzu ist methodisch unter Bezugnahme auf die Umsatzsteuerstatistik des **Statistischen Bundesamtes** (1998) für das Jahr 1996 und unter Einbeziehung sekundärer (z.B. KfW 1998) sowie eigener Befragungsergebnisse eine Hochrechnung der Kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland erstellt und die darunter befindlichen Familienunternehmen (definiert als inhabergeführte Unternehmen) ermittelt worden. Die aus älteren Befragungen entnommenen Anteilswerte konnten dann auf diese Absolutmengen übertragen werden, um die absolute Anzahl der Unternehmensübergaben in den Folgejahren zu errechnen. Diese Vorgehensweise wurde in den Prognosen der anderen hier vorgestellten Studien weitestgehend übernommen.

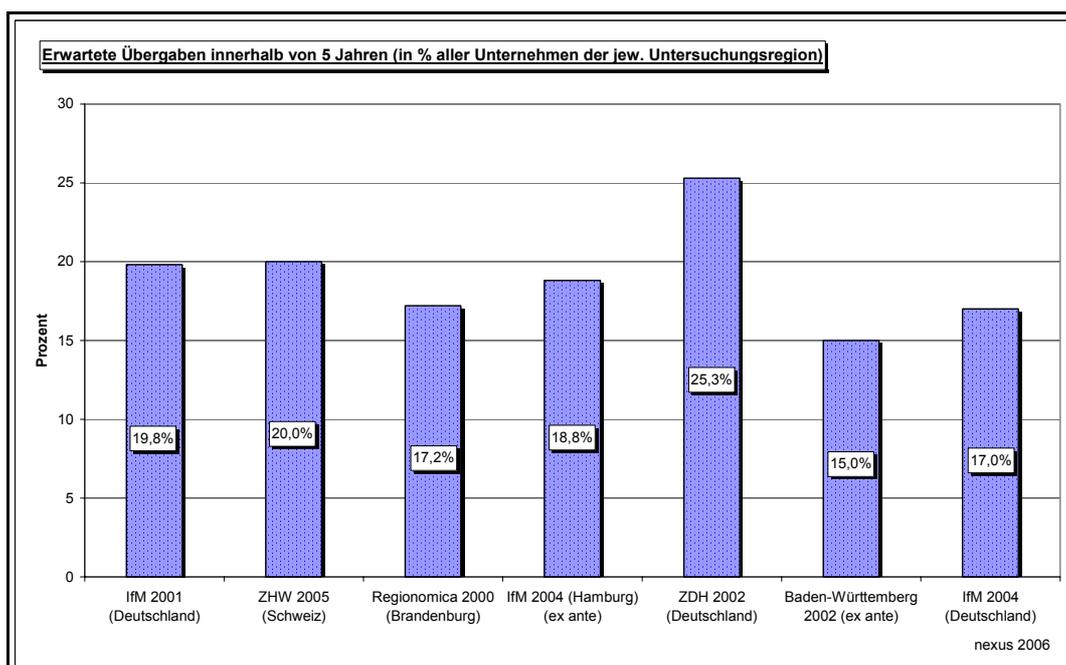


Abbildung 1: Abschätzungen zum Übergabegeschehen in den untersuchten Studien

Obwohl eine Gegenüberstellung von Daten aus unterschiedlichen Studien mit Vorsicht zu betrachten ist, liefert sie dennoch sehr aufschlussreiches Material und ist sehr hilfreich, um ein erstes Bild zum Umfang des Übergabegeschehens zu erhalten und weitergehende Fragen zu stellen.

Die IfM-Studie zeigt, dass die Frage, ob der Generationswechsel in Familienunternehmen erfolgreich vollzogen werden kann, von enormer volkswirtschaftlicher Bedeutung ist. Schließlich sind Familienunternehmen mit Abstand die wichtigste Wirtschaftsgruppe in unserer Volkswirtschaft. Sie beschäftigen die meisten Mitarbeiter, bilden die meisten Azubis aus, erwirtschaften den höchsten Anteil zum Bruttosozialprodukt und exportieren die meisten Waren und Dienstleistungen. In Deutschland gibt es insgesamt etwa 2 Millionen Familienunternehmen, das sind ca. 95% aller Unternehmen. Mit wachsender Unternehmensgröße nimmt allerdings der Anteil an Familienunternehmen deutlich ab.

Wie in Abbildung 1 deutlich wird, fallen die Annahmen über das voraussichtliche Übergabegeschehen bei allen berücksichtigten Untersuchungen relativ ähnlich aus. In Anlehnung an die aktuellen Berechnungen des **IfM (2004)** kann im Durchschnitt bei 17% aller deutschen Unternehmen in den nächsten fünf Jahren von einer Übernahmesituation ausgegangen werden. In absoluten Zahlen sind das 354.000 Unternehmen.

Über diese Werte lässt sich ableiten, dass jedes Jahr in ca. 71.000 deutschen Unternehmen mit einer Übergabe zu rechnen ist. In diesen Prozess involviert, und damit letztlich gefährdet, sind etwa 678.000 Arbeitsplätze (vgl. IfM 2004).

Von den 354.000 Unternehmen, die bis 2009 zur Übergabe anstehen befinden sich 42.000 Betriebe in Ostdeutschland und davon 7.000 in Sachsen-Anhalt. Im Bundesland gibt es demnach jährlich 1.400 übergabereife Unternehmen

In ca. 16% der Unternehmen Sachsens-Anhalts ist im Zeitraum 2005-2009 mit einer Übergabe zu rechnen.

Bei einem Vergleich der Studien fällt auf, dass im Handwerk höhere Übergabebereitschaften zu erwarten sind als Durchschnitt aller Unternehmen. Die Studie der **Zentralen Deutschen Handwerkskammer** (2002) zeigt, dass für mehr als jeden vierten Handwerksbetrieb eine Übergabe erwartet wird¹: Allein auf die Frage: „Beabsichtigen Sie Ihren Betrieb in den nächsten 5 Jahren aus Alters- oder sonstigen Gründen an einen Nachfolger zu übergeben?“ haben über 25% der Betriebe mit „Ja“ geantwortet. Bei dieser Ex-ante Befragung sind die unvorhergesehenen Unternehmensübergaben, die es immer wieder gibt (vgl. Abschnitt B2) noch nicht einmal berücksichtigt.

Da Handwerksbetriebe meist kleinere Familienunternehmen sind, verwundert allerdings die Tatsache nicht, dass sich die Nachfolgefrage vor allem für diese Gruppe von Unternehmen als

¹ Auch die Regionomica-Studie (2000, S. 32) ermittelt für das Handwerk einen deutlich höheren Anteil übergabewilliger Unternehmen (28,1%) als bei den Nicht-Handwerksbetrieben (21,4%).

ein bedeutsames und übergreifendes Problem darstellen wird. Insbesondere im Nahrungsmittel- (Bäcker, Konditoren, Fleischer) und im Metallgewerbe ist bei jeweils über 30% der Betriebe in den nächsten Jahren mit einer Nachfolge zu rechnen (ZDH 2002).

Der Zentralverband stellt in seiner Studie fest, dass die Frage der Unternehmensübergabe stärker ein westdeutsches als ein ostdeutsches Thema ist. In den alten Ländern beabsichtigen demnach 31% der Befragten eine Übergabe in den nächsten 5 Jahren, in den neuen Ländern nur 19%. Dieser Sachverhalt liegt darin begründet, dass aufgrund der Gründungswelle nach der Wende die Altersstruktur der Unternehmer in Ostdeutschland günstiger ist als im Westen. Ebenso wie das Nahrungsmittelhandwerk stärker von den anstehenden Betriebsübergaben betroffen ist, sind auch eher größere Betriebe involviert. Dieser Sachverhalt liegt im Lebenszyklus eines Unternehmens begründet: Mit dem Alter eines Betriebes nimmt in der Regel auch die Anzahl der Mitarbeiter zu.

2. Die Ursachen für die Betriebsübergabe

„Nachfolgevorbereitung beginnt [...] im Grunde genommen nur kurze Zeit nach der Unternehmensgründung bzw. Nach Übernahme eines bestehenden Unternehmens als Nachfolger“ (HK Hamburg 2004, S. 26).

Aussagen zu den Ursachen der Betriebsübergaben werden in den Studien in erster Linie durch Berechnungen und Projektionen auf Basis von amtlichen Statistiken gewonnen, die mit Unternehmensumfragen kombiniert werden. Bei den Ursachen muss zwischen geplanten und ungeplanten Übergaben unterschieden werden. Befragungen nach den geplanten Übergaben fragen zumeist, ob in den nächsten Jahren eine Übergabe ansteht. Befragungen nach den ungeplanten Übergaben beziehen sich demgegenüber auf Vergangenheitswerte. Hier wird **ex post** nach den Gründen für die Unternehmensübergabe gefragt.

Damit sind die grundsätzlichen Charakteristiken, die mit den Ursachen der Betriebsübergabe verbunden sind beschrieben: Altersbedingte Übergaben sind langfristig planbar. Hier stehen andere Zeithorizonte zur Verfügung als bei den unvorhergesehenen Übergaben, die z. B. durch Krankheit, Unfall oder Tod ausgelöst werden.

In allen hier betrachteten Untersuchungen erweist sich der näher rückende Ruhestand als die wesentliche Ursache für die Unternehmensübergabe. Diesem vorherseh- und weithin planbaren Ereignis stehen unvorhergesehene Situationen infolge Scheidung und Familienstreitigkeiten, Krankheit, Unfall oder Tod gegenüber, welche mit 26,3% auf bundesdeutscher Ebene (IfM 2004) und mit fast 30% der Übergaben in Hamburg ein hohes Ausmaß darstellen. Je nach Design der Untersuchung konnten die Befragten auch die Möglichkeit eines (ebenfalls geplanten) Wechsels in ein anderes Unternehmen als Grund für die Nachfolge benennen.

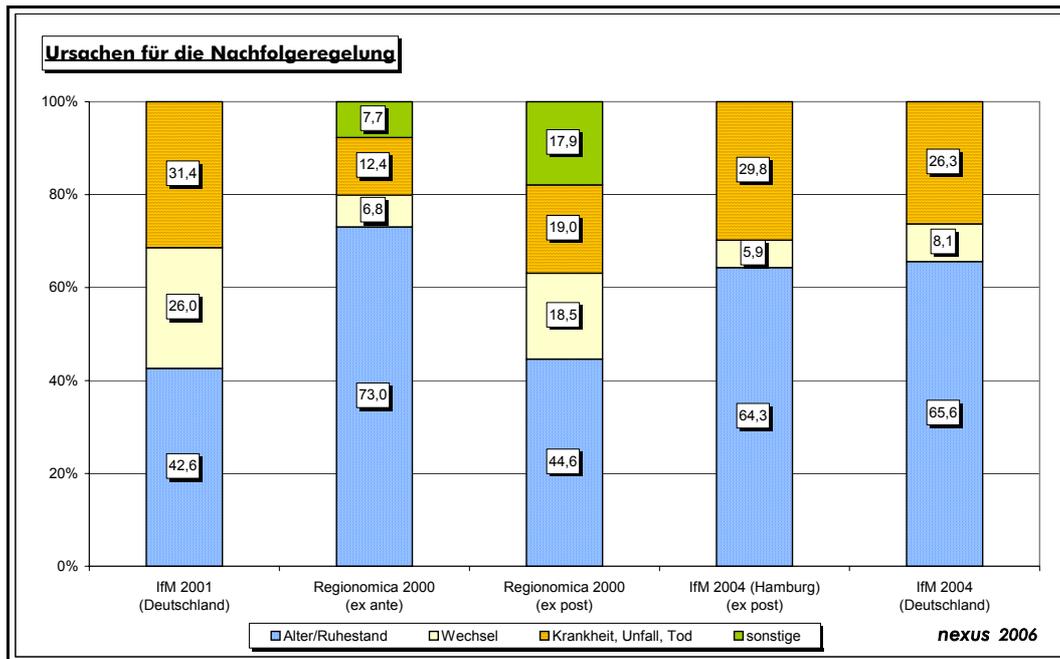


Abbildung 2: Ursachen der Betriebsübergabe in ausgewählten Studien

Vor allem die altersbedingten Wechsel der Unternehmensleitung lassen sich von dem Hintergrund der demographischen Struktur sowie der Flussgrößen „Wanderungen“ und „Geburtenhäufigkeit“ gut abschätzen und problematisieren. Neben diesem vorwiegend demographischen Problembereich liegen die Übergaben infolge Wechsel in ein anderes Unternehmen auf einer schwer zugänglichen Ebene. So zeigt sich in der **Regionomica**-Studie, dass **ex ante** nur 6,8% der Befragten konkret an diesen Schritt gedacht haben, während im nachhinein (ex post) immerhin 18,5% der Unternehmen auf diesem Wege eine neue Führung bekommen haben. Ebenfalls zeigt der zeitliche Vergleich, dass zunächst der Ruhestand als plausibler Grund für das Ausscheiden aus dem Betrieb angenommen wird (73%), dieser Fall später jedoch nur bei 44,6% der Übergaben die Ursache war.

Es lässt sich also festhalten, dass der planbare altersbedingte Ruhestand an erster Stelle der Übertragungsursachen steht. Die hohen Werte für die risikobehafteten unvorhergesehenen Ursachen machen aber deutlich, wie wichtig es ist, für diese Eventualität Vorkehrungen zu treffen. Die Größenordnung für die Ursache „Krankheit, Unfall, Tod“ bewegt sich, je nach Studie, zwischen 19% und ca. 30%.

Die Daten der Studien weisen darauf hin, dass mit der Anzahl der Beschäftigten generell der Grad der Vorbereitung steigt. In großen Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten ist die Nachfolge zumeist eingeleitet.

Die Daten der aktuellen IfM Studie für Deutschland (2004) enthalten auch Differenzierungen für die einzelnen Bundesländer. Auf Sachsen-Anhalt entfallen danach im Zeitraum von 2005-2009 ca. 7.000 Unternehmensnachfolgen. An jedem Tag sind somit durchschnittlich 3,8 Unternehmen mit dem Problem der Nachfolge befasst. Verteilt auf die Ursachen der Betriebsübergaben ergeben sich für die Ursache „Altersgründe“ 4.410 Übergaben, für die Ursache „unerwarteter Wechsel“ (hier wechselt der Unternehmer oder die Unternehmerin unerwartet in

eine andere Tätigkeit) 630 Übergaben, für die Ursache „Unfall, Krankheit, Tod 1.960 Übergaben.

3. Der Nachfolgerkreis

Familienunternehmen sind generell von starkem Wandel betroffen. So sterben von allen gegründeten Unternehmen 50% bereits innerhalb der ersten 5 Jahre nach der Gründung. Nicht einmal 5% der Unternehmen überleben überhaupt die 3. Generation (vgl. Habig & Berninghaus 1998, S. 13). Gleichzeitig wird mit dem Alter des Unternehmens auch der Wechsel problematischer: Familien werden größer, die Anzahl an Erben nimmt zu, das Interesse am Erhalt des Unternehmens nimmt tendenziell ab. Ist dann auch die finanzielle Situation problematisch, ist der Bestand gefährdet.

Nicht alle Unternehmen, die aus alters- oder anderen Gründen an einen Nachfolger übergeben werden müssen bzw. können, finden also auch einen entsprechenden Interessenten, der den Betrieb übernehmen möchte.

Der Übergabeprozess ist in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen schwieriger geworden. Die Selbstverständlichkeit, mit der früher ein Unternehmen an die Nachkommen weitergegeben wurde, gibt es beispielsweise heute nicht mehr:

„Die familien-interne Übergabe hat in den letzten Jahren aber auch aufgrund der besseren Ausbildungsmöglichkeiten an Wichtigkeit verloren. Die Nachkommen können heute aus einer Vielzahl von beruflichen Alternativen auswählen und viele planen ihre Karriere nicht mehr zwingend im Familienunternehmen“ (Zürcher Kantonalbank 2005, S. 9).

Aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten, der zahlreichen Berufs- und Studienwünsche planen die Nachkommen ihre Karrieren also nicht mehr zwingend im Familienunternehmen. Auch das große finanzielle und zeitliche Engagement, das oftmals erforderlich ist, veranlasst viele Nachkommen ihre Lebensziele außerhalb des familiären Betriebs zu setzen.

Nicht zuletzt hat aber auch der demographische Wandel Auswirkungen auf die Nachfolgeregelung: Dort wo keine Kinder sind, gibt es auch keinen familieninternen Nachfolger. Das Beispiel der IfM Studie für Baden-Württemberg zeigt, dass während in den Jahren 1997-2002 noch 75% der Nachfolger aus der eigenen Familie kamen, für die Jahre bis 2007 nur noch 50% der Kinder planen, das Unternehmen zu übernehmen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass familieninterne Nachfolgen sich meist weniger schwierig als externe Nachfolgen gestalten. Familienangehörige wachsen oft langsam in die Verantwortung hinein. Das Vertrauen das ihnen entgegengebracht wird ist meist sehr groß. In einer gemeinsamen Übergangszeit zwischen Senior und Junior hat der Senior meist die Funktion eines Coachs und kann den Nachfolger oder die Nachfolgerin gut auf die kommenden Aufgaben vorbereiten.

Betrachtet man die Übergabe im Hinblick auf den Sohn oder die Tochter so stellt die ZHW-Studie für die Schweiz fest, dass 28% der Übergaben auf den eigenen Sohn fallen, während Übergaben an die eigenen Tochter nur 4% ausmachen. Eine Tochter muss sich weit aktiver um

die Nachfolge bewerben als ein Sohn. Aber auch die Befürchtung der Eltern, dass mit der Tochter letztlich der Schwiegersohn das Unternehmen übernimmt und damit die Familientradition verlogen geht spielt, so die Autoren der Studie, eine Rolle.

Weitere familieninterne Übergaben beziehen sich auf Übergaben an mehrere Kinder gleichzeitig und an die erweiterte Familie wie Neffen oder Schwiegersöhne.

Die Angaben zu den weiteren Nachfolgelösungen in den Studien beziehen sich auf das Management buyout (MBO), das Management buyin (MBI) und den Verkauf des Unternehmens (vgl. Abb. 3).

Management buyout steht für die Übergabe des Unternehmens an das bestehende Management bzw. an Mitglieder der Geschäftsleitung. Diese Art der Übergabe hat viele Vorteile. So kennen die Nachfolger den Betrieb sehr gut und haben sich in ihren bisherigen Funktionen bewährt.

Management buyin bedeutet die Übernahme durch ein externes Management. Diese Variante wird vor allem dann gewählt, wenn Familienmitglieder und Mitarbeiter nicht in Frage kommen.

Käufer eines Unternehmens, die vierte Gruppe der Nachfolger, sind oftmals strategische Investoren, die Produkt- oder Dienstleistungsangebote mit dem neuen Unternehmen erweitern möchten. Hier besteht allerdings durch Zusammenlegungen auch die Gefahr einer Schließung des Unternehmens und eines Abbaus von Arbeitsplätzen.

Ist weder ein Familien- oder Betriebsangehöriger noch externes Personal bereit, das Unternehmen weiterzuführen, ist die Konsequenz eine völlige Stilllegung. Immerhin ist bei 8,3% der übergabereifen Unternehmen mit einer geplanten oder ungeplant erzwungenen Schließung zu rechnen, wodurch insgesamt jährlich ca. 33.500 Arbeitsplätze gefährdet sind (IfM 2004).

Die angegebenen Werte variieren allerdings je nach Umsatzgrößenklassen der Unternehmen. Mit wachsender Unternehmensgröße steigt das Interesse der familieninternen Nachfolger. In der Größenklasse von über 10 Mio. Euro Jahresumsatz geht das Interesse allerdings wieder zurück, was sicherlich auf die steigenden Anforderungen, die damit verbunden sind zurückzuführen ist.

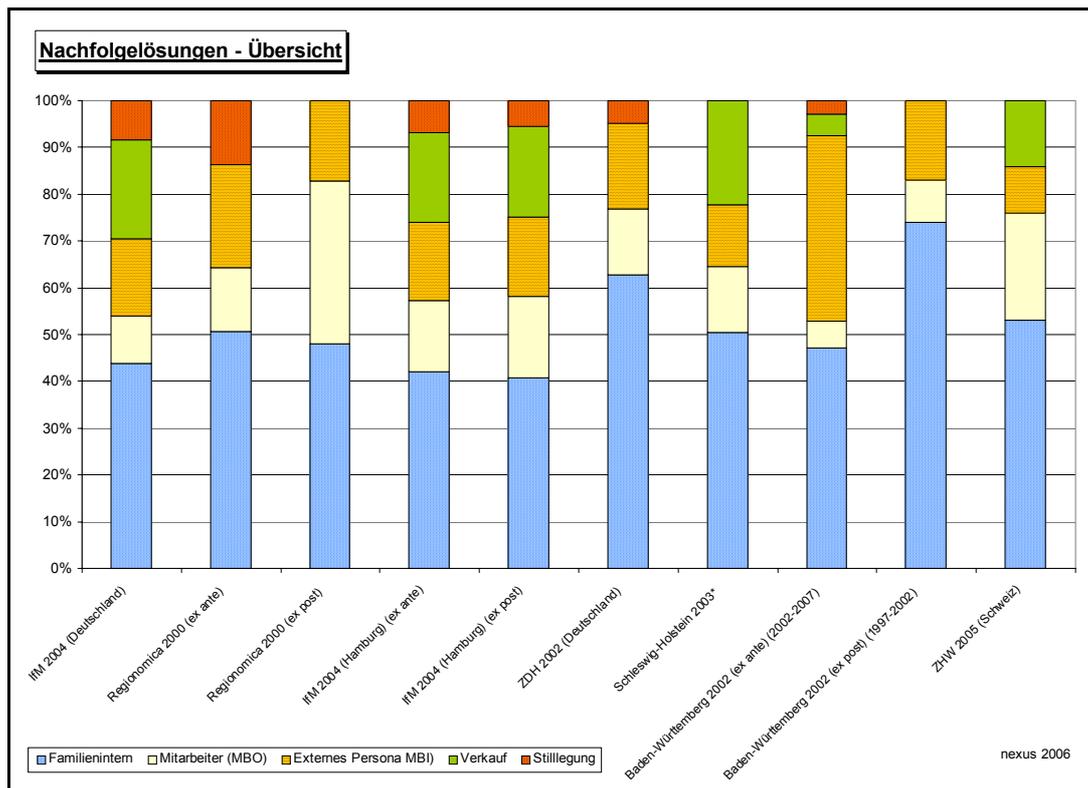


Abbildung 3: Ermittelter Nachfolgerkreis in den untersuchten Studien

4. Unternehmensübergabe und Innovationskraft

„Aus anderen Untersuchungen ist bekannt, dass die Innovationskraft des Unternehmens mit zunehmendem Alter des Patrons abnimmt. Die bis anhin erfolgreich angebotenen Produkte oder Dienstleistungen unterliegen möglicher Weise einem Ablösungsprozess. Produkt-Neuentwicklungen oder Investitionen in neue Maschinen überlässt der Patron nicht selten seinem Nachfolger“ (Zürcher Kantonalbank 2005, S. 57).

Die wichtige Bedeutung einer rechtzeitigen und durchorganisierten Unternehmensübergabe zeigt sich letztlich auch in der Tatsache, dass die Innovationskraft eines Unternehmens mit zunehmendem Alter des Unternehmensleiters nachweislich abnimmt. Die Innovationswirkung eines Generationswechsels ist daher immanent notwendig für das Fortbestehen des Betriebes und dessen zukünftigen Erfolgs-Perspektiven. Auch hier belegt die Schweiz-Studie die durch den Führungswechsel begünstigten Impulse, wobei die Innovationen von Marketingmaßnahmen über die Schaffung neuer Produkte bis hin zur Entwicklung neuer Geschäftszweige reichen. Drei Viertel der Nachfolger gaben hier an, die Innovationskraft des Unternehmens erhöht zu haben, etwa ein Viertel konnte zumindest das Innovationsniveau des Vorgängers halten (S. 57). Diese Komponente hatte auch verbesserte Umsätze (53% Nennung) und Unternehmensgewinne (47%) zur Folge. Die Beschäftigtenzahlen haben sich entsprechend nur in einigen Fällen verringert (20%), überwiegend blieben die Mitarbeiterzahlen gleich (57%) oder sind sogar im Umfeld des Generationenwechsels gestiegen (23%). Häufig wird ein Generationswechsel in einem Unternehmen im Nachhinein als ein positiver Impuls gesehen, der zur

allgemeinen Vitalisierung des Betriebs und des Arbeitsklimas (69,4%) beigetragen hat. Als bedeutsam wird auch der Einfluss auf die Entwicklung neuer Ideen (69,4%) und Moderner Technologien (56,9%) erachtet, Kunden- und Lieferantenbeziehungen (51,4%) sind nur in wenigen Fällen reduziert, sondern vielmehr durch den Generationswechsel erweitert und bereichert worden. Auch die Ausrichtung auf neue Märkte (43,1%) und die gesteigerte Attraktivität für Fach- und Führungskräfte (31,9%) gelten als positive Resultate des Führungswechsels (ZHW 2005, S. 47ff).

Auch die **IfM**-Studie in Baden-Württemberg (2002) stellte fest, dass sich bei der Hälfte der Unternehmen nach der Übernahme die wirtschaftliche Situation des Betriebs gebessert, nur in knapp 15% der Unternehmen verschlechtert hat (LKB 2002, S. 28/29).

Besonders für Familienunternehmen stellt sich die erfolgreiche Nachfolgeregelung als richtungweisend heraus, da Leitung und Besitz des Unternehmens bei diesem Typ wesentlich häufiger in einer Person vereint sind und die rezenten sowie zukünftigen Geschicke des Unternehmens hier also an eine Person gebunden, von ihr abhängig sind.

Handwerksbetriebe sind dabei offenbar stärker durch misslungene Übergabeprozesse gefährdet als Unternehmen der Produktion und Dienstleistung. Der Verlust von Wissen und Erfahrungen sowie die Notwendigkeit technischer Modernisierung und Fortbildung hat hier eine unmittelbare und rasche Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Firma. Scheinbar hat sich das Umfeld für einen Prozess erfolgreicher Unternehmensübergaben vor allem für das Handwerk verschlechtert. Strukturwandel und Marktveränderungen, die allgemeine Konjunkturkrise im Handwerk, eine zunehmend restriktivere Kreditvergabe der Banken und eine Verschlechterung der steuerlichen Rahmenbedingungen werden zu einem immer stärkeren Hemmnis für potenzielle Übergaben (Vgl. ZDH 2003, S.4).

Die Betriebsübernahme ist generell als eine wichtige Alternative zur Firmenneugründung zu verstehen. In Anbetracht bestehender Gründungs-Initiativen sollte diese Möglichkeit als ein wesentlicher Bestandteil und nicht als marginale Randerscheinung behandelt werden. In der Hamburg-Studie zeigt sich allerdings, dass die Übernahme momentan scheinbar seltener den Status einer Gründung einnimmt (33,2%), sondern zum Großteil eine reine Nachfolge darstellt (60,9%). *„Gründungen qua Übernahme eines Unternehmens sind immer noch die Ausnahme im Gründungsgeschehen“* (HK Hamburg 2004. S. 40).

5. Wesentliche Probleme bei der Unternehmensübertragung

„Es geht um den Erhalt des Lebenswerks des Unternehmers. Bei der Lösung dieser Aufgabe hemmen jedoch nicht selten Ängste vor Macht- und Ansehensverlust. Viele Unternehmer sehen sich konfrontiert mit dem Ende ihrer persönlichen aktiven Laufbahn, die über Jahre bis Jahrzehnte viel Kraft, Einsatz und Opfer gekostet hat“ (HK Hamburg 2004, S. 10).

Im Folgenden werden die wichtigsten Probleme bei Unternehmensübertragungen, wie sie Studien übergreifend hervortreten, zusammengefasst. Die Hauptprobleme beziehen sich auf das mangelnde Bewusstsein der Unternehmen im Hinblick auf die Notwendigkeit einer rechtzeiti-

gen Planung, die mangelnde Bereitschaft von Unternehmerpersönlichkeiten sich aus der Firma zurückzuziehen, die Schwierigkeit, den passenden Nachfolger zu finden, auf die steuerlichen und rechtlichen Fragen, die mit der Übergabe verbunden sind sowie auf Finanzierungsschwierigkeiten bei der Übernahme eines Betriebs.

Mangelndes Problembewusstsein und Vorausplanung der Nachfolge

„Langes Herauszögern der Übergabe produziert einen Investitionsstau und verschlechtert die Chancen, einen Nachfolger zu finden. [...] Zahlreiche Unternehmer vernachlässigen aufgrund der enormen zeitlichen Belastung durch das Alltagsgeschäft das Thema Unternehmensnachfolge. Hinzu kommt, dass hierbei Spezialthemen berührt werden, für die jeder Unternehmer einen Fachmann zu Rate ziehen sollte“ (HK Hamburg 2004, S. 14).

Ein Großteil der Unternehmen erweist sich als unzureichend für die Nachfolgeregelung vorbereitet. So gaben z. B. in der Studie des Zentralverbands des deutschen Handwerks (2002) 38,8% der Befragten an, noch keinerlei Schritte hierzu eingeleitet zu haben, und ganze 46% der befragten Übergeber der Schweiz-Studie bekannten, keine konkreten Vorbereitungen getroffen zu haben, obwohl die Entscheidung für den Führungswechsel bereits getroffen war. Diejenigen mit besseren Vorbereitungen führten Maßnahmen wie *Projektmanagement* oder *Businesspläne* sowie konkrete *Umstrukturierungsmaßnahmen* und zusätzlich veranlasste *Investitionen in Anlagen und Logistik* an (Zürcher Kantonalbank 2005).

Generell wird der Zeit-, Kosten- und Arbeitsaufwand einer Unternehmensübergabe von den Unternehmensinhabern unterschätzt. Vor dem Hintergrund sich diversifizierender und globalisierender Wirtschaftsbeziehungen und –konkurrenzen dürfen sich Unternehmen jedoch keine unnötigen Verzögerungen bei innerbetrieblichen Prozessabläufen erlauben. Laut Studie der Zürcher Kantonalbank (2005) verwenden 56% der Übergeber de facto mehr als zwei Jahre allein dafür, sich persönlich mit dem Gedanken der Nachfolge zu beschäftigen ohne überhaupt konkrete Schritte hierzu einzuleiten. Da die Suche nach dem Nachfolger, die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Modalitäten der Übergabe sowie die notwendige Einarbeitung in den Betrieb und die Einführung in die vorhandenen Geschäftskontakte schwer kalkulierbare Faktoren darstellen, sollte auch hier der zu veranschlagende Zeithorizont bedacht werden. Die Studie stellte hierzu fest, dass ein Großteil der Übergeber nur einen Zeitrahmen von ein bis fünf Jahren für die Umsetzung der Nachfolge veranschlagt hat (63%) und sich nur 31% mehr als fünf Jahre für diesen Prozess eingeräumt haben. Vor dem Hintergrund, dass allein bei der Umschichtung von Geschäftsvermögen ins Privatvermögen bzw. umgekehrt Haltefristen von bis zu fünf Jahren auftreten können, sollte eine Mindestfrist von sechs Jahren nicht unterschritten werden, erste Schritte zur Übergabe einzuleiten.

Das Problem des „Loslassen“

Meist ist es der Alterungsprozess, der dem Unternehmer die Notwendigkeit einer Nachfolger-Entscheidung aufdrängt. Es ist ihm dabei rational bewusst, dass das Weiterbestehen seines Betriebes nur durch einen Nachfolger möglich ist, er muss diesen Schritt aber auch emotional

nachvollziehen und dabei einen Weg finden, die eigene Person zu ersetzen, einen wichtigen Teil des bisherigen Lebensinhaltes abzugeben bzw. loszulassen. Allein im Rahmen des hierbei notwendigen Vertrauens gegenüber dem Nachfolger können besonders auch bei innerfamiliären Regelungen große Spannungen auftreten, die dann einen empfindlichen Einfluss auf unternehmerische Prozesse im Betriebs-Alltag nehmen.

Die Suche nach dem Nachfolger

Haben sich Unternehmensleiter für die Fortführung ihres Betriebes entschieden, ist als wesentliche Frage das Personalproblem zu lösen. Häufig muss zum konkreten Zeitpunkt dann festgestellt werden, dass der ursprünglich eingeplante Nachfolger aus der eigenen Familie gar nicht an der Übernahme des elterlichen Betriebs interessiert ist, so dass die Nachfolgeregelung in diesen Fällen abrupt neu entschieden werden muss.

Mitunter haben die Vorgänger sehr konkrete und kritische Vorstellungen von ihrem potentiellen Nachfolger, was häufig eine Zeit erfolglosen Suchens zur Folge hat und den Nachfolger schließlich unter einen beträchtlichen Druck setzen kann. Andererseits besteht vor allem im Osten der Republik vielerorts ein Defizit an fachlich qualifiziertem Personal, das unter den gegebenen wirtschaftlichen Bedingungen der jeweiligen Region oder des Betriebs an einer Unternehmensübernahme interessiert ist.

Für die familien-externen Nachfolgemodelle ist die Art und Weise der Kontaktaufnahme bzw. der Suche von Interesse für die erfolgreiche Vermittlung. Ganze 49% der Nachfolger in der Schweiz-Studie konnten über bestehende Geschäftsbeziehungen vermittelt werden, zu 38% konnten vorhandene Mitarbeiter rekrutiert werden, und bei immerhin 23% spielten Berater des Unternehmens eine wesentliche Rolle bei der Nachfolger-Findung. Auch die Haus-Bank der Unternehmen wurde mit 23% als wichtige Vermittlerfunktion genannt. Deutlich weniger spielten Personalvermittlungen und Inserate eine Rolle (14%), und auch Freunde und Bekannte (8%) zeigten sich als effektivere Hilfen als die Angebote der Handelskammern und Verbände (4%). In 4% konnten sogar Familienmitglieder bei der Findung externen Führungspersonals hilfreich bei Seite stehen (Vgl. Zürcher Kantonalbank 2005, S. 32).

Die Übernahmebereitschaft für eine familieninterne Nachfolge steigt mit zunehmendem Umsatz des Unternehmens, da der Reiz der Übernahme eines kleinen Betriebs oftmals zu gering ist. Bei besonders umsatzstarken Unternehmen wiederum steigt die Wahrscheinlichkeit einer externen Nachfolgeregelung infolge der gesteigerten Anforderungen und des höheren Risikos für den Nachfolger.

Steuerliche und rechtliche Differenzierungen

Im Zuge der Pluralisierung in verschiedene Nachfolgemodelle (familieninterne, -externe Lösungen, MBO, MBI, Aktiengesellschaft, Verkauf, Verpachtung, Schenkungen etc.) lösen sich die Betriebe häufig in einzelne Segmente bzw. Teilbereiche, Subunternehmen sowie Besitzverhältnisse auf. Unternehmensbesitz und -leitung liegen infolge des Generationenwechsels daher immer seltener in nur noch einer Hand, und auch Besitz oder Leitung verstreuen sich zu-

weilen auf mehrere Partner. Diese Zersplitterung größerer Unternehmen kann zur Risikostreuung beitragen und über die Nutzung verschiedener Kompetenzen als Teil einer fruchtbaren Modernisierung und Innovation des gesamten Unternehmens wirken. Auch können Finanzierungsprobleme ein Splitting oder einen Teil-Verkauf erfordern. Allerdings vermögen derartige Teilungsprozesse auch Rationalisierungen, Teilschließungen und Stellenkürzungen nach sich zu ziehen.

Mit der Wahl eines familieninternen oder –externen Nachfolgers ist jeweils auch eine andere rechtliche Form der Übertragung verbunden. Während innerhalb familiärer Verhältnisse in der Regel Schenkungen oder Erbschaften auftreten, werden die externen Varianten mittels Kaufgeschäften abgewickelt. Inwieweit es zu Mischformen dieser Verfahren kommt hängt von persönlichen Motiven, aber auch von steuerlichen oder finanziellen Überlegungen ab. So ist die Elterngeneration selbst bei einer innerfamiliären Lösung häufig auf einen gesetzten Geldbetrag für ihre Altersversorgung angewiesen, so dass hier ein Erlös aus der Übertragung notwendig wird, welcher als Einmal- oder Ratenzahlung erfolgen kann. Andererseits machen zuweilen auch bestimmte (z. B. finanzielle) Situationen eine (Teil-)Schenkung der Firmeninhaber an das neue Management erforderlich.

In der Regel sind die Unternehmer trotz mitunter jahrzehntelanger Erfahrung in der Betriebsführung im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge in ihrer Kompetenz überfordert. Viele Geschäftsführer ziehen daher externe Berater heran, die sie vor allem hinsichtlich der komplexen Problematik finanzieller, rechtlicher, steuerlicher und nicht zuletzt psychologischer Aspekte unterstützen. Die meisten Betriebe erkennen mittlerweile selbst den großen Beratungsbedarf, insbesondere für die Bereiche „Steuern und Recht“, „Nachfolgeabwicklung“, „öffentliche Fördermittel“, „Nachfolgersuche“ bzw. „Entwicklung alternativer Nachfolgemodelle“.

Die Rahmenbedingungen für den Erfolg des Generationswechsels werden im Hinblick auf das Steuerrecht (47,3%), das Arbeits- und Sozialrecht (44%) sowie bezüglich öffentlicher Auflagen und Genehmigungsverfahren (36,8%) deutlich häufiger „negativ“ als „positiv“ beurteilt. Die Bedeutsamkeit der Rolle der Steuer- und Rechtsberater als Begleiter und Berater vor und während der Unternehmensübergabe zeigen sich insbesondere hinsichtlich Erbschafts- oder Schenkungssteuer sowie der Besteuerung von Veräußerungsgewinnen. Öffentliche Auflagen und Genehmigungsverfahren betreffen primär den Bereich der Investitionen. Betriebserweiterungen oder Nutzungsänderungen würden durch diese Bestimmungen aus Sicht von 37% der Unternehmer unnötig erschwert (HK Hamburg 2004, S. 55f).

Finanzierungsprobleme

Das IfM konnte in der Baden-Württemberg-Studie (2002) feststellen, dass bei gut 75% der betrachteten Übertragungen Kapitalbedarf besteht, der im Rahmen des Kaufes oder von Folgeinvestitionen entsteht (LKB 2002, S. 4).

Vordringlich besteht vor allem für den Übernehmer Kapitalbedarf und ggf. ein Finanzierungsproblem, da überwiegend Fremdkapital von Banken herbeigezogen werden muss. Letztere

kennen selbst die vielfältigen Problemlagen bei Unternehmensübergaben, und wissen (häufig im Gegensatz zum potentiellen Übernehmer), dass zum Zweck der Modernisierung und Zukunftssicherung des Betriebes auch nach der Übernahme große finanzielle Investitionen geleistet werden müssen.

Im Bereich der Finanzierung nehmen die Banken, häufig in erster Linie die jeweilige Hausbank des Unternehmens, die insgesamt wichtigste Position ein. In 70% der Fälle sind sie in die Nachfolgefinanzierung eingebunden und nur selten sind die Unternehmen mit den Leistungen ihrer Hausbank unzufrieden. In der erfolgreichen Kooperation von Bank und Unternehmen liegt somit ein wesentlicher Teil des Gesamterfolges der Übertragung begründet.

Besonders für Krisen-Branchen oder –Regionen kann das voraussichtliche Risiko der finanziellen Investition in eine Nachfolge ein grundsätzliches Hindernis für die Übergabe darstellen, und in vielen Fällen erwirtschaften die zur Übergabe stehenden Unternehmen keinen Gewinn oder sind sogar durch Kredite belastet (Vgl. LKB 2002, S. 13).

Auch im Falle einer familieninternen Schenkung treten mitunter Finanzprobleme auf, vor allem, wenn der Senior das über die Jahre in den Betrieb investierte Kapital für die Sicherung seiner Altersvorsorge und seinen Lebensunterhalt eingeplant hat. Andererseits können auch nur eingeschränkt Vermögenswerte übertragen werden, ohne dass hierbei hohe Abgaben im Rahmen von Erbschaftssteuern zu leisten sind. Allgemein stellt die Übertragung von Firmen- in Privatkapital einen Problemfaktor dar, zumal hierbei vom Gesetzesgeber oft zeitliche Fristen vorgeschrieben sind.

Ein weiterer Aspekt im Rahmen von Finanztransfers ist auch die Wertermittlung und Preisfindung für das Unternehmen. So sind hier auch externe Gutachter, Juristen und mitunter Steuerprüfer involviert, da der Gesetzesgeber eine ausführliche Dokumentation der Bewertung und des Kaufpreises aus steuerlichen Gründen fordert.

Aufgrund des zunehmenden Anteils externer Nachfolger, bei denen die Finanzierung in der Regel schwieriger ist, wird der Finanzierung in Zukunft sowohl für die Nachfolger, als auch die Übergeber eine gesteigerte Rolle zukommen.

Bei der Lösung der beschriebenen Probleme spielen vor allem Beratungsleistungen eine hervorgehobene Rolle. Ein Großteil der Übergeber wie auch der Übernehmer lässt sich vor allem in rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Fragen beraten; für die Nachfolger sind zudem Fragen der Unternehmensführung relevant (IfM 2002). Insgesamt zeigen sich die Steuerberater, Rechtsanwälte und speziell bei Finanzierungsfragen die Hausbank als die wichtigsten Anlaufstellen. Aber auch Familienmitglieder und Freunde leisten wesentliche Beraterfunktionen, vor allem hinsichtlich persönlicher und emotionaler Problembereiche. Schließlich stellt die Unternehmensab- und –übergabe mitunter für die gesamte Familie ein wichtiges Ereignis und eine besondere Zäsur dar. Themen wie Altersvorsorge, Loslösung vom eigenen Betrieb, güter- und erbrechtliche Überlegungen können dabei sogar einen direkten Einfluss auf das Familienleben nehmen und dadurch auch zu Belastungen der innerfamiliären Beziehungen führen. Die

neuen persönlichen und unternehmerischen Herausforderungen sowie psychische Belastungen können parallel auch auf das Familienleben des Übernehmers Auswirkungen haben.

Der allgemeine Kostenfaktor der verschiedenen Beratungsleistungen sollte insgesamt nicht unterschätzt werden und als wichtiger Gedanke in den Optimierungsprozess von Fördermaßnahmen eingehen.

Viele Unternehmen zeigen sich über die bestehenden Informationsangebote allerdings häufig nicht vollständig bzw. ausreichend informiert. In der Untersuchung der HK Hamburg gaben z.B. nur 40% der befragten Unternehmen an, das Informationsangebot der Handelskammern zu kennen (HK Hamburg 2004, S. 43).

6. Zur Nutzung von Hilfestellungen bei der Übertragung

„Am meisten wird Unterstützung für steuerliche und rechtliche Aspekte sowie für die Bewertung der Unternehmen gesucht. Damit bilden die drei Bereiche steuerliche Optimierung, rechtlich korrekte Gestaltung der Übergabe sowie objektive Unternehmensbewertung die dominanten Fragestellungen beim Einkauf von externer Beratung“ (Zürcher Kantonalbank 2005, S. 50 Zürcher Kantonalbank 2005).

Unternehmensübergaben sind als ein komplexes und interdisziplinäres Projekt zu begreifen, für das es verständlicherweise von Nutzen ist, externe Kompetenzen zu Rate zu ziehen. Vor allem in Anbetracht der Fülle an steuerlichen, finanzwirtschaftlichen und juristischen Problemfeldern verwundert es nicht, dass vor allem Steuerberater (93%), Rechtsanwälte (54%) und Banken (27%) als Experten herangezogen werden. Deutlich weniger häufig werden die Angebote der Kammern (18%), Verbände (14%) oder von privaten Unternehmensberatern (13%) genutzt (LKB BW, S. 16/17). In der Schweiz-Studie zeigen sich allerdings auch Familienmitglieder (39%) und Freunde (23%) als wichtige Berater, was letztlich zeigt, dass das Projekt „Unternehmensnachfolge“ auch wesentliche persönliche Komponenten und Problemfelder beinhalten kann² (Zürcher Kantonalbank 2005, S. 48f). Da die Übergabe eines Unternehmens auch für die Familien ein wichtiges Ereignis und Zäsur darstellen, haben Themen wie Altersvorsorge, die Loslösung vom eigenen Betrieb oder güter- und erbrechtliche Überlegungen einen direkten Einfluss auf das Familienleben. Die Lebenspartner können in solchen Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle übernehmen. Dies gilt in ähnlicher Weise auch für die Familiensituation des Nachfolgers, der schließlich ebenso vor neuen Aufgaben, Herausforderungen und unternehmerischen wie persönlich-emotionalen Problemstellungen steht.

Nicht alle Unternehmen sind jedoch über die bestehenden Informationsangebote informiert, selbst wenn gerade eine Unternehmensnachfolge geplant ist. In der **Hamburg-Studie** gaben beispielsweise 40% der befragten Familienunternehmen an, das Informationsangebot der Handelskammer zu kennen, während über die Angebote der Banken (33%), der Verbände (28%), der Bürgerschaftsgemeinschaft (16%) sowie der *Hamburger Initiative für Existenzgründung und Innovation* (11%) weniger bekannt war (HK Hamburg 2004, S. 43). Die tatsächliche

² In der LKB-Studie wurde die Familie allerdings nur von 6% als wichtige Beratungsinstanz genannt!

Inanspruchnahme der allgemein bestehenden Angebote weicht genauso wie auch die letztliche Nutzung der dort erhaltenen Informationen von diesen Werten sichtbar ab. Hinsichtlich der Nutzung rangieren die Banken mit 13,1% an erster Stelle, gefolgt von der Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg (9,7%), der Handelskammer (9,1%) und den Verbänden (7,7%) (HK Hamburg 2004, S. 45). Allerdings nutzen die Unternehmer die Informationsangebote in der Regel nur einmal, beziehen diese also nur von einer Stelle. Vorwiegend werden ohnehin erst dann entsprechende Schritte eingeleitet, wenn diese in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der konkreten Planung und Durchführung eines Generationswechsels stehen.

Das **Regionomica-Institut** hat im Rahmen ihrer Untersuchung eine Kurz-Evaluation der wesentlichen Unterstützungsangebote vorgenommen, welche neben den privatwirtschaftlichen Leistungen (Rechtsanwälte, Finanzberater und Banken, Steuerberater, Unternehmensberater etc.) über die verschiedenen Kammern und Verbände (bes. Handelskammer) sowie von Seiten des Bundes und der Länder (z.B. Next/ChangeChance, ego., go! etc.) als Hilfestellungen zur Verfügung stehen. Sie reichen vom Bereich der **Sensibilisierung, Personalvermittlung** über **Beratung und Qualifizierung** bis hin zur **finanziellen Unterstützung** (vgl. Tabelle 2).

Abbildung Maßnahmenfelder und Projekte der Unterstützung in der Nachfolgeproblematik			
Sensibilisierung und Aufschließung	Unterstützung bei der Nachfolgersuche	Beratung und Qualifizierung	Finanzielle Unterstützung
<p>Telefonaktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> - IHK Amsberg und Westfälische Rundschau - Bundesfrauenministerium und Change/Chance <p>Öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kongress „Unternehmensnachfolge“ in Berlin - Veranstaltung „Nachfolger gesucht“ in Rheinland-Pfalz <p>Wettbewerbe von Sparkassen</p> <p>Broschüren, Leitfäden etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deutsche Ausgleichsbank - Bundeswirtschaftsministerium <p>Faxabrufe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Change/Chance 	<p>Börsen/„Passives Matching“</p> <ul style="list-style-type: none"> - Change/Chance - Kammerbörsen - Kooperationsverbund VBI, Baden-Württembergische Bank AG, National-Bank AG - www.unternehmensmarkt.de <p>„Aktives Matching“</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilotprojekt Unternehmensnachfolge im Rahmen der GO! Gründungsinitiative in Nordrhein Westfalen 	<p>Beratung der übergabebereits interessierten Unternehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kooperationsverbund VBI, Baden-Württembergische Bank AG, National-Bank AG - Concept-Team in der Vereins- und Westbank in Hamburg - Angebote von Kammern, Banken, Sparkassen etc. <p>Beratung und Qualifizierung der Nachfolger</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deutsche Junioren-Akademie - Kursprogramm „The next generation“ in Rheinland-Pfalz - Junioren-Tutorium der TMS-Rüschepöhler GmbH - MBA mit Schwerpunkt Unternehmensnachfolge in Dresden <p>Qualifizierung der Berater</p> <ul style="list-style-type: none"> - Change/Chance - MittelstandDirekt der Volks- und Raiffeisenbanken 	<p>Zuschüsse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investitionszuschüsse - „Meisterprämie“ <p>Darlehen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deutsche Ausgleichsbank - ERP <p>Bürgschaften, Beteiligungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bürgschaftsbanken - Mittelständische Beteiligungsgesellschaft (MBG)

Tabelle 2: Maßnahmenfelder und Projekte der Unterstützung in der Nachfolgeproblematik (Regionomica 2000, S. 43)

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung wurden die Unternehmensleiter des Weiteren konkret zum bestehenden Beratungs- und Unterstützungsangebot befragt und daraus zusammenfassend wesentliche Thesen formuliert und erläutert:

- Beratungs- und Unterstützungsangebote werden zur Zeit vor allem durch Handwerksbetriebe genutzt
- Der Schwerpunkt der Unterstützung liegt auf Einzelberatungen und Einführungsseminaren
- Bei den Beratungsfällen spielt die Nachfolgersuche eine geringe Rolle
- Weniger bei der Suche nach einem Nachfolger oder Nachfolgemodell, sondern schwerpunktmäßig vielmehr bei der konkreten Ausgestaltung und Begleitung der Unternehmensübertragung an einen bereits feststehenden Nachfolger scheint hier vorwiegend Beratungsbedarf zu bestehen. In der Betriebsbefragung nannten 28% der Unternehmen Beratungsbedarf bei der Suche nach einem Nachfolger, gegenüber 65% bei der Abwicklung der Nachfolge und 72% bei (steuer-)rechtlichen Fragestellungen.
- Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Einrichtungen ist noch vergleichsweise gering ausgeprägt
- Das Nebeneinander verschiedener Einzelangebote und der Mangel an übergreifender Zusammenarbeit muss als Manko erkannt werden und durch die Schaffung eines umfassenden Netzwerkes der verschiedenen Institutionen sowie einer gegenseitigen Abstimmung koordiniert und dadurch optimiert werden.
- Auch „nach innen“ ist die Transparenz des Unterstützungsangebotes vergleichsweise niedrig
- Marketing- und PR-Instrumente werden eher fallweise eingesetzt, um auf die Unterstützungsangebote, aber auch die Nachfolgeproblematik an sich aufmerksam zu machen
- Bei Informations- und Vermarktungsmaterialien ist häufig festzustellen, dass das Thema Betriebsnachfolge eher als Unterpunkt zur Existenzgründungsförderung geführt wird, z.B. bei der Zuordnung der Ansprechpartner oder in Leitfäden oder auch beim Internetauftritt.
- Anregungen und Verbesserungsvorschläge zielten vor allem auf die beiden Themen Öffentlichkeits- und Zusammenarbeit

Abbildung 4: Thesen zum Beratungs- und Unterstützungsangebot (Regionomica 2000, S. 54)

Die Unternehmen selbst bewerten die Qualität der Beratungsleistungen vor allem im Hinblick auf die inhaltliche Brisanz bzw. Bedeutung für das Unternehmen. So erhalten die Steuerberater und Rechtsanwälte meist vergleichsweise gute Bewertungen, da sie sich als spezialisierte Anbieter und Problemlöser für komplexe Sachverhalte präsentieren, für die in den Unternehmen selbst nur selten entsprechende Fachkompetenzen zur Verfügung stehen. Interessanterweise finden sich für die Leistungen der Handelskammern im Nachhinein wesentlich bessere Bewertungen, wenn diese auch tatsächlich in Anspruch genommen und im Hinblick auf ihre Unternehmensübergabe genutzt wurden. Über 62% der in der **Hamburg-Studie** befragten Unternehmen erachteten die Hilfestellungen durch die Handelskammer als „gut“ bis „sehr gut“. Die Studie kommt überhaupt zum Eindruck, dass die Unternehmer grundsätzlich ausreichend mit Information versorgt sind (HK Hamburg 2004, S. 47). Allgemein finden laut **LKB Baden-Württemberg** (2002) vor allem verbilligte Finanzierungsmöglichkeiten die größte Zustimmung bei Übergebern wie Übernehmern. Auch die Zuschüsse für Beratungsleistungen sowie das grundsätzliche Angebot einer zentralen Informationsstelle werden als sinnvoll erachtet; eigens für die Nachfolger erwiesen sich auch Weiterbildungsangebote als eine wertvolle Unterstützungsleistung.

7. Handlungsempfehlungen

„Vorkehrungen wie z. B. eine geregelte Stellvertretung, Notfallpläne, die Dokumentation wichtiger Informationen bis hin zu einem Konzept, wie ggf. im Ernstfall die Nachfolge geregelt werden soll, sind [...] zur Sicherung der Kontinuität im Unternehmen unverzichtbar (HK Hamburg 2004, S. 41).

Einige der vorgestellten Untersuchungen schließen ihren Studienbericht mit konkreten Handlungsempfehlungen bzw. einem Maßnahmenkatalog zur allgemeinen Verbesserung der Rahmenbedingungen und zur Optimierung der Prozessabläufe von Unternehmensübertragungen. Auch hier stellen sich studienübergreifend wesentliche gemeinsame Handlungsschwerpunkte heraus, welche im Folgenden kurz dargestellt werden. Sie beziehen sich auf die Schwerpunktbereiche „Verbesserung des Beratungsangebotes“, „Sensibilisierung“, „Verbesserung der Kontaktfindung“, „Qualifizierungsmaßnahmen“, „Finanzierungshilfen“ sowie „Anpassung politischer Rahmenbedingungen“.

Verbesserung des Beratungsangebotes

Vor allem Steuer- und Rechtsfragen sowie Fragen im Rahmen der Finanzierung unterliegen einem hohen Beratungsbedarf. Zu letzteren wird die externe Beratung bislang allerdings nicht so umfangreich herangezogen wie zu den erstgenannten Problemfeldern. Da im Zuge einer Unternehmensübergabe häufig eine Reihe verschiedener Experten aufgesucht werden müssen und auch nicht jeder Ansprechpartner in der Lage ist, auf Anhieb eine Lösung zu liefern, empfiehlt die *Baden-Württemberg-Studie* eine koordinierte Beratung, z.B. in Form von runden Tischen mit einem Moderator, im Gegensatz zur Einzel-Beratung anbieten. Überdies würde ein großer Teil der Befragten Zuschüsse zur Beratung begrüßen.

Auch die *Regionomica-Studie* (BB) empfiehlt den Aufbau eines Beraterpools, welcher von ausgewählten Experten mit umfassenden Projekterfahrungen und Referenzen im Bereich der Betriebsnachfolge gebildet wird. Auch sollten bereits bestehende Aktivitäten der verschiedenen Institutionen besser als bisher gebündelt und aufeinander abgestimmt werden, so dass sich die Einrichtung eines (landesweiten) Arbeitskreises empfiehlt, welcher die einzelnen Aktivitäten abstimmt, gemeinsame Maßnahmen plant und durchführt, Qualitätsstandards für die Einspeisung der Daten in bestehende Nachfolgerbörsen erarbeitet sowie gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen für die Berater der Institutionen organisiert und durchführt.

Die *Hamburg-Studie* schlägt darüber hinaus vor, die Übertragung und den Erhalt fortführens-wertiger Unternehmen über die Kofinanzierung eines maximal zweitägigen „Quick-Checks“ durch einen Berater zu unterstützen. Bislang wird trotz grundsätzlicher Kenntnis bestehender Informationsangebote (vor allem der Handelskammer, Verbände und Banken) nur ein geringer Teil dieser auch tatsächlich genutzt.

Coaching & Moderation:

Die positiven Erfahrungen, die sich in der *Baden-Württemberg-Studie* zum „Coaching“ in Familienunternehmen offenbart, legt auch für die externen Nachfolgelösungen ein ähnliches

Vorgehen nahe: Das langsame Hineinwachsen in die Führungsverantwortung und in die eingespielten Betriebsabläufe des Tagesgeschäftes während einer gemeinsamen Übergangszeit erweist sich immer wieder als Erfolgsfaktor für das Gelingen der Nachfolge.

Hilfestellungen über Moderation bieten sich zum Beispiel für Fälle mit vielen Beteiligten oder mit großem Konfliktpotenzial an. Insbesondere bei externen Varianten treffen häufig zwei fremde Personen aufeinander, die sich mit gewissem Misstrauen begegnen. Vor allem die Offenlegung von Informationen ist ein sensibler Punkt mit großen Interessenkonflikten. Von ausreichenden Informationen hängt der Erfolg einer Übernahme aber maßgeblich ab. Auch bei der Frage der Finanzierung ist ein Kompromiss auszuhandeln. Die Moderatorenrolle wird heute schon häufig von Steuerberatern und Rechtsanwälten übernommen, die im Nachfolgeprozess die Funktion eines Koordinators und eines Schlichters erfüllen. Somit dürfte Moderation bei kleinen Unternehmen vor allem eine Frage der Fortbildung dieser Berufsgruppen sein.

Sensibilisierung

Einen wichtigen Punkt stellt bereits der Anstoß dar, sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge im betriebswirtschaftlichen, aber auch im persönlichen Rahmen zu beschäftigen. Da der Zwang zum Generationswechsel allerdings in vielen Fällen z.B. infolge krankheits- oder unfallbedingtem plötzlichem Ausscheiden des Unternehmers unerwartet und meist ohne adäquate Vorbereitung eintritt, rät die *Hamburg-Studie*, die Unternehmen durch permanentes Ansprechen (Veranstaltungen, Artikel, Merkblätter, Mailings etc.) zu sensibilisieren, so dass sie Vorkehrungen für den Notfall einer plötzlich auftretenden Nachfolgesituation treffen.

Zur Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit hinsichtlich der Sensibilisierung von Unternehmen schlägt die Regionomica-Studie eine Pressekampagne vor sowie die Einrichtung einer Homepage (mit entsprechenden Links zu weiterführenden und anderen Initiativen), den Entwurf einer („Wegweiser“-)Broschüre bzw. eines Leitfadens, der landesweit zum Einsatz kommt. Darüber hinaus wird ein öffentlichkeitswirksamer Wettbewerb zu erfolgreichen Nachfolgen (wie Start-Up) vorgeschlagen und angeregt, bestehende Initiativen im Bereich der Existenzgründung um den Baustein „Unternehmensübergabe“ zu erweitern.

Die *Baden-Württemberg-Studie* weist darauf hin, dass der gesellschaftliche Wertewandel zu mehr externen Übernahmen und der Strukturwandel vor allem in typisch mittelständisch strukturierten Branchen zu erheblichen wirtschaftlichen Problemen führen wird. Außerdem prägt der Wandel in der Unternehmensfinanzierung, der die Kreditvergabebedingungen für den Mittelstand drastisch verändert in entscheidendem Maße die zukünftigen Entwicklungen. Da diese Trends, ihre Auswirkungen und mögliche Gegen- und Anpassungsmaßnahmen scheinbar noch nicht voll in das Bewusstsein der am Nachfolgeprozess Beteiligten gedrungen sind, ist hier ein wesentlicher Angriffspunkt für Handlungsmaßnahmen zu sehen.

Verbesserung der Kontaktfindung (Vermittlerbörsen)

Der auch mit dem Begriff „Matching“ bezeichnete Arbeitsbereich beinhaltet das Suchen und Zusammenbringen von Partnern, die „zusammenpassen“. Dies beinhaltet die Konkretisierung von Auswahlkriterien für die gesuchten Partner, was unter anderem durch die Erstellung von

Angebotsprofilen, Sichtung und Beurteilung der angebotenen Informationen sowie durch die Auswahl möglicher Kandidaten erfolgt. Auch die Verhandlungen und der Vertragsabschluss können hinzukommen.

Vermittlungsbörsen als Förderangebot finden laut der *Baden-Württemberg-Studie* bei fast allen Übergebern, die auf der Suche nach einem Nachfolger sind, Zustimmung. Die Nachfolger dagegen sehen darin weniger Nutzen. Da viele Vermittlungsbörsen bei der reinen Vermittlung der Kontakte stehen bleiben, sollte über Informations- und Beratungsangebote nachgedacht werden, die an den einzelnen Schritten des Matching anknüpfen.

So regt auch die Handelskammer *Hamburg* an, mit den Kammern für Steuerberater, Anwälte und Notare sowie mit Banken und Beraterverbänden zu kooperieren und durch stärkere Vernetzung den Markt für Unternehmensnachfolgen in Hamburg noch transparenter machen.

Qualifizierungsmaßnahmen

Bestehende Weiterbildungsangebote für Existenzgründer sollten durch spezielle Blöcke zum Thema Übernahme ergänzt werden, zum Beispiel in Form von Hilfestellungen, wie man bestehende Unternehmen beurteilen oder am besten Änderungen in bestehenden Unternehmen einführen kann.

Qualifikationsprobleme sieht die *Baden-Württemberg-Studie* vor allem im betriebswirtschaftlichen Bereich. Sie betreffen vor allem Methoden zur Unternehmensführung, zum Beispiel hinsichtlich der Frage, wie ein gutes Fortführungskonzept zu erstellen ist, wie der Unternehmenswert ermittelt und Übernahmeangebote geprüft werden. Später benötigt der Nachfolger Instrumente zur Kostenkontrolle und zur Liquiditäts-, Investitions- und Finanzplanung, aber auch zum Krisenmanagement.

Die Person des Nachfolgers wird häufig als ein entscheidender Faktoren für den Erfolg der Unternehmensnachfolge angesehen, wobei in erster Linie seine persönliche Eignung (80,1%) und fachlichen Kompetenz (75,7%) angeführt wird (HK Hamburg 2000, S. 15). Die Handelskammer *Hamburg* will Nachfolge-Interessierte daher im Rahmen von Seminaren, in denen die Besonderheiten der Nachfolge insbesondere im Vergleich zu einer normalen Existenzgründung behandelt werden, vorbereiten.

Finanzierungshilfen

„Das Umfeld für den Generationenwechsel wird schwieriger. Denn der Trend zu externen Übernahmen fällt zusammen mit einer anhaltenden Ertrags- und Eigenkapitalschwäche vieler mittelständischer Unternehmen und einem tief greifenden Wandel in der Unternehmensfinanzierung. Daher wird Finanzierung zum dritten großen Thema bei der Unternehmensnachfolge nach Steuern und Erbrecht und die Suche nach einem geeigneten Nachfolger zum vierten Thema“ (LKB BW 2002, S.46).

Schon vor der Übernahme klagen viele Unternehmen über mangelnde Ertragskraft, so dass in Kombination mit zusätzlich durch Planungsfehler hervorgerufenen Kapitalbedürfnissen und

einer oftmals mangelnden Kontrolle der Kosten nach der Übernahme ein grundsätzlicher Bedarf an günstigen Finanzierungsangeboten besteht. Dieser dürfte laut IfM (BW-Studie) in Zukunft unter den sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen weiter steigen.

Unternehmen mit ungünstigen Bilanzen werden es sowohl in der Übergeber-, als auch in der Übernehmerrolle schwer haben, eine Bank als Kapitalgeber zu gewinnen. Über die Suche einer Finanzierung hinaus ist der gesamte betriebswirtschaftliche Bereich durch ein nachhaltiges Konzept zu optimieren und gegebenenfalls der Nachfolger entsprechend zu schulen, um den Erfolg des gesamten Übergabeprozesses sowie das Fortbestehen des Betriebes in den Folgejahren zu gewährleisten.

Anpassung politischer Rahmenbedingungen

Angesichts der Tatsache, dass ein Großteil (47,3%) der befragten Unternehmen das Steuerrecht im Hinblick auf den Erfolg des Generationswechsels als negativ beurteilen bzw. negative Auswirkungen des Arbeits- und Sozialrechts sehen (44%), fordert die Handelskammer *Hamburg*, im Bezug auf das Arbeitsrecht einen „Dreisprung“ zu vollziehen aus Entgeltfortzahlung durch den Arbeitgeber nach der Kündigung, einer grundlegenden Vereinfachung des Kündigungsschutzes und dem Wegfall der Arbeitslosenversicherung.

Im Bereich der Einkommensbesteuerung wird (a) die Erhöhung des Freibetrags bei der Betriebsveräußerung aus Altersgründen oder wegen dauerhafter Berufsunfähigkeit, (b) eine Halbierung des Steuersatzes für außerordentliche Einkünfte und (c) eine Erhöhung der Freibeträge für die Veräußerung von Unternehmensanteilen gefordert. Auch im Hinblick auf die Erbschaftssteuer für Betriebsvermögen verfolgt die Handelskammer eine Reduzierung.

8. Literatur

Freund, W. (2004): „Unternehmensnachfolge in Deutschland - Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn“. Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004. Bonn.

Habig, H. & Berninghaus, J. (1998): „Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln“. Berlin/Heidelberg/New York.

Handelskammer Hamburg (Hrsg.) (2004): „Unternehmensnachfolge in Hamburg – Handlungsnotwendigkeiten und Begründungen“. Hamburg.

Handwerkskammern Flensburg und Lübeck (2003): „Betriebsnachfolge im Handwerk“

Institut für Mittelstandsforschung (2001): „Unternehmensnachfolge in Deutschland – Sonderdruck aus Anlaß der zentralen Auftaktveranstaltung zur Initiative Unternehmensnachfolge *nexxt* des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie am 28. Mai 2001 in Berlin. Bonn.

Landeskreditbank Baden-Württemberg (Hrsg.) (2002): „Generationenwechsel in Baden-Württemberg“.

Regionomica GmbH (2000): „Endbericht – Vorschau Unternehmensnachfolgen/ Betriebsübernahmen“.

B Studien zur Unternehmensnachfolge - Übersicht zum Stand der Forschung

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2002): „Betriebsnachfolge im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2002“. Berlin.

Zürcher Kantonalbank (Hrsg.) (2005): „Unternehmen Zukunft – Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz“. Zürich.

C Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Generationswechselmanagement“

Dr. Rainer Lüdigg

1. Ziele und Methodik

Fragen der demografischen Entwicklung sind in den letzten Jahren zunehmend in das Zentrum der Diskussion sowohl im politischen Raum als auch in der wirtschaftlichen Sphäre gerückt. Dies wird durch eine Vielzahl von Untersuchungen mit durchaus unterschiedlichen Gegenständen belegt. Teilweise sind diese Untersuchungsergebnisse in der Literaturrecherche widergespiegelt, die Bestandteil des Endberichts ist. Ohne diese Ergebnisse hier näher reflektieren zu wollen, lässt sich daraus doch ableiten, dass auch von der Wirtschaft die aus der demografischen Entwicklung resultierenden Konsequenzen zwar schon zunehmend erkannt werden, sich allerdings im täglichen Handeln der Unternehmen der Unternehmen doch eher partiell niederschlagen.

Strategien zur Meisterung des perspektivisch vor den Unternehmen stehenden Generationswechsels zu erkunden, bzw. der Frage nachzugehen, ob solche Strategien überhaupt existieren – hier liegt ein wesentlicher Ansatzpunkt für die im Rahmen des Projektes „Generationswechselmanagement“ durchgeführte **Unternehmensbefragung**. Über die Befragung sollen mithin insbesondere das Problembewusstsein und bereits jetzt erkennbare Strategien und Lösungsansätze in den Unternehmen identifiziert werden.

Der Generationswechsel in den Unternehmen hat eine Reihe von Facetten, die praktisch alle Bereiche eines Unternehmens durchziehen und auch auf die Gesellschaft in vielfältiger Weise rückwirken. Die Palette reicht dabei von der Diskussion über einen drohenden (oder bereits eingetretenen) Fachkräftemangel über die Rolle der Schulen und berufsbildenden Einrichtungen als Vorbereitung auf die Wirtschaftspraxis bis hin zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie (ein Thema, das beileibe nicht nur Frauen angeht, wie die aktuellen Diskussionen bspw. um das Elterngeld zeigten).

Durch die Unternehmensbefragung wurden die nachfolgend genannten **Fragen** im Zusammenhang mit dem Generationswechsel abgedeckt:

- Fragen der Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Personalentwicklung
- Fragen der Unternehmensnachfolge
- Fragen der Gewinnung von Fachkräftenachwuchs und des Haltens jüngerer Arbeitnehmer
- Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der **Fragebogen** wurde so gestaltet, dass offenen Fragen fast völlig ausgeklammert wurden. Ebenso wurde darauf Wert gelegt, dass der Umfang auf vier Seiten (einen Doppelbogen) begrenzt blieb. Erfahrungsgemäß ist die Ausfüllwahrscheinlichkeit größer, wenn zum einen Aus-

wahlmöglichkeiten bereits vorgegeben sind und mit vier Seiten ein überschaubarer Umfang gegeben ist. Damit hält sich auch der Zeitaufwand für die Ausfüllung in Grenzen, wird allerdings mit einem gewissen Verzicht auf Aussagetiefe erkaufte. Im Interesse einer möglichst hohen Rücklaufquote wurde diese Unschärfe in Kauf genommen.

(Der Fragebogen ist als Anlage beigefügt.)

Die Unternehmensbefragung konzentrierte sich in Abstimmung mit dem Auftraggeber auf **Unternehmen des Produzierenden Gewerbes, des Produzierenden Handwerks** sowie auf einige Bereiche der überwiegend **auf Unternehmen bezogenen Dienstleistungen**. Diese Branchenverteilung ist bei der Interpretation der Befragungsergebnisse zu berücksichtigen, so wurden z.B. dienstleistende Handwerke wie Friseure nicht berücksichtigt.

Befragt wurden fast ausschließlich **kleine und mittlere Unternehmen**, da die Beschäftigtenzahl in der Regel nicht bekannt war, sind allerdings auch wenige Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten in die Befragung eingegangen.

Die erforderlichen Adressen wurden aus Beständen der Industrie- und Handelskammern Halle-Dessau und Magdeburg, der Handwerkskammer Magdeburg sowie aus Adressbeständen des isw gewonnen (in denen auch Handwerksbetriebe des Kammerbezirks Halle vertreten waren). Auf eine grundsätzliche Einbeziehung des Kammerbezirks Halle wurde verzichtet, da eine Unternehmensbefragung dort im Rahmen eines anderen Projektes nur kurze Zeit vorher stattgefunden hatte.

Es wurden ausschließlich **Unternehmen aus Sachsen-Anhalt** angeschrieben, in wenigen Fällen haben allerdings auch die Unternehmenszentralen aus anderen Bundesländern geantwortet. Auf eine regional differenzierte Auswertung wurde nicht zuletzt wegen der ungleichmäßigen räumlichen Verteilung der Stichprobe verzichtet.

Die Auswertung erfolgte unter Nutzung des Datenauswertungssystems SPSS.

In den nachfolgenden Tabellen dient die Zahl der Unternehmen, die die Frage beantwortet haben, als Bezugsbasis, soweit nichts anderes angegeben ist.

2. Datenbasis

Insgesamt wurden im Rahmen der Unternehmensbefragung 3.260 Betriebe angeschrieben. Bis zum Redaktionsschluss der Umfrage waren **467 auswertbare Rückläufe** eingegangen (das entspricht einer Quote von 14,3%), darunter 214 Handwerksbetriebe (45,8%, darunter 107 Betriebe des Bauhandwerks). Branchenschwerpunkt lagen im Verarbeitenden Gewerbe (233 Betriebe), Baugewerbe (126 Betriebe), unternehmensnahe Dienstleistungen (64 Betriebe). Die relativ hohe Zahl von Rückläufen ermöglichte eine Reihe differenzierter Auswertungen.

Bemerkenswert für die Auswertung waren der Rücklauf von **58 unselbständigen Unternehmen** (12,4%; im Folgenden: **Filialen**) und der hohe Anteil von **Kleinunternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten** (224 Betriebe, das entspricht 48,1%). Die Auswertung zeigte, dass diese beiden Gruppen einige Besonderheiten aufweisen, auf die noch einzugehen sein wird. So weisen z.B. die Filialen eine im Durchschnitt deutlich größere Zahl von Beschäftigten als die Grundge-

samtheit der Betriebe auf (vgl. die folgende Tabelle nach Unternehmensgrößen und ausgewählten Merkmalen).

Für die einzelnen Gruppen wurden keine gesonderten Kapitel in der Studie eingeführt, sondern die Auswertungen wurden an den jeweils passenden Stellen eingefügt.

Tabelle 3: Unternehmensgröße (Anzahl der Unternehmen)

	<5	6 bis 19	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 249	>250	Gesamt
Gesamt	74	150	134	57	34	17	466 ³
Handwerk	55	89	52	14	2	2	214
dar. Bauhandwerk	33	44	22	7	1	-	107
Selbständige /Inhabergeführte	72	145	115	41	25	10	408
Filialen etc.	1	7	17	17	9	7	58
Verarbeitendes Ge- werbe	17	68	72	38	25	10	230
unternehmensnahe Dienstleistungen	8	25	18	6	4	3	64

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

3. Beschäftigtenstruktur der Unternehmen

Die Beschäftigtenstruktur der Unternehmen weist vor allem wegen der Konzentration auf das Produzierende Gewerbe und Handwerk einige Besonderheiten auf. So ist der Anteil von weiblichen Beschäftigten nicht zuletzt wegen dieser Fokussierung auf Produzierendes Gewerbe und Handwerk verhältnismäßig gering. Der Anteil von Unternehmen mit **mehr als 25% weiblicher Beschäftigter** liegt bei 31%, im Handwerk sogar nur bei 19%. Besonders niedrig ist der weibliche Beschäftigungsanteil in der Gruppe der Kleinbetriebe mit 20 bis 49 Beschäftigten mit 13,6%.

Damit stimmen die Ergebnisse der Befragung recht gut mit Ergebnissen anderer Untersuchungen überein, die für das Produzierende Gewerbe (einschl. des gesamten Bereichs der ingenieurtechnischen Dienstleistungen) relativ geringe Anteile weiblicher Beschäftigter konstatieren. Auf das vielfältige Ursachenspektrum soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.⁴

Der **Anteil der Fachkräfte über 55 Jahre** liegt bei einer bemerkenswerten Minderheit der Unternehmen bereits bei mehr als 15%. Das betrifft besonders das Verarbeitende Gewerbe. Filialen und mittlere Betriebe weisen dabei deutlich geringere Anteile auf. Die Interpretation der nachfolgenden Tabelle bleibt jedoch insofern zwiespältig, als der zum Teil sehr niedrige Besatz mit Beschäftigten über 55 Jahre (so weisen fast $\frac{3}{4}$ der Filialen weniger als 10% der Be-

³ Ein Betrieb hat keine Unternehmensgröße angegeben.

⁴ Vgl. dazu u.a. die in Kapitel D2 gemachten Ausführungen.

schäftigten in dieser Altersgruppe aus) darauf hindeutet, dass Möglichkeiten von Frühverrentungen, Vorruhestandsregelungen und ggf. auch Entlassungen recht konsequent genutzt wurden. Dies fügt sich in das Bild, dass Deutschland auch im internationalen Maßstab eine der niedrigsten Beschäftigungsquoten in dieser Altersgruppe aufweist.

Tabelle 4: Anteil Fachkräfte über 55 Jahre an der Gesamtzahl der Beschäftigten

	0-5%	5-10%	10-15%	15-20%	>20%
Alle Unternehmen	54,8	16,0	10,5	7,2	11,4
Handwerk	61,9	13,3	6,7	6,7	11,4
Filialen	50,0	24,1	15,5	6,9	3,4
Bis 19 Beschäftigte	55,3	10,6	8,3	7,4	18,4
20-249 Beschäftigte	53,6	21,2	12,7	7,2	5,4
Verarbeitendes Gewerbe	48,7	20,5	12,0	8,9	9,8
Baugewerbe	67,5	9,8	6,5	6,5	9,8

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Eine generelle Überalterung ist damit bislang in der Breite der Unternehmen nicht zu konstatieren. Die deutliche Minderheit der Betriebe mit mehr als 15% älterer Beschäftigter (fast jedes fünfte Unternehmen) lässt allerdings in naher Zukunft erhebliche Probleme erwarten. Auch dies steht in Übereinstimmung mit anderen Untersuchungen. Mithin ist durchaus noch ein **Zeitfenster** geöffnet, um dem vielfach beschworenen Fachkräftemangel auf breiter Front zu begegnen – wobei dieses Fenster sich von Jahr zu Jahr verengt. Nach vorliegenden Untersuchungen ist in einigen Wirtschaftsbereichen bereits ein spürbarer Mangel an Fachkräften festzustellen, insbesondere im ingenieurtechnischen Bereich⁵.

Vor diesem Hintergrund ist insbesondere auch im Hinblick auf die mittelfristige Perspektive die Frage des Ausbildungsverhaltens der Betriebe zu bewerten. Hier ergab die Befragung, dass die **Anteile der Auszubildenden** an der Gesamtbelegschaft **insgesamt eher mäßig** sind, gleichwohl liegt die Zahl der Betriebe mit mehr als 7% Azubis im Verarbeitenden Gewerbe bei über 50%, im Handwerk bei etwa 47%. Auffällig sind die **relativ hohen Anteile der Filialen**. Hierauf wird im Zusammenhang mit der Frage der Gewinnung von Fachkräftenachwuchs nochmals zurückzukommen sein (vgl. Kapitel 4.3). Vorab sei schon angemerkt, dass diese Angaben auf Schulabgänger bezogen sind, die einen betrieblichen Ausbildungsplatz gefunden haben. Aus einschlägigen Untersuchungen, nicht zuletzt auch aus den Berufsbildungsberichten des Landes Sachsen-Anhalt ist aber bekannt, dass ein erheblicher Teil der Jugendlichen keinen betrieblichen Ausbildungsplatz hat. Vor diesem Hintergrund sind die ausgewiesenen Prozentzahlen durchaus zu relativieren.

Gerade im Bereich der beruflichen Ausbildung ist mit erheblichen Einschnitten auf Grund des demografischen Wandels zu rechnen – die Zahl der Schulabgänger geht bereits in der kurz-

⁵ Vgl. Exkurs Fachkräfteentwicklung im ingenieurtechnischen Bereich (Kapitel D2)

fristigen Perspektive drastisch zurück. Inwieweit dies durch Überhänge von Schulabgängern aus früheren Jahren abgepuffert werden kann, bleibt abzuwarten; maximal ist eine Verzögerung des Durchwirkens auf die Lehrstellennachfrage von zwei bis drei Jahren zu erwarten.

Tabelle 5: Azubiquoten bezogen auf die Beschäftigtenzahl

Anteil der Azubis an der Gesamtzahl der Beschäftigten	0%	1-3%	4-6%	7-10%	>10%
Alle Unternehmen	40,4	4,1	9,9	18,6	27,0
Handwerk	48,1	1,0	3,8	14,3	32,9
Filialen	19,0	13,8	20,7	29,3	-
Bis 19 Beschäftigte	60,8	-	2,8	8,3	27,6
20-249 Beschäftigte	22,5	7,7	13,5	27,9	28,4
•250 Beschäftigte	11,8	5,9	52,9	29,4	-
Verarbeitendes Gewerbe	30,4	5,8	12,1	24,1	27,7
Baugewerbe	54,5	4,8	4,8	12,7	22,2

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Analog der Zahl der weiblichen Beschäftigten ist auch die **Zahl der weiblichen Auszubildenden** auf Grund der Branchenstruktur der Umfrage deutlich niedriger; nur ein Drittel der Befragten bildet überhaupt Mädchen aus. Weibliche Auszubildende im Produzierenden Gewerbe, im Übrigen auch die Zahl der Studentinnen im ingenieurtechnischen Bereich, sind also weiterhin eine deutliche Minderheit. Bisherige Maßnahmen zur Sensibilisierung beider Seiten – Unternehmen wie junger Frauen – haben bislang nur geringe Verbesserungen gebracht (wobei zu konstatieren ist, dass sich diese Maßnahmen eher auf einzelne Aktionen wie Messen oder den Girl's Day beschränkten).

Bemerkenswert ist die ungebrochen hohe Ausbildungsbereitschaft der **Handwerksbetriebe**. Obwohl sich unter den Handwerksunternehmen ein hoher Anteil von Kleinstunternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten befindet, bildet nahezu jeder zweite Handwerksbetrieb aus.⁶ Auch hier ist allerdings insgesamt die Zahl der angebotenen Lehrstellen zum Teil deutlich zurückgegangen, was zumindest partiell aus der konjunkturellen Situation vieler Handwerksbereiche erklärt werden kann.

Noch wichtiger als die Ausbildung ist vor dem Hintergrund des Generationswechsels die Frage, in welchem Umfang Auszubildende nach Beendigung der Lehre übernommen wurden. Dazu wurden die **Übernahmequoten** für den Zeitraum ab 2000 befragt, sie lassen darauf schließen, dass teilweise erheblich über den eigenen (und den regionalen?) Bedarf hinaus ausgebildet wurde. **Bei einer Beibehaltung der insgesamt relativ mäßigen Übernahmequo-**

⁶ Die hohe Zahl von Betrieben mit Azubiquoten >10% ist gerade dieser Ausbildungsbereitschaft von Kleinstbetrieben geschuldet: bildet ein Betrieb mit 10 Beschäftigten aus, liegt er automatisch bei 10%. Das ist bei der Interpretation zu berücksichtigen.

ten ist eine Deckung des Ersatzbedarfs in der mittleren Perspektive zumindest flächendeckend fraglich.

Die Übernahmequote bei jungen Frauen fällt noch schwächer aus (etwa jedes 5. Unternehmen hat übernommen).

Tabelle 6: Übernahmequoten (seit 2000) bezogen auf die Beschäftigtenzahl

	0%	1-3%	4-6%	7-10%	>10%
Alle Unternehmen	47,9	8,7	10,1	14,3	18,9
Handwerk	53,6	3,9	5,3	12,0	25,4
Filialen	43,6	20,0	16,4	20,0	-
Bis 19 Beschäftigte	71,0	1,4	3,2	7,4	17,1
20-249 Beschäftigte	27,1	14,5	15,4	20,8	22,2
Verarbeitendes Gewerbe	41,5	10,3	11,6	20,1	16,5
Baugewerbe	57,4	5,7	5,7	9,0	22,1

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Ein Bestandteil der Diskussionen um den Generationswechsel ist auch der Zeitpunkt des Eintritts in den Ruhestand. Hier wurden insbesondere im politischen Raum die unterschiedlichsten Vorstellungen entwickelt, wobei die (schrittweise) Heraufsetzung des Rentenalters eine der populärsten Forderungen ist. Dabei wird leicht übersehen, dass Deutschland eine ungewöhnlich niedrige Quote an Erwerbstätigen in der Altersgruppe der 55- bis 64-jährigen aufweist. Neben „echter“ Berufsunfähigkeit spielen dabei Vorruhestandsregelungen und Frühverrentungen eine nicht unerhebliche Rolle. Bei der Erschließung von Fachkräftepotenzialen sollte dieser Faktor nicht unbeachtet bleiben. Auch in der durchgeführten Unternehmensumfrage spielten Modelle der **Nutzung von Altersteilzeit** durchaus eine Rolle, wobei sich die Nutzung fast ausschließlich auf Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten und insbesondere Filialen erstreckte. Die Einbindung in einen größeren Unternehmensverband begünstigt offensichtlich die Anwendung derartiger Regelungen, während Kleinstunternehmen dazu die Möglichkeiten weitgehend fehlen. In Kleinst- und Handwerksbetrieben sind diese Regelungen folgerichtig nahezu bedeutungslos.

Tabelle 7: Nutzung von Altersteilzeit und Formen der Nutzung (in Prozent)

	überhaupt	Verkürzte Arbeitszeit	Verkürzte Lebensarbeitszeit	andere
Alle Unternehmen	14,1	6,9	7,9	4,3
Handwerk	4,7	4,2	3,7	4,2
Filialen	43,1	10,3	25,9	8,6
1-19 Beschäftigte	2,2	3,1	1,8	2,2
20-249 Beschäftigte	21,3	8,9	12,4	4,9

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

4. Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Generationswechsel

Generationswechsel umfasst einen ganzen Komplex von Fragen, die wiederum untereinander zusammenhängen. Die Unternehmensbefragung hatte nicht das Ziel, diesen Komplex vollständig zu beleuchten, sondern konzentrierte sich auf ausgewählte Facetten.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, insbesondere dem spätestens mittelfristig zu erwartenden Rückgang an Fachkräftenachwuchs, stellt sich zunächst die Frage, ob die Zahl der frühzeitig aus dem Berufsleben Ausscheidenden reduziert werden kann. Das setzt freilich voraus, dass insbesondere auch ältere Arbeitnehmer gezielt qualifiziert und entsprechend ihrer Möglichkeiten, etwa unter Nutzung ihrer spezifischen sozialen Kompetenzen, eingesetzt werden. Darüber hinaus stellt sich generell die Frage, ob und in welchem Umfang auch kleine und mittlere Unternehmen Strategien der Personal- und Organisationsentwicklung verfolgen.

Eine besondere Situation Sachsen-Anhalts – wie auch der anderen neuen Bundesländer – resultiert aus dem mit dem wirtschaftlichen Umbruch verbundenen Gründungsgeschehen. Viele der Gründerinnen und Gründer (dazu wird in diesem Falle auch der Personenkreis gerechnet, der ehemalige Treuhandbetriebe oder Teile derselben z.B. durch MBO übernommen hat) waren zu diesem Zeitpunkt bereits gestandene Persönlichkeiten, häufig schon vor der Wende in leitender Funktion tätig. Auch dieser Personenkreis kommt nun in die Jahre, so dass ein überdurchschnittlich hoher Anteil von Unternehmen zur Übergabe ansteht. Davon sind wiederum kleine und mittlere Unternehmen und Handwerksbetriebe in besonderem Maße betroffen. Auf die generell mit der hohen Zahl von anstehenden Unternehmensnachfolgen verbundenen Probleme wird an anderer Stelle eingegangen (vgl. Kapitel B5). Die Bedeutung dieses Fragenkreises – schließlich hängen auch an kleinen Unternehmen Arbeitsplätze, die sich aufsummieren – war Anlass, der Unternehmensnachfolge auch bei der Unternehmensbefragung gebührenden Platz einzuräumen.

Die Fragen des Fachkräftenachwuchses betreffen im Übrigen genauso den Unternehmerachwuchs, nicht zuletzt im Zusammenhang mit dem Problem der Unternehmensnachfolge. Generell geht es bei der Frage des Fachkräftenachwuchses nicht nur um die Gewinnung und Ausbildung, sondern vor allem auch um das Halten von jüngeren Fachkräften. Gerade für das

von Abwanderungen besonders betroffene Sachsen-Anhalt ist diese Frage angesichts der demografischen Entwicklung in der mittleren und längeren Perspektive für das weitere wirtschaftliche Fortkommen geradezu überlebenswichtig. Diesem gesamten Komplex wurde bei der Unternehmensbefragung ebenfalls nachgegangen.

Dazu gehören letztlich auch Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auf Grund der nach wie vor vorhandenen sozialen Rollenverteilung sind damit in erster Linie erwerbstätige Mütter angesprochen. Allerdings zeigte sich hier im Gegensatz zu den anderen maßnahmekomplexen, dass die Tragweite dieses Komplexes von der weit überwiegenden Zahl der Betriebe noch nicht erfasst worden ist. Jedenfalls waren hier deutlich geringere Antwortkollektive zu verzeichnen. Dies muss nachdenklich stimmen, weist aber zugleich aus politischer Sicht auf offensichtlich noch brachliegende oder nicht ausreichend bearbeitete Arbeitsfelder hin.

Im Folgenden werden die Befragungsergebnisse für die einzelnen Maßnahmekomplexe dargestellt.

1. *Qualifizierung älterer Beschäftigter und Personalentwicklung*

Die Unternehmensbefragung zeigte, dass in den Betrieben viele ältere Arbeitnehmer beschäftigt sind. Da in den nächsten Jahren zunehmend geburtenschwache Jahrgänge in die berufliche Erstausbildung eintreten, mithin Fachkräftenachwuchs nur begrenzt generiert werden kann, gerade in Klein- und Kleinstunternehmen, werden Fragen der Qualifizierung bzw. generell des **Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer** zunehmende Bedeutung erlangen. Dies ist von einem großen Teil der Unternehmen bereits erkannt worden. Immerhin haben 37,3% der Betriebe angegeben, derartige Maßnahmen zu nutzen, darunter auch jedes vierte Unternehmen (25,2%) mit weniger als 20 Beschäftigten. Vor dem Hintergrund des hohen Anteils von Klein- und Kleinstunternehmen an der Befragung ist das durchaus respektabel. Bei den mittleren Unternehmen liegt der Anteil erwartungsgemäß deutlich höher, nämlich bei 46,2%. Am höchsten sind die Anteile bei den Filialen mit 55,2% und in der Gruppe der Mittelbetriebe mit 100 bis 249 Beschäftigten (61,8%). In Handwerk liegt der Anteil bei 25,7%, der Zusammenhang zur Betriebsgröße ist nicht zu übersehen, da gerade im Handwerk viele Kleinstunternehmen (vgl. Tabelle 3) vertreten sind.

Gleichwohl ist festzuhalten, dass diese Fragen auch von einer bemerkenswerten Minderheit der Kleinunternehmen nicht nur erkannt wurden, sondern auch entsprechende Maßnahmen eingeleitet wurden.

In der nachfolgenden Tabelle sind die am häufigsten in Anspruch genommenen Maßnahmen zusammengestellt.

C Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Generationswechselmanagement“

Tabelle 8: „Hitliste“ der Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit (in Prozent bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen)

	Gesamt	1-19 Besch.	20-249 Besch.
das Unternehmen nutzt Maßnahmen	37,3	25,9	46,2
Flexible Arbeitszeitregelung	23,8	16,5	28,4
Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Veränderung am Arbeitsplatz	19,1	16,5	20,9
Betriebliche Gesundheitsvorsorge als fester Bestandteil der Führungstätigkeit	17,6	6,3	25,8
Arbeit körperlich und geistig abwechslungsreich gestalten	17,3	14,7	20,4
Gesundheitsangepasste Arbeitsplatzgestaltung	13,5	8,5	16,0

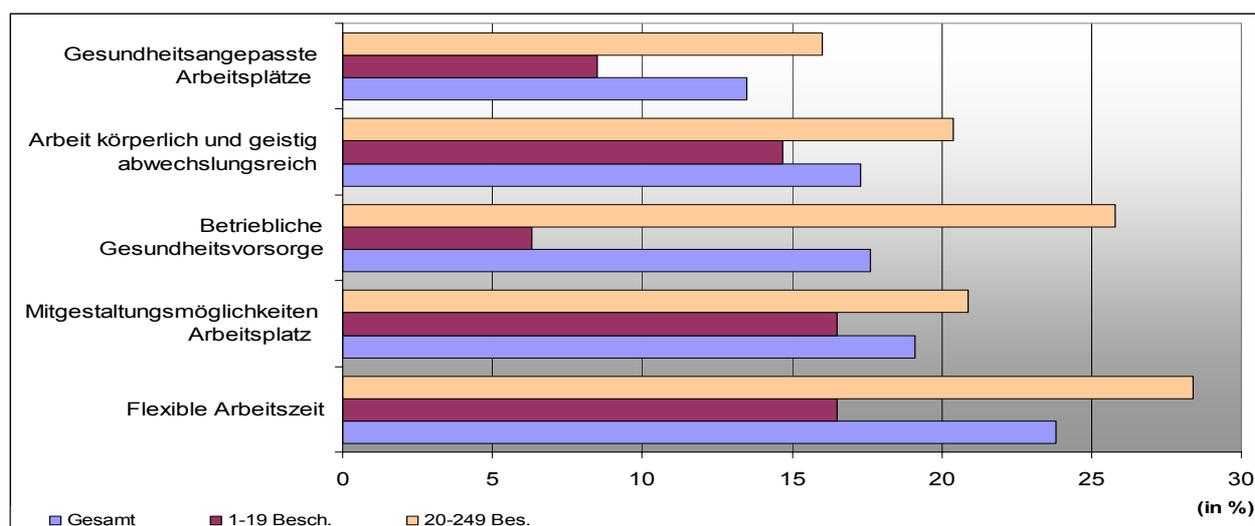
Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Andere Maßnahmen (vgl. Fragebogen im Anhang) werden von weniger als 10% der Unternehmen in Anspruch genommen.

Die angebotenen **Bundesprogramme** zur Förderung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer werden von 12,6% der Unternehmen in Anspruch genommen. Weitere 10,1% der Unternehmen gaben an, sie wollen diese Programme nutzen.

In der grafischen Darstellung werden die Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen besonders deutlich:

Abbildung 5: Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit



Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Nicht zuletzt durch die demografische Entwicklung bedingt, erlangen Maßnahmen der betrieblichen **Personal- und Organisationsentwicklung** zunehmend größere Bedeutung, gerade auch in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Befragung hat dabei gezeigt, dass dieses Thema insbesondere bei den Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten (66,%) und in noch-

stärkerem Maße bei den Filialen (75,9%) bereits durch Maßnahmen umgesetzt wird, aber auch bei den Kleinstunternehmen werden Maßnahmen ebenfalls von einem spürbaren Anteil der Unternehmen genutzt (37,1%). Auch 43,5% der Handwerksbetriebe gaben an, Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung anzuwenden. Insgesamt nutzt bereits mehr als jedes zweite Unternehmen Maßnahmen (52,7%).

Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, ist die Nutzung der unterschiedlichen Maßnahmen allerdings differenziert.

Tabelle 9: „Hitliste“ der Maßnahmen POE (in Prozent bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen)

	Gesamt	1-19 Besch.	20-249 Bes.
<i>das Unternehmen nutzt Maßnahmen</i>	52,7	37,1	66,9
Mitarbeitergespräche	43,5	28,1	57,3
Betriebliche Qualifizierungspläne	30,0	17,4	40,4
Betriebliche Weiterbildungsberatung	18,8	14,3	22,7
Altersstrukturanalyse	15,4	4,0	23,7

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Filialen liegen dabei nochmals deutlich über den angegebenen Werten, u.a. führen ca. 70% Mitarbeitergespräche durch und etwa jede zweite Filiale verfügt über betriebliche Qualifizierungspläne.

Spezifische Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer ist nur für 7,9% der Unternehmen ein Thema, lernfördernde Arbeitsgestaltung für ebenfalls 7%. **Spezifische Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer sind im Vergleich zu allgemeineren Maßnahmen mithin deutlich weniger verbreitet**, d.h. mit anderen Worten, Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer ordnen sich in die generelle Personal- und Organisationsentwicklung ein. Um die Notwendigkeit einer spezifisch auf ältere Arbeitnehmer zugeschnittenen Qualifizierung bewusst zu machen, ist als erster Schritt eine **weitere Sensibilisierung** erforderlich, verbunden mit der **Verbreitung guter Beispiele**.

Maßnahmen zur Übertragung des Fachwissens Älterer sind fast schon die Regel, auch in den Kleinstunternehmen. 71,7% der Unternehmen insgesamt nutzen Maßnahmen, Hauptform ist die Einarbeitung jüngerer durch ältere (62,5%).

Tabelle 10: „Hitliste“ der Maßnahmen zur Übertragung von Fachwissen (in Prozent bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen)

	Gesamt	1-19 Besch.	20-249 Bes.
das Unternehmen nutzt Maßnahmen	71,7	69,5	82,5
Einarbeitung Jüngerer durch Ältere	62,5	52,7	71,1
Förderung des Dialogs zwischen Älteren und Jüngeren	30,4	27,2	34,7
Integratives Lernen in altersgemischten Teams	22,1	21,4	22,7
Konservierung des Wissens älterer	15,0	11,2	19,6
Gegenseitige Vermittlung von Wissen	11,8	9,8	12,4
Innovationsprojekte mit Jüngeren und Älteren ausführen	8,1	4,5	12,0

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Förderungen zur **Einstellung älterer Arbeitsloser** haben 35,9 % der Betriebe in Anspruch genommen; dabei ist ein eklatantes Übergewicht der **Eingliederungszuschüsse** festzustellen (87,4% der Betriebe, die die Frage positiv beantwortet haben, gaben an, Eingliederungszuschüsse zu nutzen), **andere Maßnahmen (JobRotation, Übernahme von Beiträgen, Entgelt-sicherung) spielen eine sehr geringe Rolle.**

2. Regelung der Unternehmensnachfolge

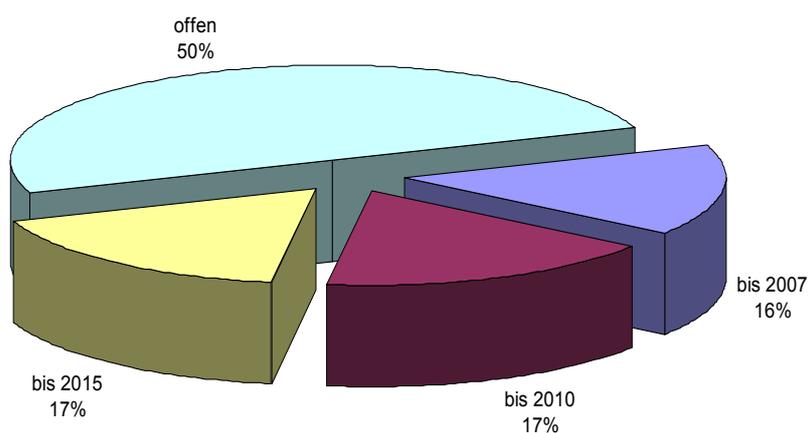
In die Unternehmensbefragung war eine Reihe von Angaben zur Unternehmensnachfolge integriert. Dabei sollten diese Fragen nur beantwortet werden, wenn Inhaber/Inhaberin oder Gesellschafter/Gesellschafterin bereits älter als 55 Jahre alt waren. Vor diesem Hintergrund muss es nachdenklich stimmen, dass dieser Fragenkreis von insgesamt **43,7% der befragten Unternehmen** beantwortet wurde, wobei der Prozentsatz im Handwerk mit 45,3% noch höher lag. Selbst bei einem gewissen Teil von Fehlantwortungen ist dieser Prozentsatz **enorm hoch**, er wird allerdings durch andere Umfragen annähernd bestätigt. So erbrachte eine Umfrage der Handwerkskammer Halle z.B. das Ergebnis, dass etwa 40% der Firmeninhaber von Handwerksbetrieben älter als 50 Jahre sind. Die Sicherung von Unternehmensnachfolgen kann damit spätestens mittelfristig zu einem brisanten Problem werden, das nicht zuletzt erhebliche Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt haben kann. Selbst wenn man berücksichtigt, dass nicht geregelte Nachfolgen vor allem in kleinen und Kleinstunternehmen anzutreffen sein werden, sind mit der Stilllegung von Unternehmen in der Regel doch Arbeitsplatzverluste verbunden, und zwar häufig in überdurchschnittlichem Maße für ältere Arbeitnehmer. Arbeitsplatzverluste, die vor dem Hintergrund der ohnehin prekären Beschäftigungssituation doppelt schmerzen, zumal die Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, gerade für ältere Arbeitnehmer nicht sehr hoch sind.

Diese Aussagen werden auch dadurch erhärtet, dass von den antwortenden Unternehmen lediglich 48% angeben, dass die **Unternehmensnachfolge geregelt** sei. Dabei dominieren Übergaben innerhalb der Familie bzw. an Menschen, die den bisherigen Inhabern vertraut sind: 75,5% derjenigen, die die Nachfolge geregelt haben, wollen innerhalb der Familie übergeben, weitere 26,5% (es waren Mehrfachantworten möglich) innerhalb der Firma über MBO. Andere Formen, einschließlich des Unternehmensverkaufs (7,1%), spielen demgegenüber eine sehr bescheidene Rolle. Bei der Übergabe durch MBO liegt der Schwerpunkt der Übergaben auf den Größengruppen zwischen 6 und 99 Beschäftigten, wobei fast die Hälfte aller Übergaben durch MBO auf kleine Unternehmen mit 20 bis 49 Beschäftigten entfällt.

Initiativen zur Gewinnung von Unternehmensnachfolgern sind nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund interessant, dass 48,1% der Unternehmen, in denen eine Nachfolgeregelung noch nicht gefunden wurde, als Ursache das **Finden geeigneter Nachfolger** angegeben haben. Selbst wenn man berücksichtigt, dass es in manchen Unternehmen in der Tat ausgesprochen schwierig sein dürfte, überhaupt einen Nachfolger zu finden, weist dieser empirische Befund doch auf die enormen Anstrengungen hin, gerade für kleine und Kleinstunternehmen Nachfolger zu finden (82% der Unternehmen, die das Fehlen von Nachfolgern als Ursache angaben, gehörten den Größengruppen bis 49 Beschäftigte an).

Daneben spielen vor allem **finanzielle Probleme** eine Rolle als Ursache für nicht geregelte Unternehmensnachfolgen. 18,8% der Unternehmen gaben Probleme bei der Preisfindung an, 22,6% geringe Erträge. Dabei wird das Ergebnis erheblich von der zum Zeitpunkt der Befragung sehr kritischen konjunkturellen Situation im Baugewerbe beeinflusst. So dominierte im Bauhandwerk neben dem Finden eines geeigneten Nachfolgers (42,3%) die schwierige Ertragslage (34,6%) als Übergabehemmnis.

Abbildung 6: Zeitpunkt der angestrebten Unternehmensübergabe



Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Die daraus resultierenden Probleme stellen sich teilweise akut, bis 2007 wollen 15,5%, bis 2010 nochmals 17,2% der antwortenden Unternehmen übergeben, d.h. fast $\frac{1}{3}$ der „alten“ Unternehmer will sich in den nächsten fünf Jahren aus dem Markt zurückziehen. In erster Linie betreffen die Übergabeabsichten Unternehmen bis zu 50 Beschäftigten.

Durch Bund und Land ist die aus der offensichtlichen teilweisen Überalterung der Unternehmerrschaft resultierende Situation schon seit einiger Zeit erkannt und beide versuchen, dem mit einer Reihe von Hilfs- und Förderangeboten entgegenzuwirken. Die Nutzung dieser Angebote durch Unternehmen mit Übergabeabsichten wurde ebenfalls befragt. Danach ist zu konstatieren, dass von den antwortenden Unternehmen 21,5% überhaupt Beratungsangebote in Anspruch genommen haben, weitere 13% wollen Beratungsangebote in Anspruch nehmen, 19,4% sind unschlüssig.

Beratungsangebote wurden bislang nur von einer deutlichen Minderheit der Unternehmen in Anspruch genommen, vor allem von Rechtsanwälten/Steuerberatern (37 Fälle, dar. 24 Handwerk) und den Kammern (25 Fälle, dar. 18 Handwerk). Die Inanspruchnahme erfolgte vor allem durch Kleinbetriebe bis zu 50 Mitarbeitern (47 von 51 Fällen). (Auf eine Prozentuierung wurde hier angesichts der geringen Fallzahlen verzichtet.) Bundesinitiativen (nextt, 5 Fälle) und Landesangebote (ego, 12 Fälle) wurden in deutlich geringerem Maße in Anspruch genommen.

Eine konzertierte Aktion zwischen den genannten Ansprechpartnern und Bundes- und Landesinitiativen (nextt, ego) könnte vor diesem Hintergrund hilfreich sein, zunächst für eine verstärkte Sensibilisierung, dann aber auch in Vorbereitung und Durchführung der Unternehmensnachfolge.

Wurden Beratungsangebote in Anspruch genommen, so war die Zufriedenheit recht groß. Von 45 Unternehmen, die die Frage beantworteten, waren 21 zufrieden und 19 teilweise zufrieden. Auch vor diesem Hintergrund wäre eine konzertierte Aktion zur Popularisierung von Beratungsangeboten durchaus hilfreich.

3. Sicherung des Fachkräftenachwuchses

Sicherung des Fachkräftenachwuchses wurde in der Unternehmensbefragung als relativ breit angelegte Aufgabe verstanden. Sie umfasst sowohl die Gewinnung von Auszubildenden und Hochschulabsolventen für die Unternehmen als auch Maßnahmen zur Weiterbildung und Qualifizierung jüngerer Arbeitskräfte (wobei sich letztere nicht nur auf die Altersgruppe der bis zu 35-jährigen, um ein Datum zu nennen, eingrenzen lässt). Bedingt durch den demografischen Wandel, wird nach einem möglichen Abbau von Überhängen aus den letzten Jahren (d.h. der Vermittlung von Jugendlichen in betriebliche Ausbildungsplätze, die bislang nicht vermittelt werden konnten) spätestens mittelfristig ein dramatischer Einbruch bei der Zahl der Bewerber um einen Ausbildungsplatz zu verzeichnen sein. Damit wird im Umkehrschluss eine deutliche Verschärfung des Wettbewerbs um „Köpfe“ auch schon bei den Auszubildenden einhergehen. Dies stellt auch die Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Bei Hochschulabsolventen, insbesondere ingenieurtechnischem Personal, stellen sich die perspektivischen Fragen im Wesentlichen analog (vgl. Kapitel D2).

Zunächst ist festzuhalten, dass die **Förderung von Fortbildung und Qualifizierung** in der Mehrzahl der Betriebe gängige Praxis ist (eine Ausnahme bilden lediglich die – hier nicht gesondert ausgewiesenen - Kleinstbetriebe bis zu 5 Beschäftigten mit ca. 30%). **Filialen und**

größere Betriebe fördern dabei überdurchschnittlich. Bildungsurlaub z.B. wird in größerem Umfang vor allem bei Filialen gewährt. Besonders deutlich wird der Unterschied zwischen den Kleinstunternehmen und Filialen bzw. größeren Betrieben auch bei der Vergabe von Praktika mit dem Zwecke der Weiterbildung bei anderen Unternehmen bzw. Kooperationspartnern.

Insbesondere Baugewerbe und -handwerk weisen insgesamt geringere Anteile auf. Die Ursachen liegen auch hier in erster Linie im hohen Besitz mit Kleinstunternehmen und den insgesamt schwierigen konjunkturellen Rahmenbedingungen.

Tabelle 11: Förderung von Fortbildung und Qualifizierung (in % der Gesamtzahl der Unternehmen)

	Kostenübernahme	Freistellung	Sachmittel	Bildungsurlaub	Praktika
Alle Unternehmen	59,3	36,4	18,2	10,1	16,9
Handwerk	55,6	36,4	21,5	4,7	12,1
dar. Bauhandwerk	48,6	35,5	16,8	2,8	9,3
Filialen	75,9	44,8	17,2	25,9	29,3
Bis 19 Beschäftigte	52,7	32,0	17,4	4,7	10,7
20-249 Beschäftigte	68,7	41,8	15,7	12,7	23,1
Verarbeitendes Gewerbe	62,3	36,8	18,2	12,6	22,1
Baugewerbe	54,0	37,3	16,7	4,8	8,7

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Kleineren Unternehmen dürften in diesen Bereichen nicht zuletzt die finanziellen Möglichkeiten fehlen, obwohl bekannt ist, dass sie im Grundsatz ähnliche Weiterbildungsbedarfe aufweisen. Hier könnten weiterführende Überlegungen ansetzen.

Insgesamt zeigen sich deutliche Zusammenhänge zwischen den Aktivitäten im Bereich der betrieblichen Förderung von Fortbildung und Qualifizierung und Unternehmensgröße sowie Konzern- bzw. Firmengruppenzugehörigkeit. Dieser Zusammenhang lässt sich auch für andere Bereiche in diesem Themenfeld nachweisen.

Die offensichtlich höhere Attraktivität größerer Unternehmen und Filialen beginnt schon bei den Möglichkeiten zur Auswahl der Auszubildenden und zur Werbung für den Berufsnachwuchs. Praktika sind zwar inzwischen durchgängig verbreitet, anderes wie die Zusammenarbeit mit Schulen aber erscheint speziell bei Kleinunternehmen und Handwerk noch ausbaufähig – Großbetriebe und Filialen beherrschen dort das Feld, die Ergebnisse lassen sich tendenziell an der geäußerten Zufriedenheit mit den Ausbildungsbewerbern ablesen. Obwohl die Befragung nicht auf Großunternehmen abstellte, zeigen die wenigen Antworten doch schon die signifikant stärkere Beteiligung der größeren Unternehmen an entsprechenden Aktivitäten, während kleine und Kleinstunternehmen eher über ihre berufsständischen Organisationen und nur in einigen Fällen selbst vertreten sind.

C Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Generationswechselmanagement“

Die nachfolgende Tabelle summiert die Befragungsergebnisse.

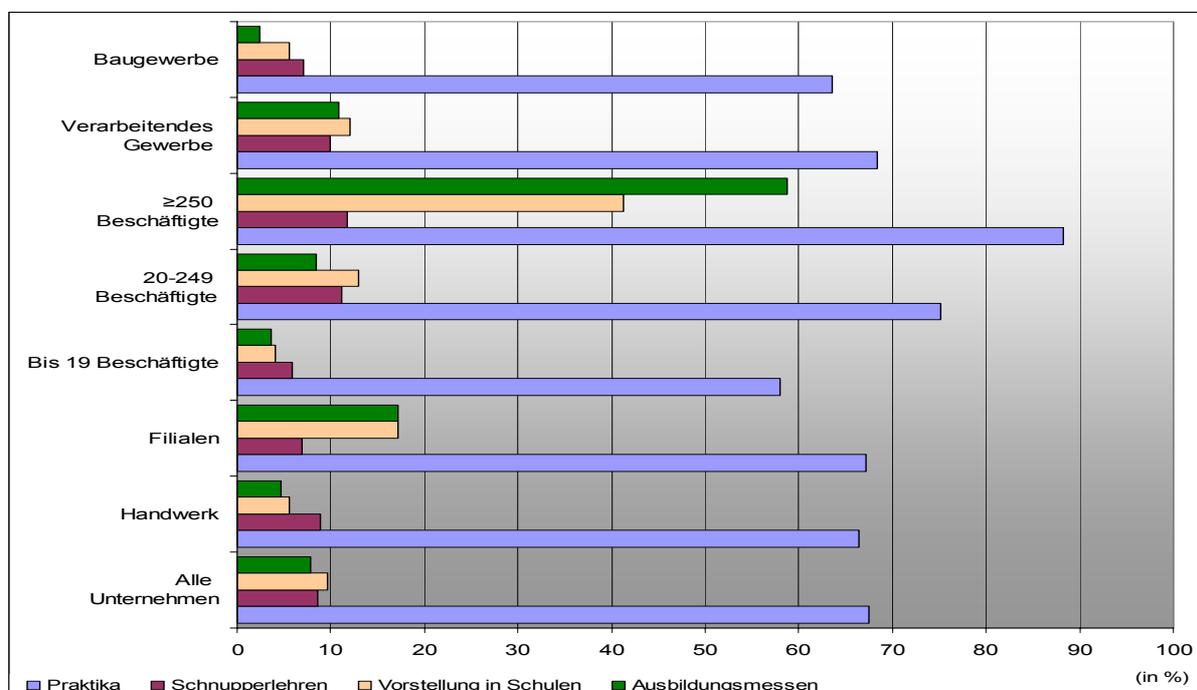
Tabelle 12: Möglichkeiten zur Weckung von Interessen bei Jugendlichen (in % der Gesamtzahl der Unternehmen)

	Praktika	Schnupperlehren	Vorstellung in Schulen	Ausbildungsmessen	andere
Alle Unternehmen	67,5	8,6	9,6	7,9	8,1
Handwerk	66,4	8,9	5,6	4,7	6,1
Filialen	67,2	6,9	17,2	17,2	10,3
Bis 19 Beschäftigte	58,0	5,8	4,0	3,6	1,7
20-249 Beschäftigte	75,1	11,1	12,9	8,4	9,8
•250 Beschäftigte	88,2	11,8	41,2	58,8	17,6
Verarbeitendes Gewerbe	68,4	10,0	12,1	10,8	7,9
Baugewerbe	63,5	7,1	5,6	2,4	4,8

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Die grafische Darstellung zeigt das große Gewicht der Praktika, aber auch, dass andere Maßnahmen von großen Unternehmen sowie in beschränktem Maße von Filialen und mittleren Unternehmen dominiert werden.

Abbildung 7: Möglichkeiten zur Weckung von Interessen bei Jugendlichen



Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Rückwirkungen auf die Zahl und vor allem die Qualität der Ausbildungsbewerber sind nicht zu übersehen. Dies schlägt sich unter anderem in der geäußerten **Zufriedenheit** der Unterneh-

men **mit den Ausbildungsbewerbern** nieder. Neben den allgemeinen Klagen insbesondere von Kleinstunternehmen und Handwerksbetrieben über die mangelnde schulische Vorbildung der Bewerber muss hier auch die relativ ausgeprägte Unzufriedenheit mit dem Interesse am Beruf nachdenklich stimmen (das allerdings auch in anderen Ausbildungsbereichen teilweise zu verzeichnen ist, vgl. Kapitel D1).

Ein bemerkenswertes positives Ergebnis der Unternehmensbefragung ist die den Ausbildungsbewerbern eingeräumte **Sozialkompetenz**, bei der zwischen den Branchen und Unternehmensgrößen keine signifikanten Unterschiede auftraten. **Flexibilität und Mobilität** wurden durchgängig von mehr als 80% der antwortenden Unternehmen als voll oder teilweise zufrieden stellend eingeschätzt. Gegenüber der Bewertung der schulischen Vorbildung sind die positiven Abweichungen durchaus als signifikant zu bezeichnen.

Die nachfolgende Tabelle lässt den Schluss zu, dass sich die „besseren“ Schüler offensichtlich von vornherein bei größeren Unternehmen bzw. Filialen bewerben. Hier besteht aber eher Handlungsbedarf bei den Unternehmen.

Tabelle 13: Zufriedenheit mit Ausbildungsbewerbern (in Prozent)

Niveau der Schulbildung	voll	Teilweise	wenig
Alle Unternehmen	5,2	55,1	39,7
Handwerk	5,0	47,1	49,3
Filialen	8,9	64,4	26,7
1-19 Beschäftigte	5,8	48,3	45,8
20-249 Beschäftigte	5,2	56,5	38,2
Sozialkompetenz	voll	Teilweise	wenig
Alle Unternehmen	17,6	69,3	13,1
Handwerk	18,0	67,7	15,1
Filialen	14,6	70,8	14,6
1-19 Beschäftigte	21,6	63,8	14,7
20-249 Beschäftigte	16,0	71,5	13,2
Interesse am Beruf	voll	teilweise	wenig
Alle Unternehmen	26,6	62,0	11,4
Handwerk	26,6	57,5	17,2
Filialen	26,9	68,3	4,8
1-19 Beschäftigte	26,7	56,7	16,7
20-249 Beschäftigte	28,0	64,2	8,7

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Gleichwohl stellt sich das Wechselspiel zwischen Werbung für die Ausbildung und der Zufriedenheit mit dem Bewerbern auch ein wenig als **Wettlauf zwischen Hase und Igel** dar: auf

C Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Generationswechselmanagement“

Grund der größeren materiellen und finanziellen Möglichkeiten sind die großen und mittleren Unternehmen sowie die Filialen schon „allhier“, wenn die kleinen und Kleinstunternehmen mit ihren Angeboten auf den Plan treten.

Hinzu kommen die vorn bereits skizzierten Fragen der Übernahme von Auszubildenden. Cum grano salis kann aber davon ausgegangen werden, dass gut ausgebildete Jugendliche auch dann einen Arbeitsplatz finden, wenn sie von ihrem Ausbildungsbetrieb nicht übernommen werden. Allerdings ist in diesem Zusammenhang zu konstatieren, dass sich der Arbeitsplatz dann häufig weit entfernt von Sachsen-Anhalt befindet. Hier wird seitens der Landesregierung mit einer Reihe von Projekten und Maßnahmen versucht, diesem Phänomen der Abwanderung von Fachkräften entgegenzuwirken (bzw. zu ihrer Rückholung beizutragen).⁷

Vor diesem Hintergrund ist die Frage von Interesse, wie die Unternehmen **jüngere Arbeitskräfte werben**. Zugleich sei darauf hingewiesen, dass diese Werbung in vielen Fällen auch mit Zuwanderungen aus anderen Bundesländern verbunden ist; es ist also durchaus nicht so, dass Sachsen-Anhalt von jüngeren nur verlassen wird, nur ist das Verhältnis zwischen Abwanderungen und Zuwanderungen weder quantitativ (von der Anzahl her) noch qualitativ (es gibt offensichtlich einen Überschuss an Abwanderungen qualifizierter jüngerer Arbeitskräfte, der durch Zuwanderungen nicht kompensiert wird).

Tabelle 14: Maßnahmen zur Werbung jüngerer Arbeitskräfte

Werbung über	Anzeigen/Internet	Bewerbungen	Übernahme Azubis	Empfehlung	Vermittlung AA
Alle Unternehmen	24,8	42,6	47,3	30,6	27,0
Handwerk	14,5	32,2	42,5	30,4	21,0
dar. Bauhandwerk	10,3	28,0	36,4	30,8	17,8
Filialen	50,0	50,0	58,6	24,1	37,9
1-19 Beschäftigte	11,2	30,0	26,8	25,4	18,3
20-249 Beschäftigte	35,6	52,4	65,8	36,4	34,7
Verarbeitendes Gewerbe	32,5	48,5	54,5	33,8	33,3
Baugewerbe	15,1	30,2	38,1	30,2	19,0
Unternehmensnahe DL	18,8	51,6	42,2	28,1	26,6

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Die Unternehmensbefragung erbrachte kein durchgängig einheitliches Bild. Die Schaltung von Anzeigen und Werbung über das Internet haben bislang vor allem für Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten und Filialen größere Bedeutung. Die **Übernahme von Auszubildenden** spielt für knapp die Hälfte der antwortenden Unternehmen eine Rolle; in Anbetracht der Tat-

⁷ Genannt werden soll hier stellvertretend die Initiative „Gegen Abwanderung junger Landeskinder“ (GAJL).

sache, dass nur rund 60% der Unternehmen ausbilden (gut 40% haben eine Azubiquote von 0% angegeben, vgl. Tabelle 3), ist dies ein durchaus beachtliches Ergebnis. Das bestätigt nicht zuletzt auch die in vielen Gesprächen von Unternehmern – auch im Rahmen anderer Untersuchungen – geäußerte Ansicht, dass die Ausbildung im eigenen Unternehmen die geeignetste Form zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses sei, da man so ein exaktes Bild über die Möglichkeiten und Fähigkeiten des zukünftigen Mitarbeiters gewönne. In die Beantwortung ist ferner die Übernahme von Auszubildenden aus anderen Betrieben eingeschlossen.

Eine durchaus bedeutende Rolle, und zwar durchgängig, spielen auch mündliche oder schriftliche **Empfehlungen**, immerhin gut 30% der Unternehmen gaben an, diese Form der Werbung jüngerer Fachkräfte.

Die Vermittlung durch die **Arbeitsagenturen** beschränkt sich zum überwiegenden Teil auf größere Unternehmen und Filialen, fällt aber insgesamt relativ schwach aus. Dies kann auch mit der Meldung offener Stellen an die Agenturen zusammenhängen, die eher von mittleren und großen Unternehmen erfolgt, aber auch mit der Zufriedenheit der Unternehmen mit den durch die Agentur vermittelten Arbeitslosen (das wurde jedoch nicht weiter hinterfragt).

Eignungstests führen unabhängig von der Unternehmensgröße etwa 60% der Unternehmen durch. Praktika für Fachkräfte sind in etwa einem Drittel üblich, Praktika für Führungskräfte sind bislang weniger verbreitet (insgesamt bei etwa 6% der Unternehmen, bei Unternehmen mit 20 bis 249 Beschäftigten 8,4%). **Vor allem kleine Unternehmen bis zu 50 Beschäftigten gaben überdurchschnittlich an, dass es schwer sei, geeignete Bewerber zu finden bzw. dass Stellen nicht besetzt werden konnten** (über 60%, größere ca. 40%). Eine Auswahl aus mehreren Bewerbern konnten 28,1% der Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten und 38,9% der Unternehmen mit 20 bis 249 Beschäftigten treffen. Ein möglicher Mangel an Fachkräften könnte vor diesem Hintergrund zuallererst und in besonderem Maße wiederum kleine und Kleinstunternehmen treffen.

Hinsichtlich der Einstiegsbedingungen ist festzuhalten, dass **Probezeiten** bei der großen Mehrzahl der Unternehmen vereinbart werden. Zur Frage der tariflichen oder einer spezifischen, zunächst untertariflichen Bezahlung als Einstiegsbedingung ist zu vermerken, dass bei den mittleren und größeren Unternehmen ein deutlich höherer Anteil nach Tarif bzw. Haustarif von Beginn an bezahlt. Die Zahl der Unternehmen, die zunächst unter Tarif bezahlen, ist im Verhältnis gesehen, relativ gering. Der Anteil der Unternehmen, die Einarbeitung durch Anleitung unterstützen, liegt mit 44,1% relativ niedrig, allerdings wird der Durchschnitt durch die Kleinstunternehmen bis 5 Beschäftigte (23,0%) und das Baugewerbe bzw. Bauhandwerk (31,7% bzw. 29,0%) deutlich nach unten gezogen.

Einzelheiten sind der nachstehenden Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 15: Einstiegsbedingungen

	Probezeit	Tarif/ Haus- tarif	Unter Ta- rif/Haustarif	Anleitung Einarbei- tung
Alle Unternehmen	74,5	30,8	8,4	44,1
Handwerk	67,3	23,4	9,3	36,4
dar. Bauhandwerk	63,6	27,1	7,5	29,0
Filialen	89,7	50,0	8,6	53,4
1 bis 19 Beschäftigte	62,1	22,8	6,7	38,6
20 bis 249 Beschäf- tigte	85,3	36,0	9,3	52,4
•250 Beschäftigte	94,1	70,6	17,6	82,4
Verarbeitendes Ge- werbe	79,7	35,5	7,8	50,2
Baugewerbe	67,5	30,2	7,1	31,7

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Ein erstes bemerkenswertes Ergebnis ist die relativ geringe Beteiligung der Unternehmen an der Beantwortung der zu diesem Themenkreis gestellten Fragen. 43,9% der Unternehmen gaben an, keine der im Fragebogen aufgeführten Möglichkeiten zu nutzen. Mehr als 30% der Unternehmen machten gar keine Angaben zu dem Fragenkomplex. **Während die Themen Fachkräftenachwuchs und Unternehmensnachfolge offensichtlich bei einer großen Zahl der Unternehmen angekommen sind, ist das beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie offenbar noch nicht im gleichen Umfang der Fall.**

Das betrifft auch eine solche Maßnahme wie die Landesauditierung „Beruf und Familie“, an der sich nur ein sehr geringer Prozentsatz der Unternehmen beteiligte bzw. die Absicht äußerte, sich zu beteiligen. Hier ist einzuräumen, dass es sich um eine neue Maßnahme handelt, gleichwohl weist auch die Beteiligung an der Beantwortung anderer Fragen auf ein bislang wenig ausgeprägtes Interesse an diesem Fragenkreis hin. So spielen Hol- und Bringdienste als Dienstleistung für Berufstätige mit Kindern bislang eine äußerst bescheidene Rolle. Telearbeitsplätze haben bislang 3,2% der befragten Unternehmen eingerichtet. Immerhin gaben bereits 4,1% der befragten Unternehmen, sich an einer Kindertagesstätte zu beteiligen bzw. diese zu unterstützen (und das betraf durchaus auch kleine Unternehmen).

Tabelle 16: Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (in Prozent)

	Flexible Arbeitszeiten	Einstellung Berufsrückkehrerinnen seit 2003	Jahresarbeitszeitkonten für Eltern	Erziehungsurlaub für Väter	Keine Nutzung
Alle Unternehmen	23,3	12,0	7,5	7,7	43,9
Handwerk	14,5	6,5	8,9	5,6	48,6
Filialen	32,8	19,0	5,2	13,8	41,4
Bis 19 Beschäftigte	17,0	3,6	7,1	1,8	49,6
20-249 Beschäftigte	26,7	19,1	8,0	12,0	41,3
Verarbeitendes Gewerbe	29,4	11,7	7,4	8,7	44,6
Baugewerbe	12,7	6,2	7,9	6,3	47,6
Untern. DL	23,4	20,3	7,6	9,4	43,8

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Wie die vorstehende Tabelle zeigt, ist die Flexibilisierung von Arbeitszeiten das am meisten genutzte Mittel der Unternehmen, zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beizutragen. **Erziehungsurlaub** für Väter gab es im nennenswerten Umfang bisher nur bei Filialen und Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten. Gleiches gilt für die Einstellung von Berufsrückkehrerinnen in den letzten Jahren. Bemerkenswert ist die geringe Streuung hinsichtlich Branchen und Unternehmensgrößen (aber auch die insgesamt geringe Nutzung) bei den Jahresarbeitszeitkonten für junge Eltern.

Deutliche Zusammenhänge lassen sich insgesamt auch bei dieser Frage zwischen **Unternehmensgröße und Konzern- bzw. Firmengruppenzugehörigkeit** einerseits und dem **Angebot an Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf** andererseits erkennen.

In diesem Zusammenhang wurde weiterhin gefragt, ob und wie die Unternehmen den **Zuzug von Familienangehörigen** bei jungen Familien unterstützen. Auch hier waren die Ergebnisse differenziert, die Beteiligung an der Beantwortung insgesamt mäßig (78,4% bezogen auf die Grundgesamtheit). 26,5% der Unternehmen, die die Frage beantworteten, gaben an, zu unterstützen. Bei den Unternehmen mit 20 bis 249 Beschäftigten fiel die Quote erwartungsgemäß wesentlich höher aus (35%). Unterstützung erfolgt dabei vor allem bei **Wohnungssuche** (21,3%), Arbeitssuche für den Partner oder die Unterbringung von Kindern spielt eine deutlich geringere Rolle (9,3% bzw. 6,3%)⁸.

Für **berufliche Veränderungen** spielen diese Fragen derzeit noch keine große Rolle. Bei der Frage, ob in den letzten Jahren junge Fach- oder Führungskräfte aus ungekündigter Stellung

⁸ Unterstellt man, dass die Unternehmen, die die Frage nicht beantwortet haben, keine Unterstützung gewähren, fallen die Ergebnisse noch ungünstiger aus: Wohnungssuche 16,7%; Arbeitssuche für den Partner 7,3%; Unterbringung von Kindern 4,9%.

heraus das Unternehmen verlassen haben, gaben 73,8% der antwortenden Unternehmen an, dass dies nicht der Fall gewesen sei. Es ließ sich nicht überprüfen, ob die Gründe für die relativ geringe Fluktuation der „Job an sich“ oder tatsächlich berufliche Befriedigung waren. **Festzuhalten ist, dass die Standorttreue der Beschäftigten offensichtlich hoch ist – auch bei jüngeren.**

Bei den Unternehmen, wo **Fluktuation** auftrat, wurden als Gründe für das Verlassen des Betriebs neben dem Motiv bessere Bezahlung (48,7% der Fälle) aber auch familiäre Gründe (40,5%) als wesentliches Motiv bei insgesamt relativ geringen Fallzahlen angegeben. Andere Gründe spielten eine deutlich geringere Rolle.⁹ Das betrifft auch den Wechsel in ein größeres Unternehmen (26,1%) und die vermutete höhere Sicherheit des Arbeitsplatzes durch einen Wechsel 10,8%).

5. Zusammenarbeit zur Meisterung des Generationswechsels

Die vielfältigen Problemlagen, die mit der Meisterung des Generationswechsels verbunden sind (der Fragebogen der Unternehmensbefragung konnte diese Spannbreite vielfach nur andeuten) lassen erwarten, dass die Unternehmen hier erhebliche Beratungsbedarfe haben. Der Gesetzgeber hat in Erwartung dieser Bedarfe eine Reihe von Maßnahmen und Programmen aufgelegt. Allerdings zeigt sich, dass die Zusammenarbeit in den einzelnen Teilbereichen recht differenziert ausgeprägt ist.

33,4% der Unternehmen gaben insgesamt eine **Zusammenarbeit** an. Dabei dominieren Fragen des Fachkräftenachwuchses und der Unternehmensnachfolge, im Bereich **Beruf und Familie** ist die Zusammenarbeit am wenigsten ausgeprägt, deshalb wird dort auf eine Auswertung verzichtet, da repräsentative Rückschlüsse auf die Gesamtheit der Unternehmen nicht möglich sind.

Bei der Zusammenarbeit zur Regelung der **Unternehmensnachfolge** ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die Nachfolge für den überwiegenden Teil der befragten Unternehmen noch keine Rolle spielt. Die Zahl der antwortenden Unternehmen ist daher relativ klein, zumal eine Reihe von Unternehmen, insbesondere solche mit familiärer Nachfolgeregelung, offensichtlich keine oder keine größeren Beratungsbedarfe verspüren (vgl. die Aussagen in Kapitel 4.2). Auf Grund der geringen Fallzahlen erfolgen die Angaben in absoluten Zahlen, da Prozentuierungen ein missverständliches Bild ergeben könnten.

Bei der **Unternehmensnachfolge** erfolgt die Zusammenarbeit vor allem mit Steuerberatern/Rechtsanwälten (47 Fälle) gefolgt von den Kammern (IHK: 18 Fälle, HWK: 15 Fälle). Im Handwerk spielt daneben die Zusammenarbeit mit Kreishandwerkerschaften/Innungen (8 Fälle) eine Rolle. Die Zusammenarbeit mit kommerziellen Unternehmensberatungen wurde in 16 Fällen benannt. Fachhochschulen/Hochschulen (9 Fälle) wurden vor allem von Unternehmen

⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Fragebogen in der Regel von den Inhabern bzw. leitenden Angestellten der Unternehmen ausgefüllt wurde. So erscheint die Einschätzung, dass persönliche Gründe oder das Betriebsklima in etwa 8% der Fälle Gründe für das Verlassen des Betriebs waren, durchaus diskussionswürdig. An der grundsätzlichen Aussage einer bislang hohen Standorttreue auch jüngerer Mitarbeiter ändert dies freilich nichts.

des Verarbeitenden Gewerbes angegeben. Hier sind zweifellos noch **Verbesserungen** möglich. Die Dominanz der rechtlichen und steuerlichen Regelungen ist allerdings augenscheinlich, während die Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Personen offenbar weniger ausgeprägt ist. Dies bestätigt Ergebnisse anderer Untersuchungen, die in die gleiche Richtung weisen. (vgl. Kapitel B)

Bei der Gewinnung von **Fachkräftenachwuchs** ist die Zusammenarbeit relativ am stärksten ausgeprägt. Auch hier werden wiederum die absoluten Fallzahlen angegeben. Die Zusammenarbeit mit Berufs- (43 Fälle), Fach- und Hochschulen (55 Fälle) sowie der Arbeitsagentur (64 Fälle) wird dabei von Unternehmen aller Größen gesucht. Am aktivsten sind dabei Filialen und Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes. Daneben spielt die Zusammenarbeit mit den Kammern (IHK: 38 Fälle, HWK: 13 Fälle), Verbänden/Berufsvereinigungen (17 Fälle) sowie Kreishandwerkerschaften und Innungen (16 Fälle) eine Rolle. Die Zusammenarbeit im Vorfeld der Berufsausbildung (allg. bildende Schulen) ist demgegenüber von deutlich geringerer Bedeutung (insgesamt 15 Fälle). Der Vergleich der Fallzahlen zeigt, dass die Aktivitäten der Unternehmen hier deutlich stärker sind, was freilich auch mit dem „Betroffenheitsgrad“ zusammenhängen dürfte.

Beurteilungen zur Form und zu den Ergebnissen der Zusammenarbeit lagen von 120 Unternehmen vor, auch hier werden deshalb die absoluten Fallzahlen angeführt.

Tabelle 17: Form und Ergebnisse der Zusammenarbeit (Fallzahlen)

	Die Zusammenarbeit entsprach den Erwartungen ...		
	voll	teilweise	wenig
Alle Unternehmen			
Einzelberatungen/Gespräche	51	65	4
Veranstaltungen/Seminare	15	51	12
Regelmäßige Zusammenkünfte	19	28	9
Außerhalb des dienstlichen Bereichs	5	16	19
Handwerk			
Einzelberatungen/Gespräche	16	27	4
Veranstaltungen/Seminare	7	16	4
Regelmäßige Zusammenkünfte	8	8	4
Außerhalb des dienstlichen Bereichs	3	6	8

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Wie die Tabelle zeigt, dominieren die **Einzelberatungen und –gespräche** sowohl von der Zahl als auch von der Akzeptanz der Ergebnisse her. Die Angebote von Veranstaltungen und Seminaren haben eine offensichtlich differenzierte Einschätzung gefunden. Es wäre allerdings verfehlt, daraus den Schluss zu ziehen, dass diese Angebote wenig hilfreich seien. Zum einen

ist zu bedenken, dass es sich dabei in der Regel um die Vermittlung von Informationen für eine Gruppe von Unternehmern handelt und nicht um individuelle Beratungen, die auf spezifische Bedarfe eines einzelnen Unternehmens eingehen können. Zum anderen ist genau aus diesem Grunde die Erwartungshaltung an diese Veranstaltungen häufig überhöht und eine gewisse Enttäuschung vorhanden.

Bei den Zielen der Zusammenarbeit dominiert die Sicherung des **Fach- und Führungskräfte-nachwuchses**. Allerdings ist auch hier generell eine **stärkere Zusammenarbeit durch größere Unternehmen und Filialen** zu konstatieren. Der Zusammenschluss zu Ausbildungsringen, der letztlich ähnliche Ziele verfolgt, wird bislang gerade von kleinen Unternehmen weniger in Anspruch genommen. Auch hinsichtlich der (gemeinsamen) Vorbereitung von Förderungs-/Qualifizierungsmaßnahmen ist die Inanspruchnahme nicht sehr intensiv.

Tabelle 18: Ziele der Zusammenarbeit (in Prozent)

	Fach- kräfte	Ausb.- ringe	Untern.- übergabe	Vorbereitung Qualifizierung	Allg. Info
Alle Unternehmen	27,2	6,2	8,6	12,2	11,8
Handwerk	18,2	2,3	10,3	8,9	13,6
dar. Bauhandwerk	15,9	1,9	10,3	4,7	10,3
Filialen	36,2	10,3	1,7	17,2	12,1
Verarbeitendes Ge- werbe	33,8	8,7	7,4	14,3	13,4
Baugewerbe	18,3	3,2	11,1	7,1	10,3

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Bei der Frage nach Mängeln in der derzeitigen Förderung des Generationswechsels unterscheiden sich die Antworten nach der Unternehmensgröße erheblich. Vor allem die Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten waren hier wesentlich skeptischer. Dabei wurden eher Mängel bei Informationen und die rechtlichen Rahmenbedingungen beklagt, während die Zahl der Förderprogramme nur von wenigen Unternehmen angesprochen wurde.

Hinsichtlich der Förderung von Unternehmensnachfolgen dominierten finanzielle Aspekte. Aus den rechtlichen Rahmenbedingungen resultierende Mängel in der Förderung rangieren erst an vierter Stelle, weil vor allem die Kleinstunternehmen bis zu 19 Beschäftigten diesen Aspekt weniger in den Vordergrund gestellt haben.

Bei der Gewinnung von Fachkräftenachwuchs wurden neben der Information über Förderungen und der Ausstattung der Förderprogramme vor allem der mangelnde KMU-Zuschnitt und die zu komplizierten Inhalte bzw. Antragsverfahren insgesamt bemängelt. Beruf und Familie spielten kaum eine Rolle.

Zu Mängeln in der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gab es nur wenige Antworten, was nach den bisherigen Ausführungen sicher nicht überraschen dürfte. Tenden-

C Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Generationswechselmanagement“

ziell dominieren bei den relativ wenigen Antworten die mangelnde Information über mögliche Förderungen und das Erfordernis einer besseren finanziellen Ausstattung.

Eine gewisse Skepsis gegenüber den Angaben der Unternehmen ist allerdings insofern angebracht, da eine Stichprobenkontrolle zeigte, dass zum Teil die Ausstattung von Programmen angemahnt wurde, die die Unternehmen offensichtlich gar nicht kennen bzw. an denen sie sich nicht beteiligen wollen (etwa im Bereich Beruf und Familie).

Auf Grund der sehr unterschiedlichen Beteiligung an der Beantwortung einzelner Fragen werden in der folgenden Tabelle wiederum die absoluten Fallzahlen angegeben.

Tabelle 19: Mängel in der derzeitigen Förderung des Generationswechsels aus Sicht der Unternehmen (Fallzahlen)

<i>Unternehmensnachfolge</i>	Gesamt	1-19 Besch.	20-249 Bes.
Generell mangelnde Information	44	30	12
Mangelnde Information über Fördermöglichkeiten	82	33	48
Zu viele Förderprogramme	15	12	2
Inhalte und Antragsverfahren zu kompliziert	54	35	17
Zu wenig auf kleine Unternehmen zugeschnitten	68	47	21
Bessere finanzielle Ausstattung erforderlich	72	39	32
Rechtliche Rahmenbedingungen	63	28	34
<i>Fachkräftenachwuchs</i>	Gesamt	1-19 Besch.	20-249 Bes.
Generell mangelnde Information	64	29	29
Mangelnde Information über Fördermöglichkeiten	106	42	61
Zu viele Förderprogramme	23	13	9
Inhalte und Antragsverfahren zu kompliziert	80	39	38
Zu wenig auf kleine Unternehmen zugeschnitten	81	47	34
Bessere finanzielle Ausstattung erforderlich	81	35	45
Rechtliche Rahmenbedingungen	44	11	29

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Mit Hinblick auf die Erwartungen an politisches Handeln aus Sicht der Unternehmen wurden die Fragen nach weiteren Beratungsbedarfen und welche Bereiche verstärkt gefördert werden sollten, gestellt.

Die nachfolgende Tabelle zeigt allerdings recht deutlich, dass die Einschätzung der **zukünftigen Beratungsbedarfe** stark von der derzeitigen Sicht der Unternehmen dominiert wird. So überwiegen steuerliche und rechtliche Aspekte der Unternehmensnachfolge die Unterstützung bei der Gewinnung geeigneter Nachfolger, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt eine zwar steigende, aber doch vergleichsweise bescheidene Rolle. Bei der Qualifizierung älterer Arbeitnehmer zeigt sich allerdings eine tendenzielle Verschiebung: POE ist als Thema weitgehend Gemeingut (vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4.1), während bei Fördermöglichkeiten zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer ein offenbar wachsender Beratungsbedarf gegenüber dem bisherigen Niveau besteht.

Tabelle 20: Weitere Beratungsbedarfe (in Prozent)

	Alle Un- tern.	1 bis 19 Besch.	20 bis 249 Besch.	Hand- werk	Verarb. Gewerbe
<i>Regelung Unternehmensnachfolge</i>					
Rechtlich/steuerlich	33,4	40,6	27,1	41,1	27,7
Gewinnung geeigneter Nachfolger	15,8	17,0	15,6	15,9	14,7
<i>Sicherung Fach-/Führungskräfte</i>					
Ausbildungsk Kooperationen	21,6	19,6	21,8	20,6	21,6
Zusammenarbeit BS/FH/HS	27,6	21,0	32,0	23,8	29,9
<i>Vereinbarkeit Familie und Beruf</i>					
Teilzeit- und Telearbeit	12,2	13,4	10,7	12,1	12,6
Jahresarbeitszeitkonten	22,3	19,2	24,4	24,3	20,3
<i>Qualifizierung älterer AN</i>					
Fördermöglichkeiten	35,1	31,7	40,0	34,1	32,9
Qualifizierungsprogramme	19,1	13,8	24,0	16,4	20,3
POE	7,9	5,8	8,0	7,0	7,4

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Bei der Frage, was aus Sicht der Unternehmen **verstärkt gefördert** werden sollte, zeichnen sich aus Sicht der Unternehmen zwei klar umrissenen Schwerpunkte ab: das ist zum einen die **steuerliche Begünstigung der Unternehmensnachfolge** (36,8%) und die **Vorbereitung von Jugendlichen auf die Berufsausbildung** (37,7%). Diese beiden Schwerpunkte dominieren in allen Unternehmensgrößen und Wirtschaftsbereichen. Der Qualifizierung jugendlicher Arbeitsloser wird vergleichsweise wenig Bedeutung beigemessen

Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer wurden vor allem von größeren Unternehmen angegeben (gut 20% in der Gruppe 20 bis 249), ebenso die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (19,6% in dieser Gruppe). Gerade die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nimmt in Anbetracht der bei den übrigen Fragen erzielten Ergebnisse allerdings

C Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Generationswechselmanagement“

insgesamt einen überraschend hohen Stellenwert ein, während dem beruflichen Wiedereinstieg hinsichtlich der Förderung von einer deutlich geringeren Zahl der Unternehmen Bedeutung beigemessen wird. Auch die Förderung eines vorsorgenden Gesundheitsmanagements wird überraschend hoch bewertet.

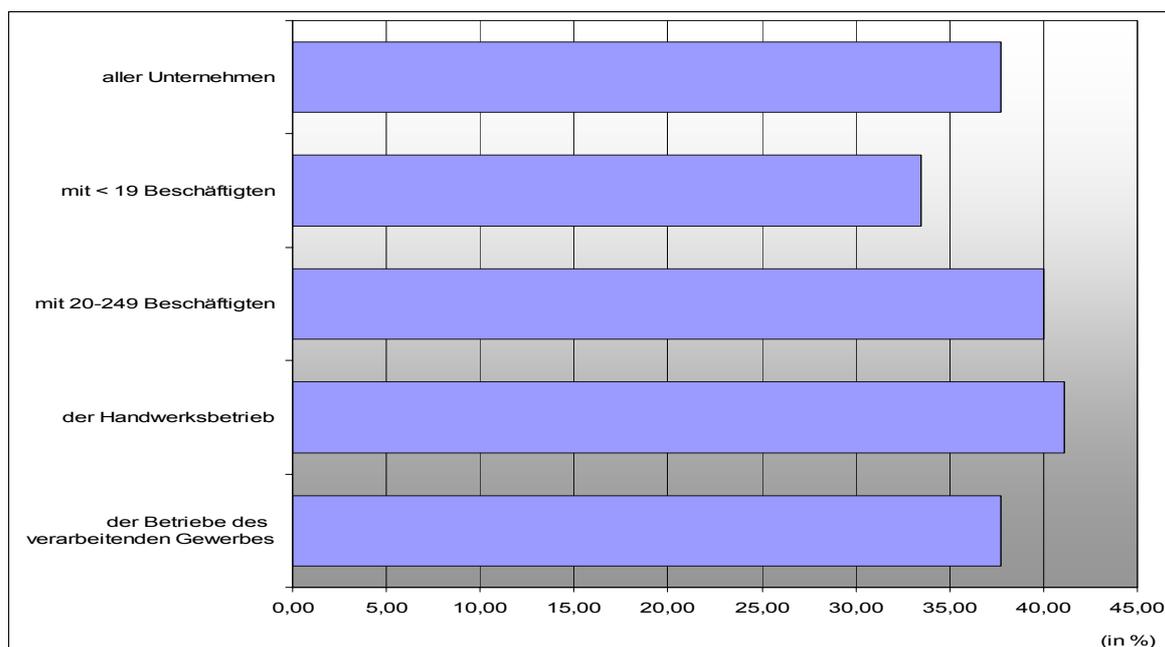
Tabelle 21: Verstärkte Förderung aus Sicht der Unternehmen (in Prozent)

Verstärkt gefördert werden sollten...	Alle Unternehmen.	1 bis 19 Besch.	20 bis 249 Besch.	Handwerk	Verarb. Gewerbe
POE/Altersstrukturanalysen	9,0	4,9	12,4	7,5	9,1
Wissensweitergabe älterer AN	13,5	8,5	16,9	8,9	18,2
Qualifizierung älterer AN	13,7	7,1	20,4	8,9	15,2
Gesundheitsmanagement	18,2	13,8	20,0	14,5	19,5
Vorbereitung Unternehmensnachfolge	15,0	17,0	13,3	17,3	13,0
Steuerliche Begünstigung Unternehmensnachfolge	36,8	45,5	30,7	40,2	35,5
Vorbereitung Jugendliche auf BA	37,7	33,5	40,0	41,1	37,7
Qualifizierung jugendlicher Arbeitsloser	21,0	17,4	24,4	21,0	22,9
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	17,1	12,5	19,6	11,6	19,0
Wiedereinstieg junger Eltern	11,6	10,3	11,6	9,8	13,4

Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

Die nachfolgende Grafik zeigt das große Interesse praktisch aller Unternehmensgruppen an einer Verbesserung der Vorbereitung auf die Berufsausbildung.

Abbildung 8: Stärkung der Förderung der Vorbereitung von Jugendlichen auf die Berufsausbildung wünschen (in Prozent)



Quelle: isw Unternehmensbefragung 2006

6. Fazit und Diskussionsangebote

Zwischenfazit

Die Unternehmensbefragung bietet eine Momentaufnahme von Teilen der Wirtschaft in Sachsen-Anhalt. Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die mit dem nun verstärkt einsetzenden Generationswechsel verbundenen Fragen zunehmend von den Unternehmen erkannt und – das ist das Wichtigere – auch aufgegriffen werden. Das betrifft insbesondere die Fragen, die unmittelbar mit der Zukunft der Unternehmen zusammenhängen, wie die Sicherung des Fachkräftenachwuchses und die Qualifizierung älterer Arbeitnehmer bzw. generell Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung. Auch Fragen der Unternehmensnachfolge sind hier einzuordnen. Dort, wo der Generationswechsel nur mittelbaren Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausübt, wie vor allem bei der Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ist die Reaktion und die Beteiligung an entsprechenden Maßnahmen deutlich zurückhaltender – bislang jedenfalls.

Gleichzeitig hat die Unternehmensbefragung **deutliche Unterschiede** sowohl in der Wahrnehmung von Problemlagen als auch in der Lösungskompetenz **zwischen den Kleinstunternehmen bis 20 Beschäftigte und kleinen, mittleren und erst recht großen Unternehmen** zu Tage gefördert. Dies ist wesentlich durch die Unternehmensgröße bedingt. Eine Sonderrolle nehmen die Filialen ein. Dort kann – auch wenn vor Ort relativ wenig Beschäftigte Arbeit finden – auf die Ressourcen des Konzerns/des Firmenverbundes/der Unternehmensgruppe zurückgegriffen werden, was z.B. in der Ausbildung ganz andere Spielräume eröffnet, als sie etwa ein selbständiger Handwerksbetrieb mit 15 Beschäftigten hat. Dementsprechend schneiden die Filialen bei einer Reihe von Fragestellungen relativ am besten ab.

Die **Nutzung der angebotenen staatlichen Förderungen** von Bund und Land erfolgt sehr differenziert. Allerdings ist aus den Ergebnissen der Unternehmensbefragung grundsätzlich abzuleiten, dass bisherige Förderungen nach den vorliegenden Erfahrungen vor allem mittlere Unternehmen ansprechen. Probleme kulminieren dagegen eher bei den kleinen und kleinsten Unternehmen. Lösungsansätze sollten deshalb vor allem für diese gesucht werden (zumindest deren spezifische Problemlagen berücksichtigen). Diese Lösungsansätze sollten möglichst „robust“ sein, da nach allen Erfahrungen auf diesen Unternehmenskreis größere Antragsformulare eine eher abschreckende Wirkung ausüben (auf größere auch, aber die haben mehr Mittel und Möglichkeiten, damit fertig zu werden).

Bei der **Sicherung des Fachkräftenachwuchses** ist offenbar der Zeitraum **vor** der Berufswahl / Studienwahl relativ kritisch, auch hier zu Lasten vor allem der kleinen Unternehmen. Vor dem Hintergrund eines mittelfristig drastischen Rückgangs an Ausbildungs- und Studienanfängern sind hier verstärkte Anstrengungen erforderlich. Auffällig war in der Unternehmensbefragung die relativ hoch eingeschätzte Sozialkompetenz der Jugendlichen, während die schulischen Voraussetzungen teilweise sehr skeptisch betrachtet wurden (Handwerk!). Auch wenn man berücksichtigt, dass mit der Vergabe betrieblicher Ausbildungsstellen schon eine Positivauswahl erfolgt, ist diese Einschätzung der Sozialkompetenz doch ein erfreuliches Indiz.

Die Lage **niedrig qualifizierter Jugendlicher** bleibt prekär. Ihre Chancen sind angesichts des auch aus der Befragung hervorgehenden Anforderungsprofils eher skeptisch zu beurteilen trotz des spätestens mittelfristig zu erwartenden Rückgangs an Bewerbern.¹⁰ Lösungsansätze für den Zugang zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sind mithin speziell für niedrig qualifizierte Jugendliche, insbesondere für Hauptschüler, erforderlich, was nicht zuletzt aus den Antworten der Unternehmen zu Feldern der verstärkten Förderung deutlich wird. sind mithin speziell für niedrig qualifizierte Jugendliche erforderlich -

Spezifische Aufmerksamkeit wird den mit der **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** zusammenhängenden Problemen gewidmet werden müssen, um weitere Austrocknungen im Bereich des Fachkräftenachwuchses zu vermeiden. Die Bedeutung dieses Komplexes ist bislang offensichtlich nur einer kleinen Minderheit von Unternehmen – und hier vor allem größere Unternehmen und Filialen - in Sachsen-Anhalt bewusst geworden. Hier wird auch abzuwarten sein, wie in jüngster Zeit eingeleitete Maßnahmen wie die Landesauditierung durch die Unternehmen angenommen werden. Die Umfrage zeigte auch, dass die Zusammenarbeit mit öffentlichen Partnern auf diesem Gebiet bislang nur eine unwesentliche Rolle spielt, auch ppp-Modelle (public-private-partnership) existieren bislang nur vereinzelt.

Zugleich ist absehbar, dass staatliche Angebote im Bereich der sozialen Infrastruktur mittelfristig sowohl aus demografischen Gründen als auch aus Gründen der finanziellen Belastungen der öffentlichen Haushalte kaum im bisherigen Umfang aufrechterhalten werden können. Hier

¹⁰ Die verschiedentlich vertretene Meinung, dass der Rückgang wegen des vorhandenen Überhangs an Bewerbern aus vergangenen Jahren weniger deutlich als nach den Geburtenraten zu erwarten ausfalle, wird nur sehr bedingt geteilt. Für die Betriebe werden auch weiterhin bestimmte schulische Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um eine betriebliche Lehrstelle zu besetzen. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, ist eher anzunehmen, dass Lehrstellen unbesetzt bleiben.

wird ein stärkeres Engagement nicht nur gesellschaftlicher Kräfte, sondern auch der Wirtschaft, etwa im Bereich der Kinderbetreuung oder des Angebots an sozialen Dienstleistungen, unabdingbar sein. Neben der erforderlichen **Sensibilisierung** der Unternehmen könnte hier die **Förderung und Propagierung guter Beispiele** hilfreich sein.

Bei der Erhaltung der **Qualifikationspotentiale Älterer** sind in erster Linie die Unternehmen gefordert. Hier hat ein großer Teil der Unternehmen auch schon die entsprechenden Notwendigkeiten zumindest erkannt.

In Bezug auf die **Unternehmensnachfolge** überrascht zunächst der hohe Anteil der Unternehmen, die den entsprechenden Fragenkreis beantwortet haben. Selbst wenn eine gewisse Überschätzung unterstellt wird, zeigen sich übereinstimmend mit anderen Untersuchungen hohe Bedarfe an Unternehmensnachfolgern ab. Das betrifft insbesondere den großen Bereich der Klein- und Kleinstunternehmen. Beratungsangebote auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge werden vor allem von Rechtsanwälten/Steuerberatern und den Kammern in Anspruch genommen. Staatliche Unterstützungsangebote spielen bislang eine relativ bescheidene Rolle (nächst), sind aber teilweise auch wegen ihrer Aktualität noch nicht zur vollen Entfaltung gelangt (ego). Modellprojekte wie sie z.B. durch das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit aufgelegt wurden, können sehr hilfreich sein, entfalten aufgrund des Modellcharakters eher punktuelle als flächendeckende Wirkungen.

Der Prozess des Generationswechsels ist im Fluss, es erscheint deshalb auch vor dem Hintergrund einer Momentaufnahme sinnvoll, von einem Zwischenfazit zu sprechen. Lösungen im Sinne von Patentlösungen für alle Fälle gibt es dabei nicht, nachfolgend sollen deshalb einige Diskussionsangebote für die weitere Diskussion des Themas unterbreitet werden.

Diskussionsangebote

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erlangen Maßnahmen nicht nur zur Erhaltung, sondern auch zur Weitergabe des Wissens und der Kompetenzen älterer Arbeitnehmer zunehmende Bedeutung. Hier hat die Unternehmensbefragung gezeigt, dass der Großteil der Unternehmen Maßnahmen auf diesem Gebiet durchführt, aber gerade **Modelle zur wechselseitigen Wissensvermittlung und der Bildung altersgemischter Teams** z.B. bei Innovationsprojekten in KMU noch ausbaufähig sind. Hier sollten ggf. Förderungen gezielt verstärkt werden.

Ein wesentlicher Schwerpunkt bei der Meisterung des Generationswechsels ist die Erhaltung der Unternehmensbasis des Landes durch die Sicherung von **Unternehmensnachfolgen**, vor allem in Kleinunternehmen. Hier bestehen nach den Ergebnissen der Befragung nach wie vor Informationsdefizite. Deshalb sollten Maßnahmen zum **Coaching** der Unternehmen (resp. der Unternehmer und -innen) und die **Sensibilisierung** für den Prozess der Unternehmensnachfolge durch entsprechende Angebote nicht nur von staatlicher Seite weitergeführt werden. Eine spezifische Anforderung ergibt sich daraus, dass bereits auf unterschiedlichen Ebenen und von unterschiedlichen Akteuren und Organisationen entsprechende Angebote unterbreitet werden.

Dies lässt eine **konzertierte Aktion zwischen den Hauptansprechpartnern** zunächst für eine verstärkte Sensibilisierung insbesondere kleiner Unternehmen, dann auch für die Unternehmensübergabe selbst als sinnvoll erscheinen. Eine sinnvolle Kombination bestehender Strukturen und Netzwerke (z.B. der Wirtschaftsämter, Kammern, des ego.Piloten, regionaler Initiativen, Beratungsorganisationen usw.) kann hier ohne zusätzlichen finanziellen Aufwand durchaus Synergieeffekte freisetzen.

Schließlich ist auch eine **Prüfung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen** für die Unternehmensnachfolge sinnvoll. Grundüberlegung dabei ist, Unternehmensnachfolgen ähnlich wie Unternehmensgründungen zu behandeln. Inwieweit dies durch das Land bewirkt werden kann oder ob dazu entsprechende Initiativen auf Bundesebene ergriffen werden müssen, ist an dieser Stelle nicht weiter untersucht worden.

Auf die spezifischen Problemlagen von **Kleinstunternehmen** wurde schon mehrfach hingewiesen. Insbesondere bei der Förderung sollten diese Spezifika stärker berücksichtigt, da gängige Förderpraktiken zu guten Teilen quasi ein Ausschlusskriterium darstellen. Erfahrungen aus anderen Bereichen legen daher nahe, hier **„robuste“ Maßnahmen mit einfach gestalteten Formalien der Förderung**, die speziell auf diesen Unternehmenskreis zugeschnitten sind, aufzulegen. Die Ausgestaltung könnte ähnlich sein wie bei LOS (Lokales Kapital für soziale Zwecke) oder bei LEADER+. Das betrifft gestaffelte Antragsverfahren, eine begrenzte Höhe der je Projekt verfügbaren Fördermittel und die Entscheidung durch ein regionales Auswahlgremium. Damit würde zugleich dem Subsidiaritätsprinzip Rechnung getragen, indem Entscheidungen möglichst dicht am Ort des Geschehens getroffen werden. Das könnte z.B. für Qualifizierungen, aber auch auf anderen Feldern, erprobt werden. Hier wäre die Auflage eines entsprechenden Modellprojektes sinnvoll, um ein solches **„Lokales Kapital für Bildung und Wirtschaft“** zunächst zu testen.

Bei der **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** ist vordergründig angesichts der geringen Resonanz bei den befragten Unternehmen eine verstärkte **Sensibilisierung** erforderlich. Das schließt die Propagierung guter Beispiele, etwa erfolgreicher ppp-Modelle ein. Perspektivisch ist an geeigneten Standorten ein Ausbau der bislang schon existierenden Dienstleistungsangebote zu **familienorientierten Dienstleistungszentren** vorstellbar. Auch hier wären geeignete Modellprojekte zu überlegen, um nicht zuletzt Erfahrungen mit der Annahme von Angeboten zu sammeln.

In zunehmendem Maße reagieren die Unternehmen auf die mit dem demografischen Wandel einhergehenden Wirkungen auf die Entwicklung ihrer Belegschaften. Neben der Gewinnung von **Fachkräftenachwuchs** spielt dabei auch die **Qualifizierung älterer Arbeitnehmer** eine wesentliche Rolle. Mittlere und größere Unternehmen sowie Filialen sind dabei offensichtlich besser in der Lage, die damit verbunden Probleme zu meistern. Überlegungen sollten deshalb in erster Linie auf die weitere Verbesserung des **Wissenstransfers in KMU**, insbesondere Kleinunternehmen und die Nachwuchsförderung konzentriert werden. Die Diskussionsangebote wollen hier auf zwei Überlegungen fokussieren: Die **Werbung für Handwerksberufe und für die Ausbildung in KMU** sollte weiter verstärkt werden. Da die Unternehmen teilweise nicht

in der Lage sind, alle Ausbildungsbereiche abzudecken, kommt hier der verstärkten Unterstützung von **Verbundausbildungen** wachsende Bedeutung zu, um nicht zuletzt den Fachkräftenachwuchs für diese Unternehmen zu sichern. Eine zweite Richtung zielt auf die **Sicherung des akademischen Nachwuchses** für diese Unternehmensgruppen. Hier sind **qualifizierte Praktika** für Studenten mit dem Ziel, sich dadurch nach Ende des Studiums den eigenen Arbeitsplatz zu schaffen, eine Möglichkeit. Im Idealfall ließe sich diese Überlegung sogar mit der Unternehmensnachfolge koppeln, d.h. neben der verstärkten Werbung für Existenzgründungen aus Hochschulen ist es gleichrangig von Bedeutung, auch Unternehmensnachfolgen aus Hochschulen zu befördern.

Dem weiteren **Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft**, und hier insbesondere der Zusammenarbeit mit kleinen Unternehmen, sollte verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden, um insgesamt stärkere Lenkungswirkungen in der kritischen Phase vor der Berufs- und Studienwahl zu erreichen. Insbesondere positive Erfahrungen, wie sie z.B. durch die Koordinierungsstelle Schule – Wirtschaft als **best practices** gesammelt und aufbereitet werden, verdienen zweifellos eine Verallgemeinerung und **weitere Verbreitung**. Da sich diese Fragen auch in anderen Bundesländern stellen, könnte auch ein Blick über die Landesgrenzen hinweg hilfreich sein, um ggf. Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen auf Sachsen-Anhalt zu übertragen und umgekehrt.

Ein spezifisches Problem ist die **Gewinnung von weiblichem Berufsnachwuchs** für technische Berufe. Die bisherige Konzeption, vor allem auf Einzelaktionen wie den Girl's Day zu setzen, hat hier offensichtlich kaum Verbesserungen gebracht. Hier sollten weiterführende Überlegungen ansetzen, wie durch eine **kontinuierliche Zusammenarbeit** (das ist das entscheidende Stichwort) eine substantielle Verbesserung herbeigeführt werden kann.

D Exkurse zum Generationswechsel ausgewählter Berufsbranchen

Dr. Rainer Lüdigg

1. Generationswechsel in der Landwirtschaft

Die Fragen des Generationswechsels, wie sie Gegenstand der Studie sind, stellen sich gleicherweise auch für den Bereich der Landwirtschaft. Allerdings liegen für diesen Bereich für Sachsen-Anhalt bisher kaum systematische Studien vor, ebenso gibt es nur wenige Daten zur Altersstruktur der Beschäftigten in diesem Bereich. Eine größere Bearbeitung des Themas ist durch WIENER erfolgt¹¹. Hinsichtlich des Berufsnachwuchses ist die Datenlage nicht zuletzt wegen der Berufsbildungsberichte des Landes etwas besser.

Die durchgeführte eigene Unternehmensbefragung ist zwar nicht hinreichend repräsentativ (nur 10 Landwirtschafts- und Gartenbaubetriebe haben sich beteiligt), allerdings werden die nachfolgend dargestellten Problemlagen für diese kleine Betriebszahl durchweg bestätigt.

Der Baustein greift deshalb zusätzlich auf andere vorliegende Daten und Arbeiten zurück.

Zwei Fragen sollen vor allem behandelt werden:

- Die Altersstruktur der Beschäftigten in der Landwirtschaft, nicht zuletzt der Führungskräfte in den landwirtschaftlichen Betrieben.
- Die Gewinnung des erforderlichen Fachkräftenachwuchses und die Ansprüche an diese Fachkräfte

1 Zur Altersstruktur der Beschäftigten

Die Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt gehört zu den Wirtschaftszweigen, die durch den Strukturbruch nach 1990 von einem sehr starken Personalabbau betroffen waren. Am aktuellen Rand ist der Beschäftigungsabbau jedoch weitgehend zum Stillstand gekommen (sv-pflichtig Beschäftigte 30.6.2003: 24.003; 30.6.2004: 23.933). Sachsen-Anhalt unterscheidet sich dabei nicht wesentlich von anderen neuen Bundesländern.

Dem Beschäftigungsabbau wohnte allerdings eine Altersgruppenspezifika inne, die zu teilweise sehr problematischen Altersstrukturen der Belegschaften geführt hat. Der Thüringer Agrarbericht führt hier z.B. an¹²: Im Durchschnitt waren 2003 die Beschäftigten 44,2 Jahre alt. Das ist im Vergleich zu 1994 (41,7 Jahre) ein Anstieg um 2,5 Jahre. Mehr als 1.000 Beschäftigte sind jünger als 20 Jahre, in der Regel befinden sie sich noch in der Ausbildung. Es zeigen sich aber erhebliche Defizite in der Altersklasse zwischen 20 und 30 Jahren (nur 9,1% der Beschäftig-

¹¹ B.WIENER, Aus- und Weiterbildung, Anforderungen an die Qualifikation von Nachwuchskräften in der Landwirtschaft, Vortrag auf der Klausurtagung des Präsidiums des Landesbauernverbandes Sachsen-Anhalt am 18.11.2004 in Neugattersleben. Dem Vortrag lag u.a. eine Personalstrukturerhebung in 1.223 Agrargenossenschaften und anderen landwirtschaftlichen Betrieben in Sachsen-Anhalt zugrunde.

¹² Die Ausführungen wurden dem Bericht zur Entwicklung der Landwirtschaft in Thüringen 2004, Hrsg.: THÜRINGER MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, NATURSCHUTZ UND UMWELT (TMLNU), Erfurt 2004, entnommen.

ten). Entweder ist in der Vergangenheit eine unzureichende Anzahl junger Menschen in landwirtschaftlichen Berufen ausgebildet worden oder sie wurden von den Betrieben nicht übernommen bzw. sie wechselten in der Zwischenzeit den Beruf.

Die Hälfte aller Beschäftigten ist zwischen 30 und 50 Jahre alt. Mehr als 30% der Arbeitskräfte haben das 50. Lebensjahr bereits überschritten. In absehbarer Zeit werden im Durchschnitt jährlich 570 Personen in Altersrente gehen.

Dieser Mangel an jüngeren Beschäftigten und der überdurchschnittliche Anteil älterer Arbeitskräfte wird von SCHULZE auch für Brandenburg konstatiert¹³: Besonders bedenklich ist, dass bei uns weniger Jüngere in Agrarberufen sind. In Zahlen gesprochen: Nur 5% sind unter 29 Jahre. Erwartungsgemäß haben wir viele ältere Beschäftigte. 16% haben 55 Jahre und mehr auf dem Buckel. Dadurch wird das Durchschnittsalter in den kommenden Jahren überproportional ansteigen. Es werden mehr Personen altersbedingt ausscheiden als bisher. SCHULZE weist dabei ebenfalls darauf hin, dass in der Umstrukturierung Jüngere und Ältere von dem Personalabbau überdurchschnittlich betroffen waren.

Und Sachsen-Anhalt? Die nahe liegende Vermutung, dass hier die gleichen Problemlagen auftreten, wird in der Untersuchung von WIENER eindeutig bestätigt¹⁴:

Mit der Umstrukturierung der Unternehmen im Transformationsprozess haben sich sehr altershomogene Belegschaften herausgebildet, wobei sich die Mitarbeiterzahlen besonders auf die älteren Jahrgänge konzentrieren. Da über viele Jahre hinweg keinerlei Ersatzbedarf in den Landwirtschaftsbetrieben bestand (denn nach der massiven Umsetzung von Vorruhestandsregelungen Anfang der 90er Jahre verließ kaum noch jemand aus Altersgründen die Unternehmen), konnten auch keine jungen Fachkräfte eingestellt werden. Nun wird in wenigen Jahren ein massiver Fachkräftebedarf erwartet, wenn die älteren Beschäftigten in großen Kohorten die Unternehmen verlassen, der nicht allein durch Personalabbau abgefangen werden kann.

WIENER verweist zudem darauf, dass der Anteil der älteren Beschäftigten in den Betrieben mit der Rechtsform „Juristische Person“ besonders hoch ist. In diesen Betrieben arbeitet fast die Hälfte der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte Ostdeutschlands.¹⁵

Wie auch in anderen Wirtschaftszweigen, weist die Landwirtschaft gerade im Bereich der Höher- und Hochqualifizierten eine besonders ungünstige Altersstruktur auf. In Thüringen zum Beispiel sind ein Drittel der Leiter und Geschäftsführer landwirtschaftlicher Betriebe älter als 55 Jahre, bei den Familienbetrieben ist es ca. ein Viertel.¹⁶ Die Geschäftsführer der Betriebe juristischer Personen waren im Durchschnitt 50 Jahre alt (2001).¹⁷

¹³ StS D.SCHULZE, Eröffnungsreferat zur Auftaktveranstaltung zum Modellvorhaben „Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“ in der Heimvolkshochschule Neuseddin, 7.12.2005

¹⁴ Vgl. B.WIENER, a.a.O.

¹⁵ Ebd.

¹⁶ Vgl. Pressemitteilung des TMLNU 224/05, unter: www.thueringen.de/de/tmlnu/aktuell/presse/19522/uindex.html

¹⁷ Vgl. THÜRINGER LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT (TLL), Stand und Entwicklung der Beschäftigten- und Qualifikationsstruktur in der Thüringer Landwirtschaft, Jena 2001

Für Sachsen-Anhalt konstatiert WIENER ähnliche Verhältnisse. Ein Viertel der Beschäftigten mit Meister-, Fachschul-, Fachhochschul- oder Hochschulabschluss waren zum Zeitpunkt der Befragung (2002) 55 Jahre oder älter. 30% der Unternehmen mit 20 und mehr Mitarbeitern müssen in den nächsten 5 Jahren, und sogar 50% dieser Unternehmen müssen in den nächsten 10 Jahren die Ablösung des Leitungspersonals bewältigen. Ein Fünftel dieser Unternehmen, die in den nächsten 5 bis 10 Jahren ihre Leiter ablösen müssen, haben definitiv noch keinen entsprechenden Nachfolger, den sie aufbauen können.¹⁸

Diese spezifische komplizierte Situation speziell für das Fach- und Führungspersonal unterscheidet sich damit nicht wesentlich von der aus Untersuchungen für andere Wirtschaftszweige, in denen vielfach ebenfalls Altershomogenität aus eben den o.g. Ursachen beim Fach- und besonders Führungskräftepersonal beobachtet wird.¹⁹

2 Zur Sicherung des Fach- und Führungskräfte nachwuchses

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem Fach- und Führungskräfte nachwuchs in der Landwirtschaft mit nicht unerheblicher Schärfe. Hier sind die Auskünfte der Quellen nahezu gleichlautend: Die in den nächsten Jahren benötigte betriebliche Reproduktion der Arbeitskräfte ist derzeit nicht gewährleistet. Das bedeutet den zunehmenden Aufbau einer Fachkräfte-lücke. So stellt z.B. der Thüringer Agrarbericht fest, dass die gegenwärtige Anzahl der Berufsanfänger nicht ausreicht, um den landwirtschaftlichen Berufsstand quantitativ annähernd zu reproduzieren.²⁰ Wiener gelangt zu ähnlichen Ergebnissen für die Jahre 2001 bis 2003 für Sachsen-Anhalt, nämlich ca. 100 fehlende Ausbildungsverträge bezogen auf Sachsen-Anhalt. Pro Jahr wurden ca. 300 Ausbildungsverträge in landwirtschaftlichen Berufen abgeschlossen, benötigt würden aber etwa 400.²¹

Ein spezifisches Problem ist die schulische Vorqualifikation der Auszubildenden im landwirtschaftlichen Bereich (einschl. Gartenbau). Landwirtschaft und Gartenbau gehören zu den Wirtschaftsbereichen, die in einem hohen Maße auch Jugendliche mit ungünstigen schulischen Voraussetzungen ausbilden. So hatten z.B. im Jahr 2004 37,7% der Auszubildenden mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag keinen bzw. den Hauptschulabschluss.²² In einer Untersuchung für Thüringen wird sogar ein Anteil von 54,1% (1999) angegeben. 70% der Ausbildungsbetriebe beklagten die mangelnde Ausbildungsreife der Jugendlichen.²³

WIENER führt in diesem Zusammenhang aus: Erschwerend kommt hinzu, dass schulisch gut vorqualifizierte Jugendliche sich nur selten auf eine Berufsausbildung in der Landwirtschaft orientieren. Der Anteil der Auszubildenden mit Hauptschulabschluss oder ohne schulischen Abschluss ist durchschnittlich höher als in allen anderen Ausbildungsberufen. Das hat zur Folge, dass viele Jugendliche die anspruchsvolle Ausbildung nicht zu Ende führen und somit auch

¹⁸ Vgl. B. WIENER, a.a.O.

¹⁹ Vgl. dazu z.B. O. STRUCK, Generation als zeitdynamische Strukturierung. Zum Deutungsverständnis Generation am Beispiel (betriebs-)demographischer Entwicklungen, in: Sonderforschungsbereich 580, Mitteilungen 9/2003

²⁰ TMLNU, a.a.O.

²¹ Vgl. B. WIENER, a.a.O.

²² Nach Angaben des Berufsbildungsberichtes Sachsen-Anhalt 2004, Hrsg.: MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT DES LANDES SACHSEN-ANHALT (MWA), Mai 2005

²³ Vgl. TLL 2001, a.a.O.

die zukünftig wachsenden Anforderungen nicht bewältigen können.²⁴ In Sachsen-Anhalt verfügten z.B. nur 2,9% der Lehrlinge im landwirtschaftlichen Bereich im Jahr 2004 über die Hochschul- bzw. Fachhochschulreife.²⁵

Hinzu kommt möglicherweise auch ein gewisses Desinteresse an der Ausbildung. So beantworteten 28% der Lehrlinge im Gartenbau in Thüringen die Frage nach den Gründen für die Berufswahl mit „keinen anderen Ausbildungsplatz gefunden“.²⁶ Die Vermutung liegt nicht fern, dass diese Jugendlichen später nicht überwiegend in ihrem erlernten Beruf arbeiten (18% der Befragten haben dies explizit angegeben), wobei dies nicht nur auf den Gartenbau zuzutreffen scheint. So verweist WIENER darauf, dass viele Auszubildende ihre berufliche Perspektive eher außerhalb der Landwirtschaft sehen. Ähnliche Perspektiven sehen die landwirtschaftlichen Fachschüler in Sachsen für sich. Nur 75% wollen nach Abschluss der Ausbildung in einem landwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten. Die anderen 25% sehen ihre Zukunft in der Agrarverwaltung, Lehre oder Forschung.²⁷

Hinsichtlich der Übernahmequoten lagen belastbare Angaben nur für Thüringen vor. Danach fanden von den landwirtschaftlichen Auszubildenden 42,3% Arbeit in landwirtschaftlichen Betrieben (im ehemaligen Ausbildungsbetrieb 29,6%), 21,1% befanden sich in ABM, Umschulung oder waren arbeitslos.²⁸

Nicht zuletzt durch die oft schwache schulische Vorqualifikation ist die Zahl der bestandenen Prüfungen relativ niedrig und die der Abbrecher in der Lehre relativ hoch. Von 671 Prüfungsteilnehmern 2004 im gesamten landwirtschaftlichen Bereich (darunter 99 Wiederholer) haben nur 506 die Prüfung bestanden, d.h. gut 75%.²⁹ Der Anteil der Abbrecher lag in Thüringen 2000 bei etwa 20%.³⁰ Für Brandenburg wird angegeben, dass nur ca. 75% der Auszubildenden nach 3 Jahren bis zur Abschlussprüfung kommen, und der Anteil der nicht bestandenen ersten Abschlussprüfungen bei Landwirten lag 2002 bei 30%, bei Tierwirten sogar bei 42%.³¹

Die dargestellten Verhältnisse deuten darauf hin, dass sich die Fragen des Generationswechsels in der Landwirtschaft (einschl. Gartenbau) mindestens in ähnlicher Schärfe stellen wie in anderen Wirtschaftsbereichen. Dabei sind die Ausgangsbedingungen perspektivisch insofern ungünstiger, als bei steigendem Qualifizierungsanspruch auch in der Landwirtschaft der Bereich bei einer deutlich rückläufigen Zahl von Schulabgängern mit anderen Bereichen im Wettbewerb steht. (Auf Lösungsansätze, Modellprojekte usw. wird in diesem analytischen Exkurs nicht eingegangen, wobei es hier auch sehr interessante Ansätze gibt.)

²⁴ Vgl. B.WIENER, a.a.O.

²⁵ Vgl. MWA, a.a.O.

²⁶ Vgl. TLL, Befragungen zur beruflichen Aus- und Weiterbildung im Gartenbau, Jena 2004

²⁷ Vgl. B.WIENER, a.a.O.

²⁸ Vgl. TLL 2001, a.a.O.

²⁹ Vgl. MWA, a.a.O.

³⁰ Vgl. TLL 2001, a.a.O.

³¹ Vgl. Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Raumordnung des Landes Brandenburg, Landwirtschaft und Gartenbau, Jahrbuch 2002 der LANDESANSTALT FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ UND LANDWIRTSCHAFT (LVL)

2. Fachkräfteentwicklung im ingenieurtechnischen Bereich

1. Vorbemerkung

Der hier vorgestellte Exkurs konzentriert sich auf den Bereich der ingenieurtechnischen Dienstleistungen. Dabei wird vor allem die Fachkräfteentwicklung innerhalb der Unternehmen des Produzierenden Gewerbes betrachtet. Hier konnte auf eine Reihe aktueller Studien und Forschungsergebnisse zurückgegriffen werden. Soweit Ergebnisse für den Bereich der ingenieurtechnischen Dienstleistungen vorlagen, gab es keine abweichenden Aussagen.

Auf der Basis einer Auswertung ausgewählter Literaturquellen und vorliegender Forschungsergebnisse aus eigenen Projekten soll im Folgenden eine synoptische Darstellung gegeben werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Teil der Angaben von Organisationen wie VDI, VDMA, VDE, DIHK usw. stammt, die Interessenvertretungen der Ingenieure darstellen, mithin sind die Aussagen mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren.

2. Ausgangslage

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Entwicklung des Fachkräftepotenzials sind insgesamt unbestritten. Vor diesem Hintergrund wird seit einigen Jahren in Deutschland eine Diskussion zum zukünftigen Fachkräftepotenzial und zu einem möglichen oder teilweise bereits eingetretenen Fachkräftemangel geführt, und zwar unabhängig von einer regionalen oder branchenspezifischen Verortung.

Ein spezifischer Komplex ist dabei die Entwicklung des Fachkräftepotenzials im ingenieurtechnischen Bereich. Das betrifft sowohl Ingenieure in Dienstleistungsberufen (in der Regel freiberufliche Ingenieure) als auch angestellte Ingenieure vor allem im Produzierenden Gewerbe aber auch in anderen Wirtschaftsbereichen. Hier wird einerseits Fachkräftemangel beschworen, andererseits gibt es eine erhebliche Zahl arbeitsloser Ingenieure.

Zunächst ist festzuhalten, dass nach Angaben von Branchenorganisationen bereits jetzt ein spürbarer Mangel an Ingenieuren, insbesondere im Verarbeitenden Gewerbe, zu konstatieren ist. So verweist z.B. eine Studie des VDI darauf, dass allein im deutschen Mittelstand im Jahr 2005 11.500 Ingenieure fehlen. Das sind 50 Prozent der freien Stellen, vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung, die nicht besetzt werden können. Nach derselben Quelle sind gleichzeitig aber 65.000 Ingenieure arbeitslos³². Als Einstellungshemmnisse werden vor allem mangelnde Branchenkenntnisse, mangelhafte Qualifikation und fehlende Berufserfahrung angegeben.³³ Auffällig ist ferner der geringe Anteil von Frauen im Ingenieurberuf: Nach dieser Studie liegt die Frauenquote bei nur 10 Prozent und wird als viel zu gering und inakzeptabel bezeichnet.³⁴

Nach Angaben der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung können bereits jetzt 20 Prozent der befragten Unternehmen offenen Stellen für Elektroingenieure nicht mehr qualifiziert besetzen,

³² Eine aktuelle Studie des TÜV Rheinland spricht von über 63.000 arbeitslosen Ingenieuren, vgl. TÜV Rheinland, Der Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere in der beruflichen Biografie von Ingenieuren, Berlin 2005.

³³ VDI-Ingenieurstudie 2005, zitiert bei: C. Schindlbeck, Markt & Technik 49/2005. Die empirische Erhebung für die VDI-Studie erfolgt in den Monaten 5+6/2005.

³⁴ Ebd.

insbesondere in Forschung und Entwicklung sowie im IT-Bereich. Besonders gravierend sei der Fachkräftemangel im Mittelstand.³⁵

Eine VDI-Studie geht davon aus, dass selbst in einer konjunkturschwachen Phase ein große Zahl von Unternehmen (42%) Schwierigkeiten hat, offene Positionen für Ingenieure zu besetzen. Dies betrifft Betriebe mit weniger als 500 Mitarbeitern signifikant stärker als größere Betriebe. Als Folge können fast 40% der Unternehmen ihre offenen Positionen nur mit erheblicher zeitlicher Verzögerung besetzen. Der Ingenieurmangel bewirkt zudem, dass in einem Fünftel der Betriebe weniger geeignete Bewerber eingestellt werden, 16% der Unternehmen besetzten diese Stellen gar nicht. Geeignete Mitarbeiter fehlen vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung und in der Konstruktion.³⁶

Als Ursachen werden vor allem benannt, dass die Bewerber nicht die gesuchten Qualifikationen hätten (86%) und ihnen fehle Berufserfahrung bzw. einschlägiges Know-how (72%). 74% der Betriebe stellten fest, dass offene Stellen wegen einer zu geringen Bewerberzahl nicht besetzt werden können (die wiederum von rund zwei Dritteln der Unternehmen auf ein zu geringes Interesse an ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen zurückgeführt wird).³⁷ Diese Begründung stimmt zumindest teilweise nachdenklich, besonders vor dem Hintergrund des Nachwuchskräfteproblems. Es drängt sich die Frage auf, wie Berufseinsteiger, also Absolventen, Berufserfahrung sammeln sollen, wenn eben weniger mangelnder Erfahrung nicht eingestellt werden. Das betrifft nicht zuletzt auch fehlende Managementqualifikationen der Bewerber, die von der Hälfte der befragten Betriebe beklagt werden.³⁸

Bei der Gestaltung des demografischen Wandels sind vor allem große Firmen die Vorreiter (VW, Deutsche Bahn, BMW). Mit betrieblichen Gesundheitsprogrammen, Investitionen in ergonomische Arbeitsplätze und Weiterbildung wird dort auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter eingegangen. Mit diesen Maßnahmen wollen die Unternehmen sicherstellen, dass auch ältere Mitarbeiter noch voll leistungsfähig sind.³⁹

Innerhalb des Produzierenden Gewerbes sind erhebliche Differenzierungen zwischen einzelnen Branchen hinsichtlich ihres Ersatzbedarfs an ingenieurtechnischen Fach- und Führungskräften festzustellen. So prognostiziert z.B. die Brandenburger Fachkräftestudie zwar einen sehr hohen Ersatz- und Erweiterungsbedarf für die Nahrungsmittelindustrie, wobei das quantitative Gewicht akademischer Fachkräfte aber recht gering ist, während für Maschinenbau und Fahrzeugbau hohe Bedarfe auch in den ingenieurtechnischen Bereichen existieren. Insbesondere im Maschinenbau drohen bei Ingenieuren durch Verrentungen Personalengpässe. Auch für die chemische Industrie werden gerade in den Bereichen akademischer Beschäftigung hohe Anforderungen zur Integration junger Fachkräfte konstatiert.⁴⁰

³⁵ Zitiert in: www.staufenbiel.de/index.php?id=1012

³⁶ Vgl. ZEW/VDI Nachrichten, Fachkräftemangel bei Ingenieuren Aktuelle Situation und Perspektiven, Mannheim/Düsseldorf 2004; die Erhebung für die Studie erfolgte im Herbst/Winter 2003, einbezogen waren 332 Unternehmen aus den Bereichen Industrie und technische Dienstleistung.

³⁷ Ebd.

³⁸ Ebd.

³⁹ Vgl. Hetze, in: <http://www.zdwa.de>

⁴⁰ Vgl. Behr et al., Brandenburger Fachkräftestudie, Jena, Potsdam 2005

In den neuen Bundesländern tritt zusätzlich in einer größeren Zahl von Betrieben noch eine relative Altershomogenität der Belegschaften hinzu, die nicht zuletzt dem Entlassungsgeschehen nach der Wende und den dabei angewandten Kriterien geschuldet ist. In diesen Betrieben, die von Wiener als „Überlebensgemeinschaften“ bezeichnet werden, sind in den vergangenen Jahren kaum Beschäftigte in Rente gegangen.⁴¹ Diese Situation wird sich in den nächsten Jahren grundlegend ändern, da dann auch die so genannten „Leistungsträger“ das Rentenalter zunehmend erreichen werden, so dass gerade im ingenieurtechnischen Bereich ein gravierender Fachkräftemangel droht (selbst wenn man von der Frage der Abwanderung junger Fach- und Führungskräfte abstrahiert).

Als wichtigste betriebspezifische Ursachen für die schwierige Rekrutierungslage wurden in der bereits zitierten Studie die regionale Konkurrenz durch Großunternehmen, dicht gefolgt von der Nichterfüllbarkeit von Gehaltsforderungen und einem vermuteten, relativ ungünstigen Image des eigenen Betriebes angegeben.⁴²

3. *Zusammenspiel von angebotenen und nachgefragten Qualifikationen*

Die VDI-Ingenieurstudie plädiert für Mitarbeiterbindung durch Weiterbildung. Angesichts des knappen Angebotes auf dem Arbeitsmarkt kämen Unternehmen nicht darum herum, ihre beschäftigten Ingenieure weiterzuqualifizieren. Viele Arbeitgeber hätten die Situation auf dem Arbeitsmarkt noch gar nicht realisiert. Als wesentliche Faktoren der Mitarbeiterbindung werden angegeben (übereinstimmend mit anderen Studien): Führungsverhalten der Vorgesetzten (bei angestellten Ingenieuren in mittelständischen Unternehmen, 19 Prozent), Werte und Ziele der Firma (18 Prozent) und Personalentwicklung (16 Prozent), Bezahlung folgt erst an sechster Stelle.

Führungsverhalten und Personalentwicklung könnten dabei über Weiterbildung gefördert werden. Allerdings sei das Bildungscontrolling mangelhaft: 92 Prozent der Ingenieure suchen fachliche Angebote, die ihr Spezialwissen erweitern, doch nur 61 Prozent der Unternehmen bieten hierzu Weiterbildung an. Stattdessen gibt es Programmierkurse oder Fremdsprachentraining⁴³

Diese Einschätzung wird jedoch nicht in allen Untersuchungen geteilt. Eine Studie des TÜV Rheinland gelangt z.B. zu dem Ergebnis, dass in der beruflichen Laufbahn vieler Ingenieure eine schleichende Dequalifizierung stattfindet, die im Falle einer Arbeitslosigkeit den beruflichen Wiedereinstieg erschwere (etwa die Hälfte der arbeitslosen Ingenieure ist über 45 Jahre alt). Dies lege die Vermutung nahe, dass die Qualifikation vieler älterer Ingenieure nicht mehr den Anforderungen der Industrie entspricht. Das so genannte Matching funktioniert nicht. Das bedeutet, die Wege der Unternehmen, die Ingenieure suchen, und die der arbeitslosen Ingenieure, die eine Stelle suchen, führen nicht mehr zusammen.

⁴¹ Vgl. Wiener, Entwicklung des Fachkräftebedarfs in KMU – Perspektiven für Jugendliche, in: LASA, Arbeit für die Jugend, Ansätze zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit in KMU, Fachtagung am 8. und 9. Juli 2003, Potsdam

⁴² Vgl. ZEW/VDI nachrichten, a.a.O.

⁴³ Vgl. VDI-Ingenieurstudie 2005, a.a.O.

Die Untersuchung ergab, dass aus Sicht der Unternehmen ältere Ingenieure zwar in ihrer eigenen wissenschaftlich-technischen Disziplin fit sind. Eher niedrig wird aber ihr Fachwissen in angrenzenden (wissenschaftlichen) Disziplinen und ihr Prozesswissen (etwa hinsichtlich der Gestaltung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen) eingeschätzt. Als wenig ausgeprägt erachteten die Unternehmen ihre Team- und Veränderungsfähigkeit.⁴⁴ In der gleichen Studie wird aber auch darauf verwiesen, dass Führungskräfte tendenziell deutlich intensiver unterstützt werden als Fachkräfte. Der Umfang der Weiterbildung für Ingenieure, die die Fachlaufbahn einschlagen, sinke im Berufsverlauf kontinuierlich, womit eine schleichende Dequalifizierung drohe. Neben dem Umfang schrumpfe im Laufe der Jahre auch die inhaltliche Breite der Weiterbildung und reduziere sich zunehmend auf das Aneignen von Fach- und Methodenwissen für die aktuelle Position. Mit anderen Worten: Viele Betriebe bilden Fachkräfte nicht systematisch weiter.⁴⁵

Ein Aspekt dabei ist sicher auch, dass die meisten technischen Innovationen heute im Grenzland zwischen den verschiedenen technischen Disziplinen, weshalb Ingenieure heute fachlich breiter als früher qualifiziert sein müssten.⁴⁶

Die bereits zitierte VDI-Studie weist aber auch darauf hin, dass die Hälfte der befragten Unternehmen den nicht gedeckten Bedarf an Ingenieuren auch darauf zurückführt, dass es keine angemessene Qualifizierung arbeitsloser Ingenieure gibt. In nicht aktuellen bzw. praxisnahen Ausbildungsinhalten sehen sie weitere Einstellungsprobleme (41%).⁴⁷

4. Sicherung des Fachkräftenachwuchses

International ist der Anteil der Ingenieurabsolventen am Altersjahrgang im Vergleich niedrig. Auf 100.000 Erwerbepersonen im Alter von 20 bis 34 Jahre kommen im Jahr 2001 in Deutschland 523 Ingenieurinnen und Ingenieure – bei leicht sinkender Tendenz. In Frankreich, Großbritannien und Finnland sind es mehr als doppelt so viele; Australien, Schweden, Japan und Spanien liegen ebenfalls darüber. Die niedrigen Absolventenzahlen werden noch bis ca. 2007 bestehen bleiben, da die schwachen Ingenieurstudentenjahrgänge die Hochschulen verlassen.⁴⁸

Bei dem Nachschub an Absolventen aus Universitäten und Fachhochschulen ist gleichzeitig zu bedenken, dass gerade in den Ingenieurwissenschaften die Abbrecherquote sehr hoch ist. So verweist der VDE für den Bereich Elektro- und Informationstechnik darauf, dass die Abbrecherquote in den Universitäten bei 50 Prozent, an den Fachhochschulen bei 35 Prozent liegt.⁴⁹

Eine spezifische Ursache des Absinkens der Studienanfängerzahlen in den Ingenieurwissenschaften sieht Minks im beruflichen Schulwesen und führt folgende Argumente an⁵⁰: Entschei-

⁴⁴ Vgl. TÜV Rheinland, Der Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere in der beruflichen Biografie von Ingenieuren,
⁴⁵ ebd.

⁴⁶ nach Müller-Siebers, zitiert in: C. Schindlbeck, Markt & Technik 50/2005,
www.elektronet.de/arbeitsmarkt/berufswelt/2005/0017/index.htm

⁴⁷ Vgl. ZEW/VDI-Nachrichten, a.a.O.

⁴⁸ vgl. K.-H. Minks, Wo ist der Ingenieurwachstum?, Hochschul-Informationen-System, A5/2004, Hannover

⁴⁹ Zitiert in: www.staufenbiel.de/index.php?id=1012

⁵⁰ ebd.

dende Gründe lagen im Rückgang der Zahl Auszubildender im dualen beruflichen Bildungswesen und in der Abwahl (bzw. dem Mangel an Stellen) von Ausbildungsberufen im technischen Bereich und Fertigungsbereich zugunsten von Ausbildungsberufen im kaufmännischen und Dienstleistungsbereich. Sicherlich hat auch der zeitweilige Lehrstellenmangel im Verarbeitenden Gewerbe das Potenzial für Technik reduziert. Eine Folge des Rückgangs der Zahl der Auszubildenden in technischen und Fertigungsberufen war die Austrocknung der technischen Fachoberschulklassen.

Bemängelt wird von Minks auch, dass die Ingenieurausbildung immer noch fast ausschließlich an technischen Sachen und nicht an der Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden (oder der Gesellschaft) orientiert ist. Kommunikative Aspekte fehlen in der Ausbildung von Ingenieuren fast vollständig und werden nach wie vor in freiwillige Randangebote (Rhetorikkurse) gedrängt.⁵¹

Die Brandenburger Fachkräftestudie weist im Zusammenhang mit dem Fahrzeugbau darauf hin, dass die Sicherung eines akademisch ausgebildeten Nachwuchses ein besonders wichtiges Thema ist. Bei den gegenwärtigen Aktivitäten zur Rekrutierung ingenieurtechnischen Personals spielen Kontakte zu Fachhochschulen und Universitäten eine recht große Rolle. Es gibt Angebote von Praktika für Studierende, Informationsveranstaltungen an Hochschulen und Personaleinstellungen aus dem Hochschulbereich, die auf Hochschulkontakte zurückgehen. Einige Befragte sprechen in diesem Zusammenhang von Netzwerken und Kooperationsbeziehungen, die sie zur Rekrutierung von akademischem Personal nutzen. Der Umstand, dass nur 50% der Befragten aus der Fahrzeugbranche den Hochschulen einen zumindest „eher positiven“ Einfluss auf die Entwicklung der Region beimessen, deutet aber darauf hin, dass Verbesserungsspielräume in der Beziehung zwischen beiden Parteien bestehen.⁵²

Die im Rahmen des Projektes Generationswechselmanagement durchgeführte Unternehmensbefragung in Sachsen-Anhalt zeigte bei der Anwendung von Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung recht gute Ergebnisse, auch bei kleineren Unternehmen. Die Brandenburger Fachkräftestudie gelangt jedoch eher zu gegenteiligen Erkenntnissen, wenn dort ausgeführt wird: Problematisch ist die geringe Bedeutung von Personalstrategien in den untersuchten Betrieben. Kurze Zeithorizonte bei der Personalplanung von unter einem Jahr dominieren das Bild. Anwerbungs- und Rekrutierungsstrategien für Fachkräfte kommt nur eine geringe Bedeutung zu. Das gleiche gilt für den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen alt und jung. Schließlich begünstigt eine geringe Bezahlung Abwanderungstendenzen gerade bei den qualifizierten Kräften, nicht zuletzt von Hochschulabsolventen.⁵³ Für den Ingenieur Nachwuchs könnte die letztgenannte Feststellung freilich übertragbar sein, gerade in KMU ist die Bezahlung im Regelfall schlechter als etwa in größeren, nach Branchentarif zahlenden Unternehmen. Insbesondere große Unternehmen leiden bislang kaum unter Rekrutierungsproblemen.

⁵¹ ebd.

⁵² Vgl. Brandenburger Fachkräftestudie, a.a.O.

⁵³ Vgl. Brandenburger Fachkräftestudie, a.a.O.

Generell gelangt die Brandenburger Fachkräftestudie zu der Feststellung: Die Weiterbildung scheint eher auf kurzfristige Bedarfe, also auf „Anpassungsqualifizierung“, ausgerichtet zu sein. Im Zuge der zunehmenden Fachkräfteengpässe ist jedoch eine strategische Personalentwicklung eminent wichtig. Gerade hier zeigen die untersuchten Unternehmen erhebliche Defizite. Es wurde deutlich, dass ein beträchtlicher Teil der Geschäftsführer davon ausgeht, dass sich die Mitarbeiter neue Verfahren selbst aneignen können. Aufgrund der sehr guten Qualifikationsbasis der zu DDR-Zeiten ausgebildeten Beschäftigten sind diese Kenntnisse in Bezug auf Produkte, Verfahren und andere technische Innovationen auch vorhanden. Allerdings fehlen Kompetenzen im Schnittstellenbereich von Organisation und so genannten „weichen Faktoren“. Zu nennen sind dabei Optimierung von innerbetrieblichen Prozessen, Gruppenarbeit oder Personalmanagement.⁵⁴

Übereinstimmung mit eigenen Untersuchungsergebnissen herrscht in der Frage der beruflichen Perspektiven von jungen weiblichen Fachkräften, darunter auch weiblichen Ingenieuren. Wie oben bereits gezeigt wurde, ist der Anteil weiblicher Studierender in Ingenieurberufen gering. Die Brandenburger Fachkräftestudie gelangt hier zu der auch auf Sachsen-Anhalt im Wesentlichen übertragbaren Erkenntnis: Auf geschlechtsspezifische Restriktionen beruflicher Perspektiven weist die überproportionale Abwanderung junger Frauen hin. In den (von der Fachkräftestudie, Anm. d. Verf.) untersuchten Branchen nimmt mit Ausnahme der Biotechnologie weibliche Beschäftigung in den ohnehin von männlichen Beschäftigten geprägten Industriebranchen ab. Ihr Anteil an den Auszubildenden ist geringer als ihr Beschäftigtenanteil.⁵⁵ Auf den Nachwuchs an weiblichen Ingenieuren dürfte diese Aussage übertragbar sein, worauf nicht zuletzt die geringen Studierendenzahlen hindeuten.

Dabei findet sich unter Frauen ein nicht unerhebliches, technisch interessiertes und befähigtes Potenzial, das von den gegenwärtigen Strukturen der Ingenieurausbildung und von den Technikleitbildern wenig angesprochen wird. Auch ist der nicht unberechtigte Eindruck, als Frau eher Probleme im Ingenieurstudium und –beruf zu haben, nach wie vor wirksam. Gründe für den Ausschluss des Ingenieurstudiums aus den Studienwählerwägungen von Studienberechtigungen für Frauen und Gründe für den Studienabbruch belegen die geringe Bindungskraft des Ingenieurstudiums für Frauen.⁵⁶

Ein spezifisches Problem für Unternehmen in ländlichen Räumen kann aus ihrer Entfernung zu den urbanen Zentren resultieren. So verweist die Brandenburger Fachkräftestudie im Zusammenhang mit der Gewinnung von ingenieurtechnischem Nachwuchs für die Nahrungsmittelindustrie darauf, dass die Bereitschaft der Absolventen z.B. der Nahrungsmittelchemie, etwa von Berlin in die „Provinz“ zu ziehen, nicht sehr groß sei⁵⁷. Diese Aussage dürfte auch für viele Industriestandorte in Sachsen-Anhalt (nicht nur beschränkt auf das Ernährungsgewerbe) gelten.

⁵⁴ Vgl. Brandenburger Fachkräftestudie, a.a.O.

⁵⁵ Vgl. Brandenburger Fachkräftestudie, a.a.O.

⁵⁶ vgl. K.-H. Minks, a.a.O.

⁵⁷ Ebd.

5. Entwicklungsprojektionen

Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass sich die Rahmenbedingungen für die Unternehmen bzw. ihr personalwirtschaftliches Handeln zum Teil dramatisch verändern werden. Es sind im Wesentlichen drei Determinanten, die unstrittig sind⁵⁸:

- Der Wirtschaft werden zukünftig deutlich weniger junge Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen.
- Die Zahl der Renteneintritte wird sich in den nächsten zehn Jahren deutlich erhöhen.
- Das Reservoir an gut ausgebildeten Fachkräften auf den Arbeitsmärkten wird deutlich abschmelzen.

Realistisch und heute bereits in einigen Bereichen erkennbar sind Engpässe in der Versorgung mit hoch qualifizierten, gewerblich-technischen Fachkräften in Landwirtschaft, unternehmensnahen Dienstleistungen und Industrie.

Diese Ergebnisse lassen sich gerade für den ingenieurtechnischen Bereich auch auf Sachsen-Anhalt übertragen.

Nach der bereits zitierten VDI-Ingenieurstudie rechneten zu diesem Zeitpunkt 57 Prozent der erfolgreichen Unternehmen mit weiter steigendem Ingenieursbedarf. Der derzeitige Fachkräftenachschub von ca. 8.000 Absolventen könne den Bedarf in Wirtschaft und Forschung bei weitem nicht decken. Vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung sei es höchst unwahrscheinlich, dass der Ingenieursmangel in absehbarer Zeit gemildert werden könne. Vor allem der Mittelstand werde danach zu kämpfen haben, denn Absolventen zögen große Konzerne immer noch vor, vor allem wegen der höheren Gehälter. Kleinere Unternehmen müssten also künftig über geeignete Alternativstrategien nachdenken, um sich neben den Anwerbversuchen der Großen zu behaupten.⁵⁹

Die Brandenburger Fachkräftestudie setzt sich auch mit der zukünftigen Bedarfsentwicklung in akademischen Berufen der dort betrachteten Wirtschaftsbereiche auseinander und gelangt zu folgenden Feststellungen: Der mit 33 Prozent außerordentlich hohe Anteil von akademisch qualifizierten Beschäftigten über 50 Jahre birgt gerade in wissensintensiven Branchen große Engpassrisiken. Bei den Fachangestellten und Facharbeitern liegt der Anteil mit 20 Prozent bzw. 16 Prozent zwar niedriger, doch führt allein das hohe beschäftigungsstrukturelle Gewicht der beiden Gruppen zu einem großen Rekrutierungsbedarf. In diesem Kontext ist hervorzuheben, dass sich der Ersatzbedarf an Personal weit überwiegend auf qualifizierte Beschäftigung richtet.⁶⁰

Für die Prognose des Bedarfs an generell hochqualifiziertem, darunter auch ingenieurtechnischem Personal ist der Blick auf die Brandenburger Fachkräftestudie aufschlussreich. Dort wird

⁵⁸ Ebd.

⁵⁹ Vgl. VDI-Ingenieurstudie 2005, a.a.O.

⁶⁰ Vgl. Brandenburger Fachkräftestudie, a.a.O. Obwohl nicht unmittelbar zum Thema gehörend, sei darauf verwiesen, dass im Umkehrschluss der Bedarf an wenig qualifizierten Arbeitskräften weiterhin sinkt. Dies kann weitere Probleme aufwerfen, zumal dieser Personenkreis in der Regel wenig mobil ist.

z.B. für den Maschinenbau festgestellt: Während die große Gruppe der Arbeiter proportional zu ihrem Anteil an den Beschäftigten bis 2010 verrentet werden, ist die Gruppe der Hochschulabsolventen erheblich überproportional an den Verrentungen bis 2010 beteiligt. D.h. der Anteil der Hochqualifizierten an den Verrentungen ist wesentlich höher als ihr Anteil an den Beschäftigten. In besonders hohem Maße werden Engpässe bei Hochqualifizierten erwartet. Dies betrifft insbesondere Maschinenbauingenieure, Ingenieure diverser Fachrichtungen für Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen sowie Elektroniker und Softwareprogrammierer. Für den Brandenburger Fahrzeugbau gelten analoge Aussagen. Dort schlägt der mit gut 31% ausgesprochen hohe Anteil über 50-jähriger akademischer Beschäftigter in den Verrentungszeiträumen bis 2015 stark zu Buche und stellt schon (ohne einen bis zum Jahr 2010 zu erwartenden Erweiterungsbedarf) eine große Herausforderung für Neurekrutierungsstrategien dar.⁶¹ Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass das regionale Arbeitsmarktangebot besonders bei technisch-ingenieurwissenschaftlichen Fachkräften aus Sicht der dort befragten Unternehmen negativ ausfällt. Nur 30% der Befragten im Maschinenbau gehen danach von einem guten Angebot aus, während immerhin 53% ein schlechtes Angebot konstatieren.⁶²

Für die Anforderungen an die Erhaltung des Bestands an ingenieurtechnischem Fachpersonal sind Annahmen zum Renteneintrittsalter wesentlich. In den vergangenen Jahren lag dieses Alter bei durchschnittlich 61 Jahren, wobei hier eine Erhöhung prognostiziert wird. Dabei liegt das Renteneintrittsalter in kleinen Unternehmen höher. Interessant ist hier der Befund, dass sich dabei die Vorstellungen der Beschäftigten (die früh in Rente gehen wollen) und der Geschäftsführungen durchaus voneinander unterscheiden: Denn der Wunsch, dass die erfahrenen Mitarbeiter und Kompetenzträger (also z.B. das ingenieurtechnische Personal) noch möglichst lange im Unternehmen bleiben, ist gerade bei den Branchen und Firmen ausgeprägt, die die externen Rekrutierungsmöglichkeiten eher schlecht einschätzen und mit einem frühen Ausscheiden der Beschäftigten eine Verschärfung des Fachkräftemangels befürchten.⁶³

Über vier Fünftel der in der ZEW/VDI Studie befragten Unternehmen erwarten einen deutlichen Ingenieurmangel in den nächsten fünf bis zehn Jahren. Hauptgründe für die Erwartung sind die zu geringe Zahl von Studienanfängern in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen (85%), ein gleichzeitig steigender Bedarf an Ingenieuren (77%) und die demografische Entwicklung, die sich im fehlenden akademischen Nachwuchs niederschlägt (67%). Mehr als die Hälfte der Betriebe (54%) sehen zugleich auch in nicht zielgerichteten Ausbildungs- und Studiengängen eine Ursache für den sich verschärfenden Ingenieurmangel.⁶⁴ Vor diesem Hintergrund stimmt es nachdenklich, wenn der gleiche Unternehmenskreis spezifische Programme zur Einbindung von weiblichen Arbeitnehmern nur zu knapp 12% als geeignete Reaktion auf

⁶¹ Vgl. Brandenburger Fachkräftestudie, a.a.O.

⁶² Ebd.

⁶³ Vgl. Brandenburger Fachkräftestudie, a.a.O.

⁶⁴ Vgl. ZEW/VDI nachrichten, a.a.O.

den Ingenieurmangel ansieht und die Integration von Arbeitslosen bzw. älteren Arbeitnehmer zu weniger als 10%.⁶⁵

Für Sachsen-Anhalt kommt eine aktuelle Untersuchung des isw für den Bereich der Metall- und Elektroindustrie zu annähernd vergleichbaren Ergebnissen. Danach sind 22% der Mitarbeiter mit Hoch- und Fachschulabschluss in den Unternehmen zwischen 55 und 64 Jahre alt, weitere 33% zwischen 45 und 54 Jahre.⁶⁶ Hier besteht spätestens mittelfristig ein erheblicher Ersatzbedarf, bei anhaltend guter wirtschaftlicher Entwicklung sind auch Erweiterungsbedarfe (ähnlich wie in Brandenburg) zu erwarten. Diese zu erwartenden Bedarfe müssen vor dem Hintergrund eines verschärften Rekrutierungswettbewerbs, nicht zuletzt mit den alten Bundesländern, gedeckt werden.

Minks erwartet, dass die demografische Entwicklung vermutlich erst nach 2010 zu einem erheblichen Problem für den Bestand an jungen Ingenieurinnen und Ingenieuren und damit für den Technikstandort Deutschland führen wird, da nach 2010 die geburtenschwachen Jahrgänge ins studierfähige Alter kommen.⁶⁷

Ein Wiederanstieg der Ingenieurpotenziale aus dem beruflichen Bildungswesen wird aufgrund der demografischen Entwicklung mittelfristig von Minks erwartet, sofern sich die Zahl der Ausbildungsstellen für technische und Fertigungsberufe nicht deutlich reduziert.⁶⁸ Diese Aussage ist vor dem Hintergrund des Ausbildungsrückgangs in den 90er Jahren zu sehen.

6. Handlungsempfehlungen

Nach der bereits zitierten VDI-Ingenieurstudie sollten KMU geeignete Alternativstrategien gegenüber großen Unternehmen vor allem in zwei Richtungen suchen:

- Technikunterricht in den Schulen, wie in Frankreich oder England, um Kindern und Jugendlichen so früh wie möglich die Faszination Technik näher zu bringen.
- Mehr Frauen im Ingenieurberuf.⁶⁹

Dieser Punkt wird auch von der Brandenburger Fachkräftestudie angesprochen: Gefragt ist generell eine Stärkung personalstrategischer Aktivitäten in den Betrieben – nicht zuletzt auch im Hinblick auf die Erschließung weiblicher Begabungsreserven, insbesondere im ingenieurtechnischen Bereich. Aufgaben der Politik sind Unterstützungsleistungen für die kleinen und mittleren Unternehmen in den Feldern Ausbildung, Analyse von Fachkräftebedarf, bei Maßnahmen zur Verbesserung des Images der Region und schließlich auch bei der Verbesserung des Zugangs zu Wissenschaft und Forschung. In einigen Bereichen des Verarbeitenden Gewerbes (hier: Maschinenbau, Fahrzeugbau) muss bereits in einer relativ kurzen Frist viel für die

⁶⁵ Ebd.

⁶⁶ isw Institut, Ergebnisse von Altersstrukturanalysen im Rahmen des Projektes „Sicherung bedarfsgerechten Fachpersonals, unveröffentlichtes Manuskript, Halle 2005. Bemerkenswert ist auch, dass nach dieser Erhebung kurz- und mittelfristig nur ein verhältnismäßig geringer Ersatzbedarf an *Facharbeitern* besteht, von einem akuten Fachkräftemangel also nur sehr eingeschränkt gesprochen werden kann.

⁶⁷ vgl. K.-H. Minks, a.a.O.

⁶⁸ vgl. K.-H. Minks, a.a.O.

⁶⁹ Vgl. VDI-Ingenieurstudie 2005, a.a.O. Nicht unerwähnt sollen an dieser Stelle die einschlägigen Erfahrungen aus der ehemaligen DDR bleiben, die nach 1989 offensichtlich etwas in Vergessenheit geraten sind.

Rekrutierung von neuem ingenieurtechnischen Personal tun.⁷⁰ Generell gelangt die Studie zu der Feststellung: Eine Überalterung der hochqualifizierten Spezialisten lässt sich in nahezu allen untersuchten Wirtschaftsbereichen feststellen. In wissensintensiven Branchen aus Industrie und Dienstleistungen, in denen akademisch ausgebildeten Fachkräften eine Schlüsselfunktion für Innovationsfähigkeit zukommt, ergeben sich daraus große Engpassrisiken. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund empfiehlt die Studie eine stärker auf die Bedürfnisse der Wirtschaft ausgerichtete Abstimmung zwischen betrieblichen Qualifikationsanforderungen und Studieninhalten.⁷¹

Auch das Image industrieller Berufe muss verbessert werden. Um den Fachkräftebedarf zu decken, wird es perspektivisch immer stärker notwendig, junge Menschen für industrielle Berufsfelder sowohl im Rahmen einer dualen Ausbildung als auch einer Hochschulausbildung zu interessieren.⁷²

Auch Minks gelangt zu der Schlussfolgerung, dass das Schulwesen in die Pflicht genommen werden muss. Vor allem ist Technik als eine der wesentlichen kulturellen und sozialen Errungenschaften (unter Einbeziehung auch der Destruktionskräfte, die der Technik innewohnen) der Neuzeit in die Allgemeinbildung einzuführen. Von entscheidender Bedeutung erscheint ihm auch die Erhöhung der Eigenattraktivität des Ingenieurstudiums, d.h. das Ingenieurstudium muss von Anfang an den Neigungen der Studierenden Rechnung tragen.⁷³

Die Unternehmen reagieren auf die vorhandenen Stellenbesetzungs-Schwierigkeiten im ingenieurtechnischen Bereich vor allem mit den Maßnahmen Mitarbeiterbindung und verstärktem Personalmarketing für junge Ingenieure. Rund drei Viertel der Betriebe halten neue Rekrutierungskanäle und ein verstärktes Engagement in Schulen und Universitäten sowie eine bedarfsorientierte Fort- und Weiterbildung für wichtig. Mehr als 90% der befragten Unternehmen fordern eine stärkere Werbung für das Ingenieurstudium. Vier Fünftel der Unternehmen sehen in praxisnäheren Studiengängen einen Weg, den Ingenieurmangel zu beheben.⁷⁴

3. Literatur

Textbaustein Landwirtschaft

MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, UMWELT UND RAUMORDNUNG DES LANDES BRANDENBURG, LANDWIRTSCHAFT UND GARTENBAU (Hrsg.), Jahrbuch 2002 der LANDESANSTALT FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ UND LANDWIRTSCHAFT (LVL)

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT DES LANDES SACHSEN-ANHALT (MWA,), Berufsbildungsbericht des Landes Sachsen-Anhalt 2004, Hrsg. :, Mai 2005

⁷⁰ Vgl. Brandenburger Fachkräftestudie, a.a.O.

⁷¹ Ebd.

⁷² Vgl. Brandenburger Fachkräftestudie, a.a.O.

⁷³ vgl. K.-H. Minks, a.a.O.

⁷⁴ Vgl. ZEW/VDI nachrichten, a.a.O.

D.SCHULZE, Eröffnungsreferat zur Auftaktveranstaltung zum Modellvorhaben „Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“ in der Heimvolkshochschule Neusiedlin, 7.12.2005

O. STRUCK, Generation als zeitdynamische Strukturierung. Zum Deutungsverständnis Generation am Beispiel (betriebs-)demographischer Entwicklungen, in: Sonderforschungsbereich 580, Mitteilungen 9/2003

THÜRINGER LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT (TLL), Stand und Entwicklung der Beschäftigten- und Qualifikationsstruktur in der Thüringer Landwirtschaft, Jena 2001

THÜRINGER LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT (TLL), Befragungen zur beruflichen Aus- und Weiterbildung im Gartenbau, Jena 2004

THÜRINGER MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, NATURSCHUTZ UND UMWELT (TMLNU, Hrsg.), Bericht zur Entwicklung der Landwirtschaft in Thüringen 2004, Erfurt 2004

THÜRINGER MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, NATURSCHUTZ UND UMWELT (TMLNU), Pressemitteilung 224/05, unter: www.thueringen.de/de/tmlnu/aktuell/presse/19522/uindex.html

B.WIENER, Aus- und Weiterbildung, Anforderungen an die Qualifikation von Nachwuchskräften in der Landwirtschaft, Vortrag auf der Klausurtagung des Präsidiums des Landesbauernverbandes Sachsen-Anhalt am 18.11.2004 in Neugattersleben

Textbaustein Ingenieurberufe

BEHR ET AL., Brandenburger Fachkräftestudie, Jena, Potsdam 2005

ISW INSTITUT, Ergebnisse von Altersstrukturanalysen im Rahmen des Projektes „Sicherung bedarfsgerechten Fachpersonals, unveröffentlichtes Manuskript, Halle 2005

K.-H. MINKS, Wo ist der Ingenieurwachstum?, Hochschul-Informations-System, A5/2004, Hannover

C. SCHINDLBECK, Markt & Technik 50/2005, www.elektronet.de/arbeitsmarkt/berufswelt/2005/0017/index.htm

TÜV RHEINLAND, Der Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere in der beruflichen Biografie von Ingenieuren, Berlin 2005

VDI-INGENIEURSTUDIE 2005, zitiert bei: C. SCHINDLBECK, Markt & Technik 49/2005

B. WIENER, Entwicklung des Fachkräftebedarfs in KMU – Perspektiven für Jugendliche, in: LASA, Arbeit für die Jugend, Ansätze zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit in KMU, Fachtagung am 8. und 9. Juli 2003, Potsdam

ZEW/VDI NACHRICHTEN, Fachkräftemangel bei Ingenieuren Aktuelle Situation und Perspektiven, Mannheim/Düsseldorf 2004

www.staufenbiel.de/index.php?id=1012

www.zdwa.de

E Alt und Jung im Wissenskreislauf

Nicolas de Abreu Pereira, M.A.

1. Einführung

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Wirtschaft sind in aller Munde:

Überalterung der Gesellschaft durch erhöhte Lebensdauer und Pickenknick führen zu einer Verzerrung des Generationenverhältnisses. Naturgemäß rücken immer weniger junge Arbeits- und Fachkräfte nach. Nach allen Prognosen ist davon auszugehen, dass bereits ab dem Jahr 2007 das Angebot an Auszubildenden und ab 2010 das Angebot an Arbeitskräften sinken wird. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können (Buck).

Auch die Einführung der Vorruhestandsregelung in den späten 80er, frühen 90er Jahren hat vielen Unternehmen in kürzester Zeit enorme Know-How-Verluste beigebracht: erfahrene ältere Mitarbeiter verließen ohne erwähnenswerte Vorlaufzeit das Unternehmen und nahmen wertvolles Wissen mit in den Ruhestand (Leaving Experts/ Buschmann).

Die Vorstellung, man könne das Überleben eines Unternehmens nachhaltig sichern allein durch das Ablegen von Expertenwissen in Datenbanken und vergleichbaren Wissensmanagement-Systemen ist lange überholt.

Unabhängig davon, dass erfahrene Wissensträger weit weniger motiviert sind den erhöhten Mehraufwand zur digitalen Bewahrung ihres Wissens zu betreiben als die Zielgruppe der Wissensempfänger, stellt dieser Vorgang der Wissensbewahrung die Experten immer wieder vor ungeahnte Schwierigkeiten. Bei der Dokumentation eigenen Wissens neigt man beispielsweise dazu zu abstrahieren und zu verkürzen, im Idealfall zu verdichten (Dienel)– niemand kann und möchte jeden zu Grunde liegenden Gedanken und entsprechende Assoziationen mit aufschreiben, noch möchten Wissensempfänger jede banale Nebenbemerkung lesen. Sie jedoch wegzulassen, führt häufig zu Missverständnissen oder Unklarheiten.

Wie kann nun aber ein Unternehmen das wertvolle Erfahrungswissen der „Leaving Experts“ (Krause), insbesondere der erfahrenen Mitarbeiter, die das Unternehmen altersbedingt verlassen, für die fruchtbare Zukunft des Unternehmens bewahren?

Sicherlich ist das strukturierte und intuitiv nachvollziehbare Ablegen schriftlicher Dokumentationen, Zeichnungen, Pläne, etc. ein wertvolles Mittel, das auch nach wie vor in verschiedenen Forschungsvorhaben und Projekten weiterentwickelt wird (z.B. Pfeiffer). Auch historische und soziale Aspekte des Unternehmens, etwa zu karitativen oder kulturellen Aktionen, sollten als essenzielle Faktoren der Unternehmenskultur für Mitarbeiter heute und in Zukunft nachvollziehbar und vor allem nachzuempfinden sein.

Für die Erfahrung im Umgang mit dem operativen „Geschäft“ des Unternehmens, sei es in Entwicklung, Produktion oder Kundenbetreuung, etc., ist allerdings die Ausbildung, oder allgemein der Wissenstransfer „on the job“ unübertroffen. Die aktive Teilnahme an den zu erler-

nenden Aufgaben, der interaktive Austausch mit erfahrenen Mitarbeitern sind dem nachhaltigen Lernerfolg unvergleichlich förderlich (Dymbowski).

Verschiedenen Studien zufolge lässt die Produktivität mit dem Alter messbar nach. „Die besten Jahre“ liegen demnach in wissensintensiven Sektoren zwischen 35 und 44, wobei insbesondere auch Mitarbeitern zwischen 40 und 49 ein „positiver Einfluss“ auf die Produktivität des Unternehmens zugeschrieben wird (Aleksandrowicz). Die Wahrnehmungsgeschwindigkeit nimmt schon in sehr jungen Jahren merklich und stetig ab, doch vor allem die Bereitschaft und Fähigkeit sich auf neue Arbeitsmethoden einzulassen und umzustellen fehlt besonders älteren Mitarbeitern.

Die Wissensweitergabe von älteren an jüngere Mitarbeiter (auch über die Ausbildungszeit hinaus!) scheint hier demnach eine sinnvolle Nutzung des wertvollen Potenzials und der Erfahrungsschätze der Generation 50+, der so genannten *Best Ager*s.

Wie gestaltet man nun den Wissenskreislauf zwischen Alt und Jung? Zunächst kann man davon ausgehen, dass es sich hier tatsächlich um einen Kreislauf und keineswegs um eine Einbahnstraße handelt. Der Austausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern ermöglicht beiden Einblicke in verschiedene Vorgehens- und Denkweisen. Häufig werden die Beteiligten ihre Methoden als die richtigen oder besseren empfinden. Wo der ältere Ingenieur etwa Gedanken chronologisch in einem Notizbuch erfasst, wird der jüngere sie, wenn überhaupt, in einem digitalen Dokument festhalten, das sich ohne weiteres, d.h. auch ohne erkennbare Struktur, beliebig mit automatischen Suchfunktionen durchsuchen lässt (Dienel). Während also der Ältere noch viel mehr Konzentration auf die Verdichtung der Notizen verbringt, kann der Jüngere unverdaut und ungeordnet notieren und muss selbst später nicht zwangsläufig seine Gedanken ordnen, es sei denn, er wollte sie ausdrücken und in Papierform lesen oder bearbeiten. Während weiters der ältere Mitarbeiter von Hause aus noch mehr auf Wissenserwerb geschult wurde, wird der jüngere (in Deutschland), wenn auch unbewusst, eher auf Kompetenzerwerb hinarbeiten, da in den letzten Jahrzehnten die Ausbildung in Schule und Beruf in Deutschland sich eher auf die intensive Bearbeitung von Beispielsituationen als Vorbereitung auf mögliche unbekannte Situationen, denn auf der Anhäufung von Vergleichswissen konzentrierte.

Derartige Eigenheiten, und selbst auch „Eigensinnigkeiten“, gilt es ernst zu nehmen und als Bereicherung des Lernprozesses anzunehmen (Dymbowski). Wenn es gelingt, dass alle Beteiligten diese Unterschiede nicht als falsche Methoden, sondern lediglich als Alternativen verstehen, wird sich dieser Austausch als Bereicherung zeigen.

Wenn auch die Kommunikation und damit zwangsläufig der Wissenstransfer zwischen den Generationen mitunter schwierig ist, erweist sich doch die kommunikationsgestützte Wissensweitergabe als die nachhaltig effizientere, nicht zuletzt wegen der persönlichen Bindung. Selbst bei Büchern sind es häufig nicht zwangsläufig die klugen, sondern vor allem die einleuchtenden Erkenntnisse und Bemerkungen, die uns im Gedächtnis bleiben. Ebenso, wie viele kluge Bücher unverstanden und durchschnittlich durchschlagende Erkenntnisse in Erinnerung bleiben, weil sie „den richtigen Ton treffen“, so wird sich auch ein Gespräch und eine gemeinsam

erlebte Situation besonders gut einprägen. Auch und besonders kontroverse Diskussionen wirken besonders inspirierend und führen langfristig – auch, wenn man sich das im entsprechenden Moment manchmal kaum vorstellen kann – wenn schon nicht zu einem Umdenken, dann doch sicher zu einer besonderen Verhaftung im Gedächtnis.

2. Stand der Forschung

Im Folgenden sollen nun in der Literatur diskutierte, aber auch im Beratungsbereich angebotene Modelle zum innerbetrieblichen Wissenstransfer zwischen Alt und Jung umrissen und bewertet werden. Die Darstellung erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Sie will vielmehr einen Überblick leisten über diskutierte und erprobte Konzepte, die auf die Konsequenzen des demografischen Wandels für Unternehmen reagieren.

1. Anpassungen der Personalstruktur

Ältere Bewerber sehen sich trotz gesellschaftlich breit geführter Diskussionen nach wie vor expliziten sowie informellen Altersbegrenzungen der Personalabteilungen gegenüber (Landsberg et al.). 15% der Firmen in Westdeutschland gaben 2002 offen zu, dass sie Bewerber jenseits der 50 unter keinen Umständen einstellen würden, 6% würden solche Bewerber einstellen, wenn dies staatlich gefördert würde, 8% würden auf ältere Bewerber zurückgreifen, wenn es keine jüngeren gäbe und weitere 6% würden an ältere Bewerber (nur) Zeitverträge vergeben (Landsberg et al.). Der Bericht der Bertelsmann-Stiftung konstatiert, dass der viel bemängelte Mangel an qualifizierten Fachkräften tatsächlich ein Mangel an jungen qualifizierten Bewerbern ist (Bertelsmann 2005).

Offenbar sind deutsche Unternehmen also noch immer nicht der Konsequenzen des demografischen Wandels für ihren nachhaltigen Erfolg gewahr, namentlich der bevorstehenden und bereits eingeleiteten Veränderungen der Altersstruktur der bestehenden Arbeiterschaft sowie des Arbeitsmarktes (Aleksandrowicz). Stück kommt 2004 zu dem Schluss, dass zwar allgemein das Verständnis und das Bewusstsein, dass ältere Arbeitnehmer länger im Berufsleben bleiben sollten. Andererseits würde aber eine Veränderung der Personalpolitik, der Arbeitsbedingungen und der Aus- und Weiterbildungsstrategien, die zu einer angemessenen Umsetzung dessen notwendig wären, nur am Rande diskutiert.

Folgerichtig gibt es vielfach Ansätze und Empfehlungen zur Anpassung der Personalstruktur, d.h. im Wesentlichen zu einer Aktualisierung der Rekrutierungspolitik.

Im Grünbuch der Europäischen Kommission zum demografischen Wandel wird die Frage aufgeworfen, wie sich die Beteiligung der Senioren am wirtschaftlichen und sozialen Leben ermöglichen lasse. Als Lösungsansätze für das Arbeitsleben werden beispielsweise die Kombination von Erwerbseinkommen und Rente, neue Formen der Erwerbstätigkeit (Teilzeit, Zeitverträge) oder andere Formen finanzieller Anreize aufgezählt (Grünbuch).

Im Rahmen der Demografie-Initiative des ZVEI (www.zvei.org/demografie) hat die Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) in Dortmund einen Leitfadens

zur Selbstanalyse konzipiert (Köchling, 2002). Neben einer Altersstrukturanalyse beinhaltet der Leitfaden folgende Fragen:

- Mit welchen gegenwärtigen Rekrutierungsstrategien kann Ihr Unternehmen die zukünftigen demografischen Entwicklungen intelligent bewältigen?
- Sind hohe Fluktuationsquoten bei jüngeren Fachkräften ein notwendiges Übel? Wie stellen Sie in Ihrem Unternehmen Betriebsbindung her?
- Ist eine vorzeitige Verrentung in großem Ausmaß für Ihr Unternehmen auf Dauer tragbar?
- Findet in Ihrem Unternehmen für alle Beschäftigten berufsbegleitendes Lernen statt?
- Hat Ihr Unternehmen Angebote zur beruflichen Entwicklung, von denen alle Altersgruppen profitieren können?
- Werden Wissensaustausch und Wissensteilung zwischen den Generationen in Ihrem Unternehmen aktiv unterstützt?
- Welche Beiträge leistet die betriebliche Gesundheitsvorsorge, damit alle Ihre Beschäftigten bis zur Rente gesund und leistungsfähig bleiben?
- Herrscht in Ihrem Unternehmen eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung zwischen den Alten und Jungen und umgekehrt?

Im Gegensatz zu den oben geschilderten Schwierigkeiten ältere Mitarbeiter oder gar Bewerber als voll- oder gar besonders hochwertige anzuerkennen, schicken einige Unternehmen erfahrene Monteure auch nach dem offiziellen Renteneintrittsalter zu Anlagen, an deren Aufbau sie vor Jahren und Jahrzehnten beteiligt waren, um dort die Modernisierung oder auch einfach nur die Instandhaltung anzuleiten oder zu überwachen. Dies zeigt die enorme Bedeutung von Erfahrungswissen, das weit über dokumentierbare Informationen hinaus den Erfolg solcher Unternehmungen ausmacht (s. Abschnitt 3).

2. *Ältere Mitarbeiter als Kompetenzträger und -vermittler*

Neben Vorschlägen zu einer Aktualisierung der Rekrutierungspolitik und einer Neu-Definition der Bedeutung älterer Mitarbeiter für die Produktivität des Unternehmens geht es auch immer wieder um interne Aus- und Fortbildung unter Zuhilfenahme der Kompetenzen älterer Mitarbeiter. Auch im Grünbuch der Europäischen Kommission „Angesichts des demografischen Wandels“ heißt es:

„Es muss eine neue Solidarität zwischen den Generationen entwickelt werden, die aus gegenseitiger Unterstützung und dem Transfer von Kompetenzen und Erfahrung erwächst.“

Die Unternehmen müssten sich demnach immer mehr auf die Erfahrung und die Qualifikationen der älteren Arbeitnehmer stützen und gleichzeitig diejenigen unter 55 aktiv darauf vorbereiten, an die Stelle der erstgenannten zu treten (EU-Grünbuch).

In einem sächsischen Industrie-Unternehmen (BGH Edelstahl) wurde beispielsweise der Schwerpunkt auf die Heranziehung und gezielte Ausbildung junger Fachkräfte gelegt. Eine

Einbeziehung älterer Mitarbeiter in diesen Ausbildungsprozess war allerdings augenscheinlich nur bedingt möglich, da der Mitarbeiter-Schwund in den älteren Arbeitsgruppen besonders stark war – bis zu 12% in 5 Jahren. Doch auch nach dieser Erkenntnis wurden offenbar die verbleibenden älteren Mitarbeiter nicht gezielt als Quelle von Erfahrungswissen genutzt (Hoinka).

3. *Wissensaustausch zwischen den Generationen*

Vielerorts wird die Notwendigkeit der hohen Wertschätzung der Erfahrung und Kompetenzen älterer Mitarbeiter und generell auch älterer Mitbürger diskutiert und in Seminaren und Workshops vermittelt (z.B. Online-Lehrangebot Uni Bremen). Allerdings sieht die EU-Kommission auch Jugendliche oft Diskriminierungen aufgrund ihres Alters und mangelnder Berufserfahrung ausgesetzt (Grünbuch).

Dennoch oder gerade deshalb ist den Jugendlichen in Europa die Bedeutung des Wissenstransfers von Alt nach Jung als wichtige und wertvolle Quelle von Unterstützung und Inspiration durchaus bewusst und als solche von einer breiten Masse als wünschenswert angesehen (GD EAC):

„Auf die Frage zur Verbesserung der Beziehungen zwischen den Generationen wurde an erster Stelle das bürgerschaftliche Engagement junger Menschen in der Gesellschaft genannt, in Form von ehrenamtlichen Tätigkeiten Jugendlicher zugunsten älterer Menschen (40,3 %), ferner der **Aufbau von Nachhilfesystemen (Tutoren) für Jugendliche durch ältere Menschen** (20,2 %), die Reform der Rentensysteme (18 %) oder das Angebot von günstigem Wohnraum in Häusern von älteren Menschen (12 %).“

In verschiedenen Programmen und Aktivitäten wurde und wird entsprechend Kommunikation und Austausch ermöglicht, angeregt und befördert. Beispielsweise unterstützen bundesweit Senioren aus Wirtschaft und Verwaltung junge Unternehmer in Fragen der Unternehmensgründung und -führung (www.althilftjung.de). Unterstützt vom Senior Experten Service (www.ses-bonn.de), einer gemeinnützigen GmbH geführt von der "Senior Experten Service Stiftung der deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit", stehen erfahrene Wirtschaftsexperten jungen Unternehmern bei Existenzgründungen und Betriebsicherungen zur Seite und entwickeln gemeinsam mit Ratsuchenden Marketing- und Betriebskonzepte, Finanz- und Kostenpläne.

Mit einer Reihe von Workshops, etwa "Älterengerechte Qualifizierung" oder "gegenseitige Wertschätzung als Voraussetzung für den Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung" versucht auch die "Demografie-Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie" (BMBF-Projekt) allgemeine Lösungsansätze für demografisch bedingte Veränderungen in Unternehmen vorzustellen. Auch die Website des BMBF aus demselben Förderbereich (www.demowerkzeuge.de) schlägt verschiedene Module für das Lernen in altersgemischten Gruppen vor, in denen intergenerationale Kommunikation eine zentrale Rolle spielt (s. Geldermann und Geldermann) und bietet in einer "Werkzeug-Box" Wertschätzungs-Trainings, bei denen die Bedeutung des Erfahrungspotenzials der älteren Mitarbeiter vermittelt werden soll.

Im Rahmen des Modellprogramms "Erfahrungswissen für Initiativen" (EFI) des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend werden seit 2002 bundesweit neue "Verantwortungsrollen für Ältere unter der Bezeichnung 'seniorTrainerIn'" (www.seniortrainer.de) behandelt. Ältere Menschen sollen hier in die Lage versetzt und animiert werden ihre vielfältigen Erfahrungen aus Leben und Beruf an jüngere Menschen weiterzugeben. Wie beispielsweise beim Mentorenmodell (s. 3.2) wird auch hier der sozialen Komponente viel Wert beigemessen. Pädagogische Kompetenzen und beispielsweise Projektmanagement gehören zu den Kernkompetenzen, die auch die SeniorTrainerInnen im Sinne des Life Long Learning-Prinzips vermittelt bekommen bevor sie ihrerseits in den Erfahrungsaustausch mit Jüngeren gehen. In 35 Kommunen in zehn Bundesländern sind bereits 3.000 Projekte gefördert worden. Doch auch für die Zeit nach Förderungsende (2006) haben sich bereits seniorKompetenzTeams zusammengeschlossen.

3. Intergenerationaler Wissenstransfer in Unternehmen und Organisation

Dieses Kapitel widmet sich dediziert der Vermittlung von Erfahrung und Wissen älterer Mitarbeiter an jüngere.

1. Technische Wissensmanagement-Lösungen

Das Wissensmanagement allgemein und seine systemgesteuerten Ausprägungen insbesondere feierten in den 1990er Jahren große Erfolge. Man war damals vielfach der Meinung, dass das Phänomen, ja das große Problem der „Leaving Experts“ durch das Ablegen ihres Wissens in Datenbanken zu lösen sei. Auf diese Weise könne ein Unternehmen das Wissen seiner Experten für die nachfolgenden Mitarbeiter bewahren. Schnell stellte sich jedoch heraus, dass implizites und Erfahrungswissen explizit zu machen zwar eine grundlegende Bedingung für das Bewahren von Wissen im Allgemeinen und das Ablegen in Dokumentenmanagement-Systemen im Besonderen, keinesfalls aber eine triviale Aufgabe ist (Buschmann).

Heutzutage wird deshalb die Einführung solcher Wissensmanagementsysteme von Maßnahmen flankiert, die Mitarbeiterkompetenzen verstärkt mit einbeziehen. So wurde beispielsweise bei einem Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie eine einheitliche Software-Unterstützung als Basis für die Speicherung und den Zugriff auf die Wissensinhalte eingeführt, um Entwicklungs- und Auftragsabwicklungsprozesse zu optimieren und die Kostenstruktur transparenter zu machen (Lamieri). Als begleitende Maßnahmen wurden Anforderungsprofile der Mitarbeiter erstellt und eine Bildungsbedarfsanalyse als Grundlage für eine gezielte Weiterbildung vorgenommen, sowie regelmäßige Besprechungsrunden zur Sicherung der Kommunikation zwischen den Verantwortlichen verschiedener Aufgabenbereiche eingeführt.

Auch die Stickstoffwerke Piesteritz GmbH setzten 2001 auf eine technische Lösung: das Algorithmen, d.h. das Verallgemeinern und „Berechenbar-Machen“, gestörter Anlage-Prozesse, um das gesammelte Erfahrungswissen (in Datenbanken) zu bewahren und folgenden Mitarbeiter-Generationen zur Verfügung stellen zu können. Die Schulung schloss allerdings gezielte Arbeitseinsätze der zu schulenden Mitarbeiter in den entsprechenden Anlagen mit ein, um zu

ermöglichen, dass die Lernenden eigene Erfahrungen in der originalen Arbeitsumgebung machen können.

2. Vermittlung von Erfahrungswissen

Die Bedeutung dieser Einbindung der Lernenden in die Arbeitsumgebung stellt auch Böhle heraus. Wenn auch das Verständnis und die Beurteilung von Erfahrungswissen in der Forschung sehr unterschiedlich seien, herrsche doch große Einigkeit darüber, dass es im praktischen Handeln erworben werde und "daher personengebunden und situativ" sei. "Gespür" und "Gefühl" beispielsweise für Veränderungen in Produktionsabläufen (veränderte Motorgereusche, etc.) lassen sich allerdings kaum explizieren; vor allem, weil sie häufig den "Wissenden" selbst nicht in dieser Form bewusst sind. Häufig, in trivialen ebenso wie in spezialisierten Situationen, handeln Menschen intuitiv, reagieren auf Veränderungen, erahnen und vermeiden dadurch Komplikationen, denen unerfahrene Kollegen hilflos gegenüber stehen würden. Um Erfahrenen und Lernenden eine faire Möglichkeit zu geben, solches Erfahrungswissen miteinander zu teilen, sollten laut Plath

"(...) Lerngelegenheiten geschaffen werden, in denen das benötigte Erfahrungswissen systematisch vermittelt und erworben wird. Dies kann sowohl in gesonderten Lernfeldern, wie Lernen am Modell oder in Simulationsanlagen, als auch durch Lernstationen in realen Herstellungs-, Fertigungs- oder Dienstleistungsprozessen erfolgen. Derartige „Lernumgebungen“, in denen das Lernen klar erkennbar dem Erwerb von Handlungskompetenz für künftig veränderte Anforderungen dient, haben den Vorteil, dass die betreffenden Mitarbeiter zumeist eine intrinsische Lernmotivation entwickeln, die den Lernerfolg enorm begünstigt."

Die Bedeutung von Erfahrungswissen nimmt wegen immer komplexerer Produktionsweisen in Zukunft immer mehr zu. Dennoch ist der Transfer von Erfahrungswissen nur in Einzelfällen als betriebliches Personalentwicklungskonzept verankert.

Der Wissenstransfer zwischen den Generationen darf sich zudem keineswegs nur einseitig auf die Ausbildung junger Arbeitnehmer, etwa Azubis, beschränken. In vielen Unternehmen der Industrie stellt im Gegenteil die Gruppe der 36-45-jährigen Mitarbeiter den größten Teil der Belegschaft (Prskawetz). Diese Gruppe der „Mittelalten“ wird auf Grund auch in Zukunft mangelnder Auszubildender eine tragende Rolle v. a. in der Industrie innehaben.

Lehrende, besonders didaktisch nicht ausgebildete, neigen dazu vermeintlich selbstverständliche Dinge nicht zu erwähnen oder zu erklären. Collins et al. empfehlen daher den Lernenden in den alltäglichen Arbeitsprozess mit einzubinden, da durch Beobachtung und Beteiligung an den zu erlernenden Prozessen kognitiv mitgelernt wird. Sie sprechen dabei von Cognitive Apprenticeship (dt: Kognitive Ausbildung) – dabei werden den Lernenden, ebenso wie den Lehrenden, diese Prozesse nicht bewusst.

Generationsübergreifendes erfahrungsgeleitetes Lernen wurde in einem Modellversuch 1996 im Rahmen einer Reihe ähnlicher Projekte zum Erfahrungslernen im Unternehmen bei der MTU Motoren- und Turbinen-Union Friedrichshafen GmbH erprobt (Dymbowski). Das zugrunde liegende Bildungskonzept stellte die Kompetenzentwicklung in generationsübergrei-

fenden Lerngruppen in den Mittelpunkt. Bei der MTU wurden im Zuge des Modellversuchs für die Produktion Fertigungsinseln eingeführt⁷⁵ sowie zur Unterstützung erfahrungsgeliteter Lernprozesse Lerninseln, deren Kernziel über der Vermittlung technisch-handwerklicher Fähigkeiten vor allem der Erwerb sozialer Kompetenzen, Teamfähigkeit und Selbstständigkeit ist. Wichtige soziale Kompetenzen, die in diesem Modell vermittelt werden, sind etwa Handeln und Verhalten im Team, gegenseitige Akzeptanz bei der Zielformulierung und Bilanz der Arbeit, sowie der dialogorientierte Wissensaustausch. Das integrative Lern-Arbeits-Konzept Lerninsel ermöglicht eine Einbettung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in den alltäglichen Arbeitsbetrieb. Auszubildende und langjährig tätige Mitarbeiter lernen mit- und voneinander in generationsgemischten Gruppen im realen Produktionsprozess.

Durch die Integration verschiedener Altersgruppen in Lernprozesse wird ein tatsächlicher Austausch, an Stelle eines mono-direktionalen Transfers, ermöglicht, der in hohem Maße möglichen Hemmnissen intergenerationaler Zusammenarbeit entgegenwirken kann. Einseitig gerichteter Wissenstransfer von einem älteren auf einen jüngeren Mitarbeiter kann leicht den Nebengeschmack des Top-Down-Lehrens bekommen, was im Falle didaktisch nicht ausgebildeter erfahrener Mitarbeiter, die sich auf diese Weise aus dem Arbeitsprozess verdrängt sehen, zu Konflikten führen kann. Die Einbindung aller Generationen in einen gemeinsamen Lernprozess, bei dem alle Beteiligten bei der Arbeit Wissen und Kompetenzen ebenso erlangen wie an andere weitergeben, scheint hier eine elegante und gleichzeitig effektive Lösung verschiedenster lernmethodischer und unternehmenssoziologischer Aufgaben zu sein.

Entscheidend ist hierbei die Integration der Lern- in Arbeitsprozesse: Während das Erfahrungs- oder implizite Wissen der erfahrenen älteren Mitarbeiter schwer zu erfassen und entsprechend nicht leicht zu vermitteln ist, erfährt der Lernende durch Beobachtung, Wahrnehmung bewusst und unbewusst viele wertvolle Details, die unmittelbar in seinen Erfahrungsschatz eingehen können. Der intergenerationale Dialog kann hierbei nicht nur zum sozialen Austausch anregen, sondern soll vor allem helfen sich die Geschehnisse und Hintergründe der Beobachtungen bewusst zu machen.

Im o. g. Modellversuch haben die Vertreter der Generationen gemeinsam im Zuge der Prozesse Lernmaterialien entwickelt und erstellt, was gewährleistet, dass diese Materialien den unterschiedlichen Lernebenen, wie z.B. Entscheidungs-, Verständnis- und Erfahrungsebene (Dymbowski), gerecht wird.

„Damit die Verknüpfung zwischen alltäglichen Lernprozessen und organisierten Lernprozessen nicht formell bleibt, muss der Lernprozess so gestaltet werden, dass die Teilnehmer dazu angeregt werden, ihre Erfahrungen einzubringen und ihnen die Möglichkeit gegeben wird, in der Auseinandersetzung mit konkreten Handlungssituationen neue Erfahrungen zu machen. (...)“

⁷⁵ „Durch Fertigungsinseln wird das taylorische Prinzip der Trennung planender und ausführender Tätigkeiten überwunden, indem auf eine strikte Arbeitsteilung verzichtet wird. Der Prozess der Fertigung erfolgt durch eine weitreichende Selbststeuerung. Auf diese Weise soll die Motivation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter erhöht werden.“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Fertigungsinsel>)

Die in der Aufgabe formulierten Anforderungen müssen vorhandenes Erfahrungswissen einfordern und Situationen erzeugen, die neues Wissen erfordern.“ (Dymbowski, S.55)

Auch die Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (NAKIF-Projekt) beschreibt die zeitgemäßen Anforderungen an Ingenieure mit einem Schwerpunkt auf sozialen und vermittelnden Kompetenzen, wie etwa“ mit anderen Menschen der Prozesskette zu reden“, „ganzheitlich‘ und vernetzt zu denken, d.h. den gesamten Prozess der Wertschöpfungskette im Auge zu behalten und in ihr Denken mit einzubeziehen“. Ferner bräuchten Ingenieure die Fähigkeit zu erfahrungsgelitetem Arbeiten und selbstgesteuerten Lernen und müssten in der Lage sein, sich die Kooperations- und Kommunikationskompetenz handlungs- und tätigkeitsbezogen anzueignen.

Mentorenmodell

Schon in der Antike wurde Wissen bevorzugt von Mensch zu Mensch weitergegeben. Natürlich sind wir heute dankbar für schriftlich fixierte Ideen aus dieser Zeit, die über lange Zeit die kulturelle und wissenschaftliche Entwicklung geprägt haben. Doch viele der wirklich großen Köpfe wurden von einem Mentor begleitet und unterstützt, der neben der Anleitung der Literatur auch und vor allem über Kommunikation und soziale Bindung Lernprozesse begleitet und geleitet hat. Wie die Figur des Mentor in Homers Odyssee sich des Telemachos, Odysseus‘ Sohn, angenommen hat und Platon von Sokrates begleitet und geprägt wurde, so wird auch heute noch die soziale Komponente in Mentoring-Programmen als Personalentwicklungsinstrument genutzt. Im Gegensatz zum Coaching nimmt ein Mentor keine neutrale Position gegenüber dem Lernenden ein, sondern zeichnet sich durch besonderes Engagement aus.

„Inhaltlich geht es gezielt darum,

- die informellen und impliziten Regeln des jeweiligen Unternehmens zu vermitteln,
- in bestehende Netzwerke einzuführen
- praktische Tipps für das Erreichen beruflicher Ziele zu geben
- langfristig firmeninterne Karrieren zu fördern und so die Mentees an die jeweilige Unternehmung zu binden.“ (Wikipedia, <http://de.wikipedia.org/wiki/Mentoring>)

Die Bewertung und Einbeziehung von Erfahrungslernen und die Generierung von Wissen in informellen Netzwerken ist in den Managementwissenschaften im angelsächsischen Raum unter dem Mentoring-Begriff schon seit den 1970er Jahren ein Thema, weil es die Bildung von Wertschöpfungsanteilen durch soziale Beziehungen merklich erhöht. Der Generationen-Aspekt ist hier traditionell von zentraler Bedeutung. Seit Anfang 2006 tauschen Unternehmen der mitteldeutschen Region in einem branchenübergreifenden und offenen Programm Mentoren und Mentees aus (www.mentoring-mitteldeutschland.de/) um die Nachhaltigkeit regionaler Unternehmen durch die Weiternutzung von Kompetenzen aus derselben Region zu unterstützen. Im partnerschaftlichen Miteinander begleitet und unterstützt jeweils ein Mentor eine weniger erfahrene Persönlichkeit in ihrer individuellen Weiterentwicklung. Auch in der Literatur fin-

det man beispielsweise eine Beschreibung aktueller Mentoring-Programme für KM's am Beispiel von Sachsen-Anhalt (Peters et al., 2004).

Zur Vermittlung UND Bewahrung von wertvollem Erfahrungswissen schlägt Auer ein spezielles Mentoring-Modell vor, das er KEEP nennt: Know How-, Expertise- & Experience-Preservation.

“Anstelle dem Modewort Knowledge Management wurde die Bezeichnung Know How-, Expertise- & Experience-Preservation (KEEP) gewählt, weil sich dieses Verfahren auf die Vermittlung von unternehmensspezifischem Wissen in die Teams von jungen Nachwuchsführungskräften konzentriert.

KEEP ist eine systematische Umsetzung einer Methode, welche häufig intuitiv eingesetzt wird. Es gibt keine Standardisierungsempfehlung für den Projektablauf: Der zeitliche und organisatorische Aufwand hängt von der Komplexität der vereinbarten Zielvorgaben ab.“

Die älteren Mitarbeiter agieren dabei als Mischung aus Mentor und Coach, ohne Weisungsbefugnis gegenüber den jüngeren. Sie sind Träger von unternehmensspezifischem Wissen und Gespür, Alter und Funktion spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Die Auswahl erfolgt durch ein Verfahren, bei dem persönlichkeitsbezogene Kriterien stark gewichtet werden. Die jüngeren Teilnehmer werden als Nachwuchsführungskräfte rekrutiert und unterstehen dem direkten Vorgesetzten. Dieser gibt auch die KEEP-spezifischen Ziele vor. Regelmäßig werden unter Einbezug aller Beteiligten Standortbestimmungen durchgeführt, die als Feedback für die Formulierung von neuen Projektzielen dienen.

3. *Kompensation von Wissensverlusten (PERDUM-Projekt)*

Mit diesem Erhebungs- und Planungsinstrument aus dem Projekt PERDUM des IUK-Instituts Dortmund von Barbara Weißbach werden in den ersten beiden Phasen die Kompetenzen ausscheidender Mitarbeiter aus Sicht der Kollegen und Vorgesetzten auf der einen und der scheidenden Mitarbeiter auf der anderen Seite Kompetenzprofile erstellt. Aus diesen extrahiert ein Beraterteam eine Prioritätenliste schriftlich zu dokumentierenden Wissens, konstruiert antizipierbare kritische Situationen und entwickelt mögliche Lösungsszenarien. In der vierten und letzten Phase dieses Instruments entwickeln die Beteiligten Personalentwicklungsmaßnahmen und andere mögliche Schritte zur Erhaltung des unternehmensrelevanten Wissens bei Ausscheiden des Mitarbeiters. Ein ähnliches Muster zum Lernen in altersgemischten Gruppen schlagen auch Geldermann und Geldermann (2005) vor:

Baustein 1: Problemanalyse und Einschätzung der eigenen Kompetenzen

Baustein 2: Zielbestimmung

Baustein 3: Wissensquellen erschließen

Baustein 4: Kommunikation

Baustein 5: Lernangebote nutzen

Baustein 6: Lern- und Veränderungserfolg dokumentieren

4. Schlussfolgerungen

Die Veränderungen in der Personalstruktur sind vielerorts erkannt, mögliche und empfehlenswerte Reaktionen auch und gerade für die Anwendung in Unternehmen und Organisationen werden in der Wissenschaft diskutiert und in der Wirtschaft erprobt: höhere Wertschätzung erfahrener Mitarbeiter, Berücksichtigung des Innovationspotenzials von Erfahrungswissen im Human Resource Management (bei der Personalplanung ebenso wie bei der Aus- und Fortbildung), Erschließen und Bewahren von unternehmensrelevantem Wissen und vor allem die Vermittlung von Erfahrungswissen von erfahreneren Mitarbeitern auf weniger erfahrene in kommunikativen und erfahrungsnahen Prozessen und Umgebungen.

Die Unternehmen selbst allerdings haben augenscheinlich noch einen beträchtlichen Lernprozess vor sich. Ähnlich wie in Fragen der (privaten) Steuerehrlichkeit oder des bürgerlichen Engagements fordern viele ein Umdenken oder sind sich mindestens der Notwendigkeit bewusst. Den ersten Schritt machen wollen die meisten aber nicht. Unternehmer denken nicht (oder selten) volkswirtschaftlich. Wenn sie erfahren - aus Berichten oder eigener Erfahrung - dass die Produktivität der Mitarbeiter mit dem Alter nachlässt, neigen sie beinahe automatisch dazu jüngere Bewerber oder Mitarbeiter zu bevorzugen. Die in Kapitel 2 skizzierten Erkenntnisse zu vermitteln ist ein schwieriges aber wichtiges Unterfangen. Es bleibt zu hoffen, dass die in Kapitel 3 beschriebenen Modellprojekte überzeugende Erfolge bringen und Nachahmung finden. Zu erreichen wäre eine solche Wirkung durch Vernetzung und Erfahrungsaustausch zwischen Forschung und Wirtschaft; idealerweise, wie die Ausführungen zeigen, über Kommunikation zwischen den Beteiligten.

Als wichtigstes Modell für die Erhaltung und Bindung persönlicher, unternehmensinterner Kompetenzen sei noch einmal das Mentoren-Modell hervorgehoben. Die Ausbildung unternehmensspezifischer sozialer Kompetenzen und die daraus resultierende Bildung eines sozialen Netzwerks innerhalb der Organisation birgt nicht zu überschätzendes Potenzial zur Stabilisierung des Unternehmens. Neben der Bedeutung für die betriebsinterne Wissensbewahrung und -weitergabe ist das Mentoren-Modell eben auch eine Quelle und Stütze sozialer Bindung an Leistungs- und Wissensträger im Unternehmen und damit an das Unternehmen selbst.

5. Literatur

Aleksandrowicz, Paula: ACTIVAGE Projekt, Zwischenbericht "WP 2: Active Ageing and European Labour Markets, Country Report GERMANY" (www.iccr-international.org/activage/docs/activage-wp2-germany.pdf)

Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2005, III. Aufl.), Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis (Gütersloh, 2005)

Böhle, Fritz: Erfahrungswissen und berufliche Bildung? Zur Präzisierung des Verständnisses von Erfahrungswissen (www.nakif.de/script/tool.php/72/index.php%3Fmain%3Dprojekt%26qID%3D2%26bsID%3D36%26thID%3D17/Erfahrungswissen.doc)

- Brödner, P.; Helmstädter, E.; Widmaier, B. (Hrsg.):** Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Hampp; (München und Mering, 1999)
- Buck, Hartmut:** Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer. Wandel – Ziele und Herausforderungen. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit des BMBF (Stuttgart, 2001), S. 11-24 (www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR1.pdf)
- Bullinger, Hans-Jörg (Hg.):** Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit des BMBF (Stuttgart, 2001) (www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR1.pdf)
- Buschmann, Antje:** Übertragung von Erfahrungswissen; Genius-Projekt (www.soziologie.uni-halle.de/zsh/fk21/pdf/erfahrungswissen.pdf)
- Collins, A., Brown, J. S., & Newman, S. E.:** Cognitive apprenticeship: Teaching the craft of reading, writing and mathematics (Technical Report No. 403). BBN Laboratories, Cambridge, MA. Centre for the Study of Reading, University of Illinois. (Cambridge, 1987.)
- Dehnbostel, P.; Holz, H.; Novak, H. (Hrsg.):** Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz – dezentrale Aus- und Weiterbildungskonzepte in der Praxis (Berlin, 1992)
- Dehnbostel, P.; Markert, W.; Novak, H. (Hrsg.):** Workshop – Erfahrungslernen in der Beruflichen Bildung – Beiträge zu einem kontroversen Konzept, Hochschultage Berufliche Bildung 1998, (Kiser, Neusäß, 1999.)
- Dienel, Hans-Liudger:** Persönliches Wissensmanagement von Ingenieuren/innen. Aufstieg und Niedergang des Notizbuchs, Vortrag 2003, (www.thinksupport.de/reg002005.html)
- Dybowski, G.:** Erfahrungsgelitetes Lernen. Ein Ansatz zur Kompetenzentwicklung. In: QUEM, Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. Berlin, Heft 63 (Berlin, 1999)
- Erpenbeck, J., Heyse, V.:** Berufliche Weiterbildung und Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung, 96 Strukturwandel und Trends in der beruflichen Weiterbildung. (Münster, New York, München, Berlin, 1996)
- Geldermann, B.; Geldermann, R.:** Aktives Erfahrungslernen im Betrieb. Arbeit mit betrieblichen Lerngruppen am Beispiel des AQUA-Lernarrangements, Leitfaden für die Bildungspraxis Band 9 - Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH, (Bielefeld, 2005)
- Haasen, Nele:** Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. (Heyne 2001)
- Hoher, H., Joos, V., Novak, H.:** Generationsübergreifend Erfahrungslernen in Gruppen in der Produktion. In: Berufsbildung, Heft 44/1997
- Hoinka, Thomas:** Nachwuchsförderung und Fachkräfteentwicklung - Erfahrungsbericht der BGH Edelstahl Freital GmbH. In: Pawlowsky, Peter; Wilkens, Uta (2001): Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern. München; Mehring: Rainer Hampp Verl.

Jaeger, D.: Erfahrungswissen der Produktionsarbeiter als Innovationspotential. In: Brödner, P. u.a., S. 193-220. (München und Mering, 1999)

Köchling, Annegret: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) (Dortmund, 2002/2004) (www.zvei.org/index.php?id=1304)

Köchling, Annegret: Im Schatten des demografischen Wandels: Neuorientierung, Neustrukturierung und Neukoordinierung der Personalarbeit, in: Volkholz, V. (Hrsg.): Einzigartige Unternehmen. Was Einzigartigkeit bedeutet; wie sie entsteht, sich entwickelt, aber auch verloren gehen kann, (Stuttgart, 2003)

Krause, H.: Leaving Experts: Erfahrung sichern durch Gespräch. In: Reinmann, G. (Hg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule, (Iengerich, 2005)

Lamieri, Laura: Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben. Diplomarbeit, (Wiesbaden, 2001)

Landsberg, Helma, and Walter Wehling, BAW Institut für Wirtschaftsforschung GmbH, IAB-Betriebspanel Bremen 2002, (Bremen, 2003),.

Meier, Heike; Weiß, Antje; Wiener, Bettina: Fachkräfte sichern in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Ein Handbuch für Personalverantwortliche. (Eschborn, 2003)

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Aufl. Wiesbaden 1999.

Peters, Sibylle; Schmicker, Sonja; Weinert, Sybille: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring, (Mering, 2004)

Pfeiffer, Dr. Karl-Ernst (SKW Stickstoffwerke Piesteritz GmbH): Ansätze einer betriebsinternen und arbeitsplatzbezogenen Qualifikationsentwicklung zur Sicherstellung der Weitergabe des Erfahrungswissens, Vortrag auf der Tagung "Wenn das Erfahrungswissen in Rente geht – Neue Personalstrategien zur Fluidisierung der Altersstrukturen in ostdeutschen Unternehmen" (1. März 2001) (www.soziologie.uni-halle.de/zsh/fk21/pdf/beitrag6.pdf)

Plath, Hans Eberhard: Das habe ich halt so im Gefühl. In: IAB-Materialien Nr. 1 (Nürnberg, 2000)

Prskawetz, Alexia, et al.: The Impact of Population Ageing on Innovation and Productivity Growth in Europe (Vienna/Stockholm, 2004)
(http://europa.eu.int/comm/employment_social/social_situation/docs/lot6_productivity_summary_en.pdf)

Reindl, Josef; Feller, Carola; Morschhäuser, Martina; Huber, Achim: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, VDMA Verlag, (Frankfurt/Main, 2004)

Stück, Heiner, "Altersaufbau der Belegschaften wird zunehmend zum Problem. Weitere Frühverrentung oder längeres Verbleiben im Betrieb: Arbeitsmarkt verschärft Beschäftigungsrisiko für ältere Arbeitnehmer", in Bremer Arbeitnehmer Magazin, No. 1/04, (Bremen, 2004), pp. 6-7.

Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VBM) (Hrsg.): Wissensmanagement für die Praxis. (Augsburg, o.J.)

Grünbuch der Europäischen Kommission: Angesichts des demografischen Wandels – eine neue Solidarität zwischen den Generationen“ (Brüssel, 2005)

(http://europa.eu.int/comm/employment_social/social_situation/green_paper_de.html)

Vorstellung und Auswertung der Ergebnisse der **Online-Konsultation über "Jugendliche in Europa: Förderung bürgerschaftlichen Engagements und Umsetzung des Europäischen Pakts für die Jugend"**, Durchgeführt vom Referat Jugend GD EAC, Europäische Kommission, (31. August 2005 – 15. Oktober 2005),

(http://europa.eu.int/comm/youth/youthweek/doc/2005/consult_de.pdf)

Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) e.V. (Hg.): Demografie-Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (Frankfurt/Main, 2002), (www.demotrans.de/documents/DemIni_ZVEI_BR.pdf)

Web-Links

Alt Hilft Jung: www.althilftjung.de

Demografie-Initiative des BMBF: www.demowerkzeuge.de, www.demotrans.de

Erfahrung ist Zukunft (Bundesregierung): www.erfahrung-ist-zukunft.de/

Erfahrungswissen für Alternativen (BMFSFJ): www.seniortrainer.de/

Projekt NAKIF - Neue Anforderungen an Kompetenzen erfahrungsgeleiteten Arbeitens und selbstgesteuerten Lernens bei industriellen Fachkräften: Kooperations- und Kommunikationskompetenz: www.nakif.de/index.php?main=projekt&thID=1

Online-Lehrangebot der Universität Bremen: Generationswechsel und Wissenstransfer. Beratungskompetenz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 50plus (www.ifw.uni-bremen.de/index/kurs/mu625_576/back/17)

Senioren Experten Service: www.ses-bonn.de

F Literaturübersicht zu (psychologischen) Arbeiten und zu Konzepten der Vorbereitung auf Betriebsübergaben und –übernahmen

Prof. Dr. Dietmar Görlitz

1. Vorlauf

Die Vielzahl anstehender Betriebsübergaben im Bereich handwerklicher Kleinbetriebe wie in mittelständischen Unternehmen und weniger in Großbetrieben erzwingt eine sachgestützte Problemanalyse auch von sozialwissenschaftlicher Seite aus, die zur Kontinuitätssicherung des Betriebsganzen über die Generationen in der Zeitfolge beitragen kann, der Auflösung solcher Einheiten entgegenwirkt und damit der Sicherung von Arbeitsplätzen in den einzelnen Regionen deutscher Bundesländer (zuarbeitet). Der folgende Bericht ergänzt dieses Thema des *Generationenmanagements* (im weiteren Sinne), das eine Vielzahl von Arbeiten erhellt und Statistiken dokumentiert haben, als neuem Schwerpunkt aus der Perspektive eines Faches, der Psychologie, der es wesentlich um Menschen und menschliches Miteinander in Kooperation und Konflikt geht. Dem wird ein Überblick über das weitere Themenfeld vorgeschaltet.

Die Regelung der Erbnachfolge und die Planung einer Betriebsübergabe sind im Rahmen erbrechtlicher Gegebenheiten eine der komplexesten Situationen, denen sich Menschen mit Eigentum und Besitz konfrontiert sehen. Es geht um die unausweichliche, zugleich einschneidendste Form der Übertragung und Überlieferung materieller, ideeller und rechtlicher Besitzgüter (zumeist) an prinzipiell Empfangsberechtigte, die zueinander (als Angehörige einer Familie) in einer nicht abwählbaren Verbindung stehen. Nachfolge- und Übergaberegelungen sind, wenn nicht überdies altersbedingte Krankheiten oder andere Gebrechen dazu nötigen, existenzielle Situationen, die zumeist nicht von heiterer Gelassenheit und vom Zutrauen auf Künftiges gekennzeichnet sind. Es bietet sich hier eine an Konflikt-Dimensionen ungewöhnliche reiche Lage, die den gegenwärtigen Eigentümer eines Betriebes – auch die Eigentümergemeinschaft – dazu zwingt, mit Hinsicht auf den zu überlassenden oder zur Überlassung anstehenden Betrieb von ganz verschiedenen Positionen aus, für die Beteiligten positionsverteilt zu denken und Entscheidungen zu planen, unter denen die wirtschaftliche Wohlfahrt und das weitere Schicksal der Angehörigen des Betriebs neben steuerlichen Erwägungen zumeist im Vordergrund stehen. Dabei hat jedes dieser Szenarien eine Tiefendimension mannigfacher Strukturversetzungen. Für diese nutzt bloßes rationales Kalkül wenig und braucht davon doch am meisten.

Planung und Vorbereitung einer Betriebsübergabe, - für die Sicht des einzelnen Inhabers, dessen Entscheidung ansteht – thematisieren in besonderer Prägnanz die Endlichkeit, Begrenztheit des eigenen Daseins mit dem Bedürfnis, das etwas vom eigenen Wirken einen selbst überdauern möge. Zweckgebundene oder themenorientierte Stiftungen wie Siedlungen und institutio-

nelle Gebäude können – neben wiederum finanzpolitischen Erwägungen – da zur Beruhigung beitragen, Das lässt, grob formuliert, keine See-Begräbnis, keine anonyme Bestattung des Erblasser *und* des von ihm hinterlassenen Besitzes zu. Vererben und seine Regelungsvorbereitung sind – im Sinne von *Marcel Mauss* (1984) – ein *totales gesellschaftliches Phänomen*, in dem die in allen Kulturen üblichen Formen des Austausch eine Gabe dokumentieren, die nicht in dem Umfang, es sei denn generationsübergreifend erwidert werden kann. Nachfolgeregelungen konfrontieren immer wieder mit der Pflicht zur Vorsorge für die Hinterbliebenen, oft die eigene Familie im engeren Sinne. Das Bedürfnis zur Weitergabe und zum Erhalt des eigenen (Firmen-)Namens etwa kann über Generationen die Nachfolgenden binden und verpflichten – wie es alte Industrieunternehmen in Deutschland zeigen.⁷⁶ Dass es bleibe, und doch kann alles aus persönlichen wie strukturellen wie gesamtwirtschaftlichen Gründen zerfallen, aus persönlichen Gründen, bedenkt der oder die den Betrieb Übergebende doch Jemanden und schließt im Rahmen der Gegebenheiten andere aus. Das rührt an den Haushalt stärkster Gefühle wie Neid und Eifersucht, lässt Strategien offenen Kampfes, aber auch zeitweilige oder vorgebliche Koalitionen wie verdeckte Intrigen unter den Mit-Berechtigten oder auf eine Berechtigung Hoffenden ausbilden. Und es formiert Situationen für den, für die Übergebenden,, in denen Diskretion und Vertraulichkeit hilfreich und verlangt sind, die Höflichkeitsformen in der Außendarstellung möglicher Übergabekonflikte provozieren, das auch, um in der engeren oder weiteren Gemeinschaft keine markt- und produkttechnischen Nachteile durch die Präsentationsform gelöster Konflikte zu erleiden.

Die erforderlichen Strategien auf der Seite des Überlassenden sind aus solchen Gründen leicht labilisierbar. Der Forderung auf Flexibilität steht das Erfordernis verlässlicher Planung gegenüber. Das auf den Nachfolger, auf die Nachfolger gesetzte Vertrauen und die Investition in Vorbereitung und Ausbildung kann angesichts der Unvorhersagbarkeit individueller Entwicklungen scheitern oder zerrüttet werden, Verlangen und Zwänge an den Betriebsnachfolger zunehmend mehr als drückend oder unerfüllbar erfahren werden.⁷⁷ Problem und Aufgabe einer Unternehmensnachfolge in Betrieben und Unternehmen sind Teile eines Kreisprozesses, der vielfältig in Systemen verankert und mit ihnen verbunden ist, für den sich ein einrichtiges Denken, gar nach einem schlichten Ursache-Wirkungsmodell von selbst verbietet, immer scheitern würde. Das liegt an der komplexen Vernetzung, in der hier Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsverläufe eingebettet sind, eine Vernetzung, mit der Hoffnung wie Verschleierung oder Leugnung von Steuerung unverhofft auf enge Grenzen stoßen.

⁷⁶ so *Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell* in einem Interview einer in Berlin erscheinenden Tageszeitung, im *Tagesspiegel*, Nr. 19022 (21.November, 2005).

⁷⁷ Da ist die geringe Heiratschance männlicher Bewohner in Regionen Brandenburgs, die Abneigung vieler Pfälzerinnen zur Ehe in etablierte Weingüter in der Südpfalz nicht nur eine romantisches Problem (für Brandenburg auf einer parlamentarischen Anhörung zur Demografie-Entwicklung, *Tagesspiegel* v.20.2.06; für die Südpfalz nach einer Experten-Diskussion in Saarbrücken am 31.3.06, mdl. Mitteilung).

Die im Folgenden berichtete *Literatur*, vor allem aus Quellen der Unternehmensberatung, wird belegen, mit welchen Mythen und Barrieren der Einflussnehmende zu rechnen hat, dem es um die Planung wie Durchführung vorbereitender Maßnahmen für einen betrieblichen Generationenwechsel geht. Zuversicht und Zweifel auf seiner Seite bleiben da unlösbar verbunden, und doch bleibt der Partner von außen mit aller Identifikationsbereitschaft gefordert. Auch Prozesse und Mechanismen, die solche Barrieren stiften, sich aber auch nutzen lassen, soll der Berichtsteil aus der Psychologie dokumentieren.

2. Ausgangslage

Das in dieser Dokumentation behandelte Thema des Generationenwechsels ist von existentiell wirtschaftlichem Interesse. Nach neueren Statistiken und Datensammlungen⁷⁸ sind weit „über 90% der Unternehmen in Deutschland...im Besitz einer oder mehrerer Familien, die oft auch das Unternehmen operativ führen. In den kommenden fünf Jahren müssen sechzig- bis achtzigtausend Unternehmen pro Jahr die Nachfolge regeln“ (*Bickmann*), wobei viele Unternehmen nach kurzer Nachfolgesuche verkauft oder liquidiert werden. Das belegt nach der berichteten Quelle Brisanz und Dringlichkeit, Generationenwechsel als eine langzeiterstreckte Aufgabe zu sehen, eine Aufgabe, der sich die betrieblich Verantwortlichen rechtzeitig zu stellen hätten – vor der Wahl von Zukunftssicherung oder existenzieller Bedrohung. Zu Recht wird darauf hingewiesen, dass es für Entscheidungen solcher Reichweite keinen verbindlichen Zeitplan geben könne, vielmehr dass der hier entscheidende Faktor, besser: das Faktorenbündel die Unternehmenskultur ist, die Gesamtheit von Grundannahmen, Normen, Werten, Denkhaltungen und Umgangsformen, die sich im Miteinander eines oft langen Arbeitslebens, geprägt von der Leitungsebene, entwickelt haben.⁷⁹

Dabei darf nicht vergessen werden, das bedingt durch das Interesse der Öffentlichkeit am Thema „Unternehmensnachfolge“ sich eine wachsende Zahl von regionalen wie überregionalen Veranstaltungen und Initiativen sich dieser Problemlage annimmt. Das *IfM Bonn* hat dazu legitimierende Daten auch in neuerer Zeit bereitgestellt, die was die Zahl der Unternehmen angeht, in denen in den nächsten Jahren die Nachfolgefrage zu lösen ist, *Bickmanns* Lagebericht durchaus entsprechen. Auch das *IfM Bonn* rechnet mit 71.000 Unternehmen in jedem Jahr, in denen die Nachfolge zu regeln sein wird bzw. zu regeln ist.

Dabei wird spezifiziert, dass sich diese Aufgabe besonders dringlich für *kleinere* Unternehmen stellt, an deren überproportional großem Anteil es auch liegt, dass die jährlichen Betriebs-schließungen mangels Nachfolger von 5.000 (in den Jahren 2000 und folgende) auf 5.900 (in den Jahren 2005 und folgende) steigen werden. Auch die Zahl der Unternehmen, die im Zuge der Nachfolge in den Verkauf gehen, werde zunehmen, zurückgehen mangels familien-

⁷⁸ hier zitiert nach Daten des *IfM Bonn* für 2005 aus 2004 und der *Bickmann & Kollegen Unternehmensberatung* 2006

⁷⁹ Der Bericht, *Bickmann & Kollegen*, verweist hier auf langjährige Erfahrungen in der Unternehmenskulturentwicklung.

interner Lösungen die Übergabe an Mitwirkende aus dem eigenen Unternehmen, zunehmen auch die Akquirierung externer Führungskräfte. Bemerkenswert hier auch, mit welchem hohem Anteil der Übergabegründe „unerwartet“ (mit 26.3% von 9000 Unternehmensübertragungen) bilanziert wird, – fast das Erwartbare des Unerwarteten belegend -, dabei dem „Alter“ mit 65.6% den erwarteten Rang belassend.

Die ergänzend berichteten Zahlen (IfM Bonn) lassen auch beurteilen, was die belegten Strategien der Übergaberegulierung indirekt für Arbeitsplatzsicherung, für Arbeitsplatzverlust bedeuten, das Schicksal von ca. 678.000 Beschäftigten berührend. Ohne hier auf kleinere handwerkliche Betriebe eingrenzen zu können,⁸⁰ ohne auch ausmachen zu können, wie groß das Segment an verbliebener Not und verfallender Unternehmenskultur ist. Doch zeigen die quantitativen Befunde, welche sich beschleunigende Dynamik die Thematik des Generationswechsels auf dem Markt von Betrieben, Unternehmen und Arbeit entfaltet hat, was einer Reflexion über neue Lösungsansätze Schubkraft verleiht.

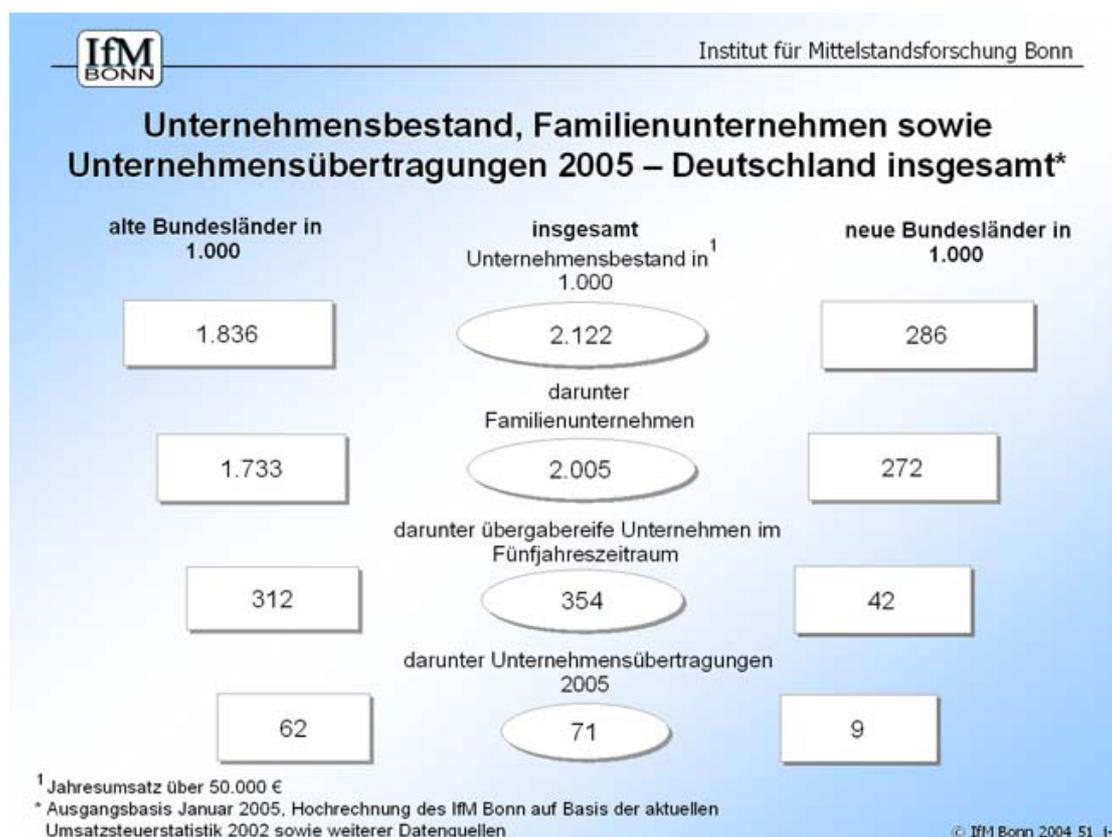


Abbildung 9: IfM-Tabelle Unternehmensbestand, Familienunternehmen sowie Unternehmensübertragungen 2005 in Deutschland nach West- und Ostdeutschland

⁸⁰ Auch andere Befundrichtungen. eingegrenzt auf den Generationenwechsel in Ostdeutschland, können nur angemerkt werden. Dazu gehört die sorgsame Studie des Zentrums für Sozialforschung in Halle, herausgegeben von Holte Grünert (2002), die auf fast 70 Seiten das hier zentrale Thema nach dem Systemumbruch der alten DDR dokumentiert.

3. Quellen und Übersicht zur Literatur

Der verfügbare Raum des vorliegenden Berichtes lässt keine historischen Exkurse zu, die belegen könnten, welche Lösungen frühere Generationen insbesondere im handwerklichen Bereich für die wiederkehrende Aufgabe gefunden haben, für die Weiterführung des aufgebauten Betriebes in jüngerer Hand vorzusorgen. Die immer noch (in ihren Bildern) dichte Schilderung *Eduard Ottos* über *Das deutsche Handwerk in seiner kulturgeschichtlichen Entwicklung*, verfasst am Ende des vorvergangenen Jahrhunderts, geht in fast moderner Weise auf wirtschaftliche Umwälzungen ein, die zu einer Blüte des deutschen Handwerks mit dem Entstehen eines ‚freien und wohlhabenden Handwerkerstandes‘⁸¹ in früheren Jahrhunderten führten. Da finden auch Bauhütten – als Orte intergenerationalen Austauschs handwerklichen Wissens und Könnens – angemessen Erwähnung, das Zunftwesen seinen entfaltenen Ort, Bedrohungen werden deutlich, die das bodenständige Handwerk durch die damals neuen Verkehrsmittel erfuhr, welche vielfältig Orte im Warenaustausch verbunden haben. Das ist mehr in Zeitlinie geordnet und gedacht, als dass es einen Themenfächer über die Zeit entwickelt, so findet sich die für Handwerk so nahe Generationenfrage nicht eigens behandelt.

Der Austausch im Handwerk blieb nicht auf Bauhütten und Werkstätten beschränkt. Begonnen sei mit einem kleinen Exkurs aus der Kulturgeschichte. Es gibt aus der frühen Neuzeit einige Belege, - auch wenn Musikerfamilien hier ausgespart seien -, die zeigen, wie in Maler-Ateliers Kunst als handwerkliche Fertigkeit vom Vater auf den Sohn übertragen wurde, ja, der Sohn an Motivgestaltungen des Vaters in der Kopie sein eigenes Handwerk lernte oder dessen Motive weiterführte, wie es etwa von *Jan Bruegel dem Jüngeren* (1601-1678) bekannt ist, der neben der Staffelei seines Vaters (*Jan Bruegel d.Ä.*) stehend lernte, oder in anderen Malerfamilien der frühen Neuzeit (etwa den *Cranach*, den *Holbein*). Aber auch reflexiv ist Generationenwechsel Thema der Hohen Kunst in der Malerei gewesen, das nicht nur in der Verbildlichung von Täuschung und Intrige, wie sie Geschichten der Bibel, hier des Alten Testaments mit *Isaak* und *Jakob*, der *Esau* prellte, oder *Jakob* dann selbst als Opfer, vorgaben. Ein Alterswerk von *Rembrandt* (1656) zeigt das als „Jakobs Segen“ in mildem Licht. Hier wird Malerei zum Zeugnis für den kulturgeschichtlichen Wandel in der Wertung von Erberschleichung. Davon unbenommen sind Generationen-Darstellungen in späterer Zeit, wie *Wilhelm Leibls* Gemälde *Drei Frauen in der Kirche* von 1882, das mit Kirche als Ort für drei Generationen zugleich den tragenden Rahmen malt⁸², in Darstellung eines scheiternden Lebensentwurfs dagegen *Friedrichs* *Das Eismeer* aus 1823/24⁸³. Doch fehlt es selbst in diesem Quellenbereich nicht an schönen Zeugnissen für den Bereich des Handwerks, wie *Julius Oldachs* Bild der Familie eines Bäckermeisters von 1828, die Generationen überspannend freilich den Austausch und Wechsel zwischen ihnen nicht betont⁸⁴

⁸¹ zit.n. *Eduard Otto* (1899,4./1913, S.83)

⁸² *Wilhelm Leibl* (1844-1900) „Drei Frauen in der Kirche“, 1882. Hamburger Kunsthalle

⁸³ *Caspar David Friedrich* (1774-1840) „Das Eismeer“, um 1823/24. Hamburger Kunsthalle

⁸⁴ *Julius Oldach* (1804-1830) „Die Familie des Bäckermeisters Johann Friedrich Nikolaus Oldach“, 1828. Hamburger Kunsthalle.

Damit den Rang von Bildern als Quellenzeugnisse wichtigster Themen von Menschen in ihrer Geschichte nur andeutend, sei in gleicher Weise auf andere Dokumentationen verwiesen, in denen sich Deutung und Darstellung, Wirkliches und Ideales in künstlerischer Gestaltung durchdringen⁸⁵. Ohne abzubilden, formen sie doch Erwartungen und Deutungsmuster ihrer Zeit und Epoche. Stellvertretend für manch andere solcher Texte sei auf die Romanliteratur verwiesen, deren berühmtestes Zeugnis wohl die *Buddenbrooks* von *Thomas Mann* (1901) darstellt. Wer ihn las und wer ihn liest, steht hier wie vor einem Spiegel der Großfiguren der Literatur, nimmt teil am Verfall einer Familie ehrbarer Kaufleute, deren Zerlösen bei zunehmender Individualisierung der handelnden Personen nicht nur Familie widerspiegelt und das Bruchgut von Tradition. Man sagt, dass sei eine „Familie mit Verfallsdatum“ gewesen⁸⁶, die mit allem Reiz des Ästhetischen erschüttert. doch liefert sie keine Rezepte, woran denn der Verfall von Unternehmen und Familie vorausschauend zu erkennen ist und wodurch er vermieden werden kann.

Wo immer auch und wie viel von Lübeck dieser Familie sich wiederholen mag – Literatur vermittelt Bildungsquellen, hier weniger von Wissen als von Irren und Weisen. Da hat etwa die Psychologie vergangener Jahrzehnte im Deutschsprachigen sich oft und ergänzend den Rat der Menschenkenntnis und ihrer Verhältnisse aus der Literatur geholt und sich daran geschult.⁸⁷ Es kann hier nicht Aufgabe sein, Rang und Nachfolger solcher firmenbezogener Verfallsromane aufzulisten, die Scheitern im Generationenwechsel thematisieren. So bleibe es bei jenem hochrangigen Beispiel.⁸⁸ Autobiographien als eine ergiebige Quelle der Selbstdeutung und stilisierenden Darstellung (für die Nachwelt) könnten das ergänzen (s. *Pfotenhauer*, 1987, für die Zeit der Aufklärung und folgende Epochen)⁸⁹, vervollständigen auch ein Streifzug durch die Literatur, in der Eltern-Kind-Verhältnisse desaströs scheitern (*von Matt*, 1995).

Eine Übersicht im Sachbereich - außerhalb von Kunst und künstlerischer Gestaltung - über die zahlreiche, weit verstreute Literatur zum Thema *Generationenwechsel* ist schwer zureichend zu vermitteln. Die üblicherweise frequentierten bibliographischen Suchmaschinen vermitteln leicht über 200.000 Hinweise in diesem reich strukturierten Themenfeld, das *Generation* in Wechsel und Abfolge im wörtlichen Sinne führt, desgleichen aber auch metaphorische Wendungen kennt oder mit diesem Wort bloße Altersunterschiede thematisieren will. Ihn nur anmerkend

⁸⁵ Wobei wie schon bei der Malerei natürlich mitzubedenken ist, dass Kunstprodukte in doppelter Weise für das hier behandelte Thema von Generationenwechsel und Generationsaustausch von Bedeutung sind: Sie zeigen das Thema als Bild oder Text(ausschnitt), und ihre Erstellung, ihre Verfertigung selbst kann sich im intergenerationalen Lernen (Beispiel: *Bruegel*) vollziehen.

⁸⁶ *Volker Kaminski* (2001, S.54)

⁸⁷ Vgl. *Dietmar Görlitz* (2006) zur Ganzheitspsychologie Leipziger Orientierung in der Nachkriegszeit. Das hieß für die hier zitierte Richtung, an großen Gestaltungen lernen, eine Praxis, die sich auf den auch schlichteren Lebensalltag übertragen ließe.

⁸⁸ Da wäre es ergiebig und reizvoll, auch die Rolle materieller Gegebenheiten zu bedenken, in welchem Umfang diese Familiengeschichte stiften oder in Erinnerung halten, so das ererbte Haus aus altem Familienbesitz, woraus ein Familienroman der Gegenwart schöpft (*Geiger*, 2005).

⁸⁹ Aus eigenem Familienbesitz – wie auch sonst in Kaufmannsfamilien vielfach üblich – *Theodor Frey* (1896); Kaufmann und Begründer des Deutschen Handelstages.

als Stammterminus in der Biologie – wenngleich eben sie durch die Begrenzung menschlichen Wirkens auch das hier zentral Behandelte begründet - hat der Generationenwechsel durchaus Leitmarkenfunktion für Nachrichten über einzelne Firmen und Unternehmensgruppen, woraus im Folgenden markante Beispiele vorgestellt werden. Bewegungen in der Politik wie in der Führung von Parteien (so bei den kürzlich durchgeführten Landtagswahlen in Rheinland-Pfalz und in Baden-Württemberg)⁹⁰ verbinden sich – oft hoffnungsvoll unterstrichen – mit der Wechselmetapher der Generation, die mehr verspricht als schieren Austausch. Auch die Wertung historischer Umbrüche – wie Wechsel und neue Identitäten im neuen Russland – macht davon Gebrauch.⁹¹ Der Rückblick auf herausgehobene Positionen im politischen Leben nach Ausscheiden aus dem Amt verbindet die früher erwähnten Autobiographien mit der Dokumentation politischen Wirkens aus der Position des Älteren, des *elder statesman*, mit wechselnder Absicht. Was in all dem Generation und die Bilder von Alter und Altsein in ihrem gesellschaftlichen und historischen Wandel bedeuten, das wird in allen Planungen und Entscheidungen von Entscheidungsträgern mitwirken. Es formuliert sozialpsychologisch grundlegende Seiten des Themas, wozu im *Maßnahmen-Teil* des Textes beizutragen ist.⁹²

Im gegenwärtigen Zusammenhang wichtiger ist festzustellen, dass die Situation verbreiteter und drängender Unternehmensnachfolgen, wie sie im Vorlauf markiert wurde, einen neuen Markt für den Bedarf nach und den Austausch von Informationen eröffnet hat, auch für das Angebot an professionellen Hilfen, die eine Unternehmensnachfolge, einen Generationenwechsel, vorbereiten oder seine wirtschaftlichen Folgen für den einzelnen Betrieb oder die in Frage stehende Institution dämpfen sollen, es mindestens in Aussicht stellen. Den Schwerpunkt vieler Publikationen bilden verständlicherweise Steuerfragen wie ihre vorgreifende Berücksichtigung (als Beispiel *Hoereth und Schwind*, 2001)

Für eingegrenzte Wirtschaftsregionen werden zum Beispiel in Baden-Württemberg auf Landesebene – wie für Unternehmen in Heilbronn-Franken – detaillierte, prozessorientierte Moderatorenkonzepte ausgearbeitet, dort um der Situation von fast 11.000 jährlich zur Übergabe anstehenden Unternehmen (mit ca. 140.000 Mitarbeitern) wirksam und praxisorientiert begegnen zu können. Im selben Bundesland hat das *Institut für Mittelstandsforschung* der Universität Mannheim für die Jahre 2002-2007 den Generationenwechsel mit einer Häufigkeit von 11 bis 15% der bestehenden Unternehmen dokumentiert, wobei die Studie angesichts oft geringer Übernahmebereitschaft realistisch auch von „Nachfolgegeschehen“ (als eben zeiter-

⁹⁰ Bei beiden Landtagswahlen zog eine der großen Parteien, die CDU, angesichts der Wahlergebnisse durchaus unterschiedliche Konsequenzen. Führte das magere Abschneiden in einem Bundesland, in Rheinland-Pfalz, zur Forderung eines Generationswechsels auf der Führungsebene, so galten die positiven Zahlen in Baden-Württemberg als Bestätigung eines bereits durchgeführten Wechsels in der Spitze.

⁹¹ - wie im Forschungsbericht „Generationswechsel und neue Identitäten im neuen Russland“ der Forschungsstelle Osteuropa der Universität Bremen aus 2002-2005 belegt.

⁹² Das populäre Verständnis von Generation formuliert plastisch und eingehend ein Text, der unter dem Titel „68er und 89er-Generationenwechsel in Deutschland“ ohne Verfasserangabe ins Internet gestellt wurde, zu Altersbildern und zum Bedeutungswandel des Alters kompakt und reich an Quellen und Belegen *Göckenjan* (2000).

streckt und konflikthaft für diesen Prozess) spricht. Größere Zeiträume umspannen die Arbeit von *Nexxt*, einer Initiative zur Sicherung der Unternehmensnachfolge, in Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, die zum Thema von Unternehmensnachfolge zwölf Jahre (1989-2000) dokumentieren können. Eingegrenzter, aber umsetzungsstärker ist eine Initiative der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, die unter dem Titel „Generationswechsel im Handwerk“ seit 1999 ein landesweites Projekt in Kooperation mit der Handwerkskammer Braunschweig und Ministerien der niedersächsischen Landesregierung durchführt. Auch hier ist Anlass die hohe Zahl der zur Übergabe anstehenden Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Braunschweig. Mit einem mehrstufigen Training ihrer Studierenden und Absolventen werden im Projekt Betriebsübernahmen vorbereitet, das unter Miteinbeziehung von handwerklichen Betrieben, die aus unterschiedlichen Gründen einen Nachfolger suchen. Die hohe Zahl erfolgter und erfolgreicher Übergaben (mehr als 30 im Berichtszeitraum werden genannt) lässt Plan und Durchführung beachtenswert sein.

Mit einer Fülle von Befunden öffentlich zugänglich ist eine Umfrage, welche der *Zentralverband des deutschen Handwerks* im 3.Quartal 2002 durchführte (Barthel und Weiss, 2002). In einer Ausgangssituation, die (auch nach ihrem Urteil) gekennzeichnet ist vom Fehlen detaillierter Angaben über das Ausmaß des anstehenden Generationenwechsels im Handwerk – einem Wirtschaftsbereich, von dem viele Tausende Arbeits- und Ausbildungsplätze abhängen, waren gezielte Erhebungen dringlich und nötig. Die Autoren konnten für ihre Erhebung die Angaben von 12.400 Betrieben aus dem ganzen Bundesgebiet mit über 150.000 Beschäftigten verarbeiten. Von diesen belegte mehr als ein Viertel der Antwortenden, dass aus den verschiedensten Gründen eine Übergabe ihres Betriebes in den nächsten fünf Jahren anstand, mit höherer Dringlichkeit für das westdeutsche als für das ostdeutsche Handwerk, mit unterschiedlicher Betonung in den einzelnen Gewerbegruppen und breit gestreutem Planungsstand der Nachfolgeregelung. Die Studie dokumentiert da für den nicht unerheblichen Rest von Betrieben mit ausstehender Planung einen dringenden Handlungsbedarf. Zur Vorbereitung der Nachfolge, bei der mit über 50% der Betriebe an den familiären Rahmen gedacht ist, dominieren Gespräche in der Familie, mit Vertrauten, externe Instanzen wie Steuerberater, im geringeren Umfang Handwerksorganisationen, kaum aber Internetbörsen oder andere Publikationsmöglichkeiten.

In Anbetracht hoher Investitionsvolumina und ihrem Verlust von fehlgeschlagenen Betriebsübergaben wird sich unterstützende und helfende Arbeit besonders auf jenes Segment der nachfolgeorientierten Betriebe richten, in denen die Entwicklung von Planung und von umsetzbaren Strategien noch aussteht. Das mit hilfreichen Empfehlungen statt mit (nicht zur Verfügung stehenden) Rezepten, wie später ausgeführt. Hilfreich wäre sicher die Nutzung akkumulierten Erfahrungswissens, im Rückblick, retrospektiv, den Weg beleuchten zu können, den erfolgreiche kontrastiert mit scheiternden (Handwerks-)Betrieben vor und nach der Übergabe genommen haben. Das – wie das Bedürfnis und der Bedarf nach Folgerhebungen - ist mehr aus Sicht der Sozialwissenschaften formuliert als im hier vorliegenden Schrifttum üblich. Nach

der ZDH-Erhebung aus 2002 spielt der Beitrag von Unternehmensberatern nach Umfang und Zufriedenheit bei den Antwortenden aus dem Bereich des Handwerks eine eher geringe Rolle, dennoch ist der Buchmarkt der Gegenwart durchaus auch von Ratgeberliteratur für die im Nachfolgekonzext anstehenden Probleme bestimmt. So legt *Thomas Koblenzer* (2004) mit einer Fülle von Beispielen und Formulierungshilfen eine praxisorientierte Darstellung vor, in der die zivil- und gesellschaftsrechtlichen Grundlagen und die steuerlichen Aspekte von Nachfolgeplanungen herausgestellt werden. Notwendig und ergänzend dazu behandelt *Dieter Mueller-Harju* (2002) die familiären und emotionalen Klärungsprozesse, die sich mit Planung und Übergabe eines Betriebes verbinden, eine Darstellung, die (ihrem Anspruch nach) auf recht persönliche Weise helfen will, mit Konflikten und Blockaden in diesem Prozess umzugehen.⁹³ Das verpflichtet viele der neueren Autoren, in diesem Bereich von einer „ganzheitlichen Sicht“ auszugehen (z.B. *Habig & Berninghaus*, 2004, umfänglich und wie *LeMar*, 2001, in einem der führenden deutschen Fachbuchverlage veröffentlicht), verbunden mit dem Plädoyer für eine langfristige Begleitung des gesamten Nachfolgeverfahrens (so *Habig & Berninghaus*) und unterstützt durch Fragebögen und Checklisten, die dem Ratsuchenden eine eröffnende Einschätzung erleichtern sollen. Da wird Psychologisches oft als die „weichen Faktoren“ reklamiert – auch *LeMar* führt sie im Titel, wobei die Unsicherheit bleibt, ob dafür nicht Fachleute anderer Provenienz, eben Psychologen, mit einzubinden wären. Das nehmen dann Publikationen auf, die - marktgängig verpackt - dem Nachfolgealltag ein Thrillerformat nach Einschätzung der Rezensenten geben (etwa *Nagel*, 2004). Sie können dem potentiell Betroffenen mindestens die Einschätzung für den Ernst der Situation erleichtern, eine Situation, die das opulente Handbuch von *Back, Bellwald & Bösl* (2004) mit mehr als zwei Dutzend Mitwirkenden reich an Kapiteln, erfolgreichen Beispielen und Handlungsempfehlungen, sicher seriöser in einer Vielzahl bedeutsamer Facetten klärt.

Soweit zu Neuerscheinungen in der Literatur zu diesem Themenfeld, die sich quantitativ weiter ausfächern ließe, ohne im Prinzip ergänzende Aspekte zu verdeutlichen. Es sind dann wiederkehrende Dokumentationen rechtlicher, steuerlicher, betriebswirtschaftlicher und vermögens- wie familienpolitischer Anforderungen oder Wahlmöglichkeiten, die vielleicht umfangreiche schriftsprachliche Quellen, Buchtexte, nicht zum Vorzugsmedium der Nutzung im Betriebsalltag von Handwerkseinrichtungen werden lassen, ohne damit Ratgebertexte generell disqualifizieren zu wollen. Nur belegt die zitierte ZDH-Erhebung, wie viel Gewicht da doch, die Nachfolge vorbereitend, der *oral communication*, dem Gespräch vorzugsweise mit Familienangehörigen, dann mit Rechtsanwälten und Steuerberatern zukommt.⁹⁴ Vieles auf diesem virulenten Plateau der Themengewinnung und –sicherung zum Generationswechselmanagement befindet sich noch im Vorbereitungs- oder Antragserstellungsstatus, woraus als Hinweis unter vielen

⁹³ Die Autoren zielen mit Recht wohl auf einen Bedarf, wenn man davon ausgehen soll, dass etwa 30% aller Unternehmer auch heute noch ohne Testament sterben (*Koblenzer*).

⁹⁴ Korrekterweise muss freilich eingefügt werden, dass die Nutzung von Ratgebern in Vorbereitung wie Durchführung einer betrieblichen Nachfolge in der ZDH-Umfrage kein Erhebungsthema war, nur fällt in den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten der große Umfang von Kategorien auf, in denen es um Gespräche geht (vgl. etwa Abb.7, a.a.O).

für das Bundesland Sachsen-Anhalt eine Projektskizze Ch.Dienels über „Innovative Ansätze zur Bewältigung des demographischen Wandels“, da insbesondere zum „Generationswechselmanagement“ zu nennen wäre⁹⁵, erweitert in einem Angebot zur Ausschreibung eines *Technischen Hilfe Projekts im Rahmen des Europäischen Sozialfonds* (aus dem von Dienel und Dienel mit Blanckenburg geleiteten Nexus-Institut) in umfänglicher Entfaltung des Themas und der beabsichtigten Arbeitsschritte.

4. Beispiele aus Betrieben und Unternehmen

Jeder Betrieb ist ein überindividuelles Gebilde, getragen von und verkörpert in Personen. Das gilt mehr noch, da ohne globale Vernetzungen und ohne Einbindung in anonyme Kapitalgesellschaften, für Handwerksfirmen überschaubarer Größe. Ein Schnittmusterbogen für erfolgreiche Unternehmensübertragungen und effiziente Nachfolgeregelungen ist deshalb schwer vorstellbar. Verschriftungen zu Texten oder Büchern, die im Auftrag des Alteigentümers oder durch ihn selbst verfasst werden, geraten, was die betriebliche Vergangenheit angeht, leicht zu Legenden, was die Zukunft des zur Übergabe anstehenden Betriebes betrifft, zu Tugendlehren ohne Erfolgsgarantie. Dennoch, gerade wegen dieser Einbindung in Menschlich-Mitmenschliches ist es angezeigt und sinnvoll, Beispiele von Unternehmensnachfolgen zu vergegenwärtigen, worunter Generationswechsel, die erfolgreich waren, öffentlich mehr an Prägnanz und Sympathie beanspruchen als Impulse, die versagten.

Beide Versionen sind nach dem Erfahrungsschatz der (Klinischen) Psychologie gleich lehrreich, beide beuten aus oder nutzen die immerwährende Tendenz unter Menschen, sich zwecks Stabilisierung oder Erhöhung ihres Selbstwerts miteinander zu vergleichen, eine *social comparison* zu üben, wie es Sozialpsychologie und Altersforschung vielfältig untersucht haben. Unabhängig davon bieten prägnante Beispiele für Nachfolgeregelungen dem Orientierung Suchenden Orientierungspunkte, Eckpunkte und Entscheidungshilfen, auch indem sie helfen, zeitweilig Abstand zur eigenen Problemlage zu gewinnen oder sie gar erst als solche zu erkennen. Das wird (besonders) in kleineren Handwerksbetrieben das Generationengespräch in der Familie, im Unternehmen und im geselligen Rahmen (Stammtisch)⁹⁶ nicht erübrigen, aber um wichtige Aspekte bereichern.

Großunternehmen haben mehr Kraft und die Öffentlichkeit ein höheres Interesse an Darstellungen der Firmengeschichte, besonders wenn bislang gelegnete oder unzureichend bekannte historische Belastungen dabei erhellt werden. Auch das hat Beispielswert. Die musterhafte Monographie von *Harold James* (2005, aus dem Englischen übersetzt) geht einen anderen,

⁹⁵ - zitiert aus einer Skizze zu diesem Projekt, das in Kooperation von *Christiane Dienel*, Hochschule Magdeburg-Stendal-FH, mit dem Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle durchgeführt werden soll(nach dem Planungsstand Juli 2005).

⁹⁶ Dieser Hinweis gilt ganz realistisch und am Lebensalltag gewonnen einem durchaus hochwertigen Brauch, wonach oft Status und soziale Einschätzung darüber entscheiden, an welchem Stammtisch einer Gemeinschaft man zugelassen oder geduldet oder zu welchem man ausdrücklich eingeladen wird, was angesichts bekannter Rangordnung, eines regionalen *rankings*, als Privileg erfahren wird.

einen weiter gespannten Weg. *James* verfolgt umfänglich und genau, ergänzt mit historischen Karten und Familienstammbäumen, wie die Familien dreier großer Industrieller – aus Deutschland, Frankreich und Italien – im europäischen Kontext und dem Zusammenspiel von Familien, Staaten und Märkten Wirtschaft gestaltet haben und einen besonderen kontinentaleuropäischen Typus von Kapitalismus herausbildeten. Da ist Geschichte und mit ihr Generationenfolge herausragendes Thema, das dynastisches Denken belegt, den Tod der Patriarchen als folgewirksames Ereignis versteht. Oft denkt man als da nicht eingebundener Leser vor Überraschendem an Metamorphosen, an Gestaltwandel solcher industrieller Großgebilde. Da treten dann in *James'* imponierend angelegter Betrachtung realistisch und betont die tätigen Akteure mit ihren unternehmerischen Visionen, Unverträglichkeiten und Dämonien in den Vordergrund, was ihr Werk und die Geschichte seines Bestandes nicht schmälert.

Für die deutsche Gegenwart von Wirtschaft, Industrie und Handwerk wären zwar geschichtliche Wurzeln, aber in der ausführlichen Deutlichkeit (noch) nicht Geschichte belegbar. Da sind als bekanntere Beispiele die Firma *Faber-Castell* mit ihrem Stammwerk in Nürnberg zu nennen, mit jetzt 5.500 Mitarbeitern in *achter* Generation Familienunternehmen⁹⁷ - ein Unternehmen, das seinen Namen behalten hat und über Generationen weiter trägt. Schwergewichte in Präsenz wie Nachfolgebrisanz sind sicher die *Bertelsmann AG* mit Mehrheitsbeteiligung der Familie *Reinhard Mohns* an AG und Stiftung, unter Zwischenschaltung einer Verwaltungsgesellschaft, die – wie zitiert wird⁹⁸ - das Erbe des heute 84-jährigen *Reinhard Mohn* bewahren soll, was den Börsengang fremder Anteilseigner nicht ausschließt. Die Presse vom Tage⁹⁹ berichtet von *ALDI*, dem großen Lebensmittel-Discounter, dass für die Hälfte des ‚Imperiums‘, für *ALDI-Süd*, aus den Händen eines der beiden Firmenbrüder, jetzt 86-jährig, ein Generationswechsel ansteht, mit Verlagerung von Aufgaben (ohne operative Führung) an einen, noch nicht Dreißigjährigen seiner Enkel.

Es wechselt nur die Betriebsgrößen, nicht Engagement und Gewicht der Entscheidungen für die Beteiligten auf Leitungsebene¹⁰⁰, wenn man kleinere Unternehmen benennt. Stellvertretend für viele stehe da das Regensburger Familienunternehmen *Hendlmaier*, Marktführer bei süßem Senf, aus einer Tradition, die über die mütterliche Linie des Firmeninhabers über vier Generationen auf 1914 zurückreicht, unter wechselndem Produktnamen (für den Discounter) im Handel.¹⁰¹ In der Zahl der Beschäftigten vergleichbar nahm der Schokoladenhersteller *Alfred Ritter* in Waldenbuch, Baden-Württemberg, seinen Weg in verlässliche Präsenz unter Süßwaren über jetzt drei Generationen, ein Familienunternehmen, das der Formatwahl für sein Produkt, dem quadratischen Format seiner Schokoladentafeln als Idee aus der Generation der Firmengrün-

⁹⁷ Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell, der gegenwärtige Firmenleiter, argumentiert im genannten Interview sehr konkret zu Gefährdungen der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen.

⁹⁸ - entnommen dem Wirtschaftsteil des Tagesspiegels, Nr. 19087, v.28.1.06, S.17.

⁹⁹ - aus dem INTERNET am 23.3.06: „ALDI – Gründer schafft Platz für Enkel“.

¹⁰⁰ - freilich die Konsequenzen für die Zahl der Beschäftigten.

¹⁰¹ - zit.n. Süddeutsche Zeitung, Nr.66, 20.3.06, S.21.

der, verpflichtet blieb. Auch bei diesem Beispiel lehren die öffentlich verfügbaren Unterlagen, dass aber nicht wie und wodurch Generationswechsel erfolgreich war, angereichert freilich um die hohe Kunst eines Quadrata-Museums, das die Enkelin des Firmengründers mit Werken der Moderne gestaltet.

James (2005) hat gezeigt, wie große Industrieunternehmen, die europäische Wirtschaft beherrschten, ihren Bestand (auch) dadurch sicherten, dass man sich in der Folge der Generationen technischen Neuerungen anpasste, Herausforderungen stellte. Ein kleiner Handwerksbetrieb in Baden-Württemberg, mit dem die Beispielsreihe beschlossen sei, tat dies. Die Bäckerei Baier in Herrenberg bei Stuttgart, ausgezeichnet als Top-Gründer im Handwerk, führt in jetzt sechster Meister-Generation einen regional begrenzten Familienbetrieb – mit nachhaltigem Echo in Funk und Printmedien¹⁰² unter der verlockenden Titulierung, ein ‚Erfolgsrezept für den Generationswechsel‘ zu bieten. Eine 170 Jahre alte Bäckerei, die für ihren Bestand sicher viel ihrer durchgreifenden Modernisierung durch den gegenwärtigen Firmenchef, 33-jährig, der Bäckerei verdankt. Besondere Anerkennung findet dort eine gelungene Verbindung von tiefgreifender Modernisierung des Betriebs mit Erhalt alter Rezepturen und Herstellungsweisen aus der Region, von Tradition und Moderne, beginnend mit der Wahl der Rohstoffe, im Ausbauen einer ertragreichen Nische. Der Konkurrenz standhalten und an den heranwachsenden kleinen Sohn denken – das bezeugt Backrezepte und Generationsorientierung, es liefert (noch) keine Rezepte gelingenden Generationswechsels, zu denen folgend kurz beizutragen ist.

5. Maßnahmen und Hilfen

Unternehmensnachfolge, Generationswechsel ist kein Prozess, der trotz immerwährender Präsenz auf Enthüllung, Zurschaustellung und Deklamation angelegt ist, dennoch sind es Prozesse, die - im vorgegebenen rechtlichen Rahmen von Wirtschaft, Finanzpolitik, Erbverfügungen - viele, welche dem Betrieb auf der Seite der Eigentümer und der Beschäftigten zugehören, einbeziehen oder einbeziehen werden. In Nachfolgeregelungen und Generationsüberlegungen artikuliert sich ein dynamisches Geflecht aus Macht- und Führungsanspruch, Ehrgeiz, Rivalität und Fürsorge- wie Nachsorgeverpflichtung. Es werden Lebensentscheidungen auf einer Vielzahl von Positionen der Beteiligten (wieder) aktuell, bei denen es nicht fern liegt, mindestens am Rande auch darwinistisch zu denken. *Harold James*, wie früher zitiert, hat belegt, welchen Stellenwert solche Themen in europäischen Industrie-Dynastien gehabt haben, der Istanbul-Reisende von heute weiß oder bekommt zu hören, wie man diese Frage in Zeiten des osmanischen Reiches anging.

Nachfolge im inhabergeführten Familienunternehmen macht auch im betrieblich kleineren Format dynastisches Denken zum greifbaren Thema. Angesichts des oben nüchtern skizzierten motivationalen Szenarios mag und wird es gewichtige Gründe geben, die für ein Aufschieben von Entscheidungen dazu ins Feld geführt werden können. Und es verdiente eine eigene Un-

¹⁰² - so in „Firmenporträts“ des Deutschlandfunk am 17.3.06.

tersuchung zu prüfen, welcher Strategien willentlich oder nicht reflektiert sich potentiell Nachlass Regelnde bedienen, um Dispositionen mindestens zeitweilig aus dem Weg zu gehen. Überzeugtheiten haben eine nicht zu unterschätzende Beharrlichkeit, und ihre Resistenz wird allermeist nicht durch wirtschaftliche Notlage oder das Nachdrängen der jüngeren Generation¹⁰³ in Frage gestellt oder brüchig, was mit seiner Einbindung in weitere Systeme eine frühere Arbeit des Verf. verfolgt (Görlitz, 1981).

Die Kernanforderung bei allen Maßnahmen und Hilfen im Feld des Generationenwechsels ist die Bereitschaft, die Bereitwilligkeit der Entscheidungsträger. Alle Hilfsangebote von außen zur Klärung einer möglichen Betriebsübergabe bleiben wirkungslos, wenn es zu keiner vertrauensvollen Öffnung gegenüber dem Berater und bei diesem zu keiner vorbehaltlosen Loyalität und Identifikationsbereitschaft kommt, das gilt auch für den nötigen partnerschaftlichen Dialog, der in gegenseitiger Wertschätzung sich zwar anbieten, aber nicht planen lässt.¹⁰⁴ Mit dieser Einschränkung ist die folgend zitierte Literatur zu Maßnahmen, zu Beratung und Hilfe zu verstehen, die nicht suggerieren darf, man brauche als Beratung Suchender nur zu nehmen, als Berater nur anzubieten, um sich im Markt zu behaupten.

Die Kernfragen, die sich bei dieser Etablierung oder Weiterführung dynastischen Denkens in verkleinerter Form im handwerklichen Familienbetrieb stellen – provoziert aus Bedrängnis oder weitergeführt aus Tradition –, verlangen im Prinzip, die anstehende(n) Entscheidung(en) aus verschiedenen Positionen zu bedenken. Nur vermeintlich scheint es da natürlicher, davon auszugehen, dass die Nachfolgenden, die nächste Generation, zu dem ihnen Hinterlassenen (vorzugsweise sächlichen Erbe) eine gemeinsame Geschichte erzählen. Sie werden dazu jeweils von ihrer Position berichten. Kernfragen und gestaffelte Entscheidungen gelten dann dem **Wann**, wann zeitlich zweckgünstig mit der Generationenfolge zu beginnen sei und wann diese zu realisieren wäre. Zwar ist das unbestimmt in seiner zeitlichen Lokation, doch unausweichlich in seiner Bestimmtheit.¹⁰⁵ Da sind es Abmessungen der eigenen Lebenserwartung und Leistungswilligkeit, Einschätzungen des betrieblichen Verlaufs und der etwaigen partnerschaftlichen Stütze, die neben anderem diesen Rahmen konkretisieren werden.¹⁰⁶

Wer denn, wem soll das in der Generationenplanung Bedachte zukommen, wer soll den Betrieb einmal leiten, mit wem – wessen Hilfe nutzend – sich darin teilen? Und meint es eine Pla-

¹⁰³ Nicht nur die Literatur in *Peter von Matts* kluger Sammlung Texten der Intrigenpraxis und Verstellungskunst (2006) dokumentiert die zeitliche Reichweite und Brisanz solcher Maßnahmen als Menschheitskunst.

¹⁰⁴ - hier Erfahrungen aus einem vertraulichen Gespräch mit einem Gesprächspartner aus der Wirtschaft nutzend, der langjährig in leitender Position bei einem führenden Personal- und Unternehmensberater tätig war. Für ihn war das Kriterium von gegenseitigem Vertrauen und Respekt zum Klienten so wichtig, dass er den möglichen Vertragsabschluß bei Fehlen einer solchen Grundlage an überhöhten Honorarforderungen scheitern ließ, um für beide sich trennende Partner das Gesicht zu wahren.

¹⁰⁵ Es ist gewiss ein Kennzeichen westlicher Lebensverhältnisse in der Gegenwart, ein Mitbedenken des eigenen Todes, eine Kultur des *memento mori* eher für einen Weckruf aus geschichtlichen Überlieferungen zu halten.

¹⁰⁶ Als freundliches Zitat stehe da der Hinweis auf den Bäckermeister *Baier* in Herrenberg, von dem unter ‚Beispielen‘ berichtet wurde, der in diesem Zusammenhang an seinen jetzt dreijährigen Sohn dachte.

nung für den Erbfall, nach dem eigenen Tod, oder wie wirksam und wie stringent umsetzbar ist noch an eigene Mitwirkung nach der Betriebsübergabe gedacht? Diese gleich wesentliche Wer/Wem-Frage lässt alle Schicksalsgläubigkeit drückend werden, alles Zutrauen zum da Heranwachsenden kapitalisieren – das vor den Herausforderungen durch Krankheit, Tod (von Kernpartnern der eigenen Planung), fehlende Möglichkeit zur Bildung einer eigenen Familie bei den Jüngeren¹⁰⁷ oder menschliches Versagen in Begabung und Motivation. Die hier nutzbare Entwicklungspsychologie wird mit manchen Befunden das Entscheidungsszenario strukturieren können. Die Psychologie der kritischen Lebensereignisse (*critical life events*) im Jugend- und im Erwachsenenleben mit Herausarbeitung von *coping*-, Bewältigungsstrategien oder ihrer Theoriebildung zur Familienentwicklung wird kenntnisreich stützen können (breit informierend da Oerter & Montada, 2002). Angesichts menschlichen Lebens in Wägbarkeit und Gewicht aber wird immer zu parallelen, zu einander kompensierenden Strategien in der Planung von Betriebsübergaben nach Generationenfolge ermutigt werden. Das Leugnen solcher Befürchtungen, die keine *Anti-Aging* Hoffnung tilgen kann, kostet wohl gleichviel Kraft wie ihnen ernsthaft nachzugehen.

Die **Was**-Frage unter den Kernthemen scheint schlichter, was wem in der Generationenfolge als Erbe zugedacht ist, wobei man das gewiss auch produktive Potential von Rivalität, Neid und Eifersucht unter den nachfolgenden Erben – für ein *spacing*, eine räumlich-örtliche Trennung ursprünglich eng benachbarter Familienangehöriger – nicht unterschätzen darf.

Wie aber schließlich den/die ins Auge gefassten Nachfolger, rechtmäßig, adoptiert oder erwählt in diesen Status gelangend, auf die (einmal) anstehende Aufgabe einer Betriebsübernahme durch sie oder ihn vorbereiten? Das **Wie** der Einführung und der Vorbereitung auf die künftige Aufgabe einer Betriebsübernahme und –nachfolge hier: im handwerklichen Bereich, als bedeutsamste soziale „Geste“ (Starobinski 1994), wird zu Recht herausragendes Interesse auf beiden Seiten mit Vor- und Mitsorge beanspruchen. Von Möglichkeiten dazu wird im weiteren Verlauf berichtet, wobei zu berücksichtigen ist, dass soziokulturelle und –strukturelle Änderungen der Moderne auch im handwerklichen Bereich vieles von früher tragenden Gewissheiten labilisiert und problematisiert haben, die einst manche der anstehenden Entscheidungen auf die Gegebenheiten von kulturtradiertem Brauch und Ländersitte verlagern konnten. Auf der säkularisierten Ebene gegenwärtiger Lebensverhältnisse haben auch kirchlicher Glaubensbezug, Schutzpatronat und Heiligensegen¹⁰⁸ eine her zurücktretende Orientierungsfunktion in diesen Lebensbelangen.

¹⁰⁷ Arrangierte Ehen nach Vernunftgründen der Eltern in der Hoffnung auf Kalkulierbarkeit sind im hier in Betracht gezogenen Kulturkreis nicht (mehr) gebräuchlich, aber selbst auch die Möglichkeit für eine auf Dauer etablierte Partnerschaft hat regional und berufsbezogen Grenzen, vgl. Anmerkung 2.

¹⁰⁸ Die großen Konfessionen des christlichen Abendlands ruhen selbst auf etablierten Formen der Verbreitung und Weitergabe kanonisierter Glaubensinhalte, die nicht selten von Helfern und Mittleren getragen wurden, die anzurufen oder sich denen anzuvertrauen selbstverständliche Hoffnung des Gläubigen war. Kanonisierte Heilige haben für das Handwerk eine besondere Bedeutung (gehabt), speziell die *Heilige Katharina von Alexandrien* (strittig im historischen Beleg), die als Patronin aller handwerklichen

So bleibt die Anforderung, welcher Hilfe man sich in der Planung einer Übergabe des eigenen Betriebs in der Generationenfolge der Familie, in der Übergabe eines inhabergeführten handwerklichen Betriebes bedienen kann, bedienen sollte und de facto wirklich bedient, ein ganz zentraler und folgenreicher Punkt. Dabei wird es - recht verstanden - niemals um eine Einmalentscheidung gehen können, sondern es wird ein Entscheidungsprozeß gefordert, der Korrekturen erlaubt und Schlüsselpositionen aufweist. *Marcel Mauss* mit seiner epochemachenden Schrift über „Die Gabe“ (1950), gestützt auf Kulturen übergreifende Belege zur Funktion von Austausch und Verträgen, wurde von seinen inspirierten Gelehrtenkollegen mit „Herzklopfen und brausendem Kopf“ gelesen. Es geht um das gewiss Wichtigste bei der generationalen Weitergabe von Besitz (auch als materielles Substrat) auf einem von Entzauberung und von Verheißung bestimmten Markt der Beratungsangebote. Entzauberung etwa offeriert ein kleiner im Internet verfügbarer Text von *Wölkner & Partner*, die unter „Consulting Training“ firmieren und dort mit „irreführenden Ratschlägen wohlmeinender Berater“ aufräumen möchten. Das geschieht plastisch, grob und anschaulich – mit der Zielrichtung, die *Mythen des Generationswechsels* zu entkräften, worunter ihnen besonders vier Mythen tilgungsbedürftig scheinen, auf Kurzform gebracht: die frühzeitige Planung der Nachfolge, die Absicht die Nachfolgefrage methodisch-nüchtern anzupacken, die Erwartung, dass die junge Generation Verständnis für die abtretende Generation aufbringe, die Möglichkeit den Übergang wie ein Projekt planen zu können.

Ehe man angesichts dieser gestürzten Mythen die Akten schließt, ist man als Sozialwissenschaftler doch versucht, genauer nachzufragen, auf welcher empirischen Grundlage da die „Munition“ zum Mythenbeschuss geformt wurde und wem ihr beabsichtigter Sturz dient. Die Autoren werden lebenspraktische Erfahrung benennen wollen, ein „weites Feld“, wie man zitierend anmerken möchte. Ihre kleine Zusammenfassung gibt mehr an Brauchbarem auf den Weg, so, den weniger kalkulierbaren emotionalen Faktoren bei einer anstehenden oder geplanten Betriebsübergabe mehr Aufmerksamkeit zu schenken, denen das „Mythen“-Verdikt sicher nicht gelten kann.

In der Planung von Betriebsübergaben, auch von inhabergeführten Handwerksbetrieben mindern solche Auskünfte nicht den Bedarf an Hilfe und Unterstützung, sondern unterstreichen die Dringlichkeit hier nützender Angebote. Nach der bereits zitierten Großerhebung des *Zentralverbands des deutschen Handwerks* für das 3.Quartal 2002 (*Barthel & Weiss, 2002*) sind dazu zwei Befundgruppen besonders interessant, in denen sich Art und Umfang der Vorbereitungsmaßnahmen und die Zufriedenheit mit den in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen dokumentiert. Im gegenwärtig behandelten Themenzusammenhang ist es hilfreich zu wissen, wie zufrieden die ihre Nachfolge planenden Betriebsinhaber mit den von ihnen gewählten

Strategien waren, so mit den ganz deutlich im Vordergrund stehenden Gesprächen mit Familienmitgliedern, den immer herausgehobenen Gesprächen mit Rechtsanwälten und Steuerberatern, mit Betriebsangehörigen oder mit Betriebsberatern der Handwerkskammer. Abschlagsweise dazu seien nur auf zwei Befundtabellen aus der ZDH-Erhebung verwiesen (Abb. 2 und 3 in Barthel & Weiss, a.a.O., S.13 u.S.15).

Die hier herangezogene ZDH-Erhebung zum Problemkreis der Betriebsnachfolge hat Breitenwirkung gehabt und zu parallelen oder Nachfolgeerhebungen im regional begrenzteren Raum einzelner Bundesländer wie Bezirke ermutigt oder zeitgleich begleitet. Erwähnenswert ist da besonders die Umfrage der Handwerkskammer Aachen aus 2002, welche dem Thema in ihrer Dokumentation einen Sonderteil widmet, nur wenig später eine Umfrage der Handwerkskammern Flensburg und Lübeck für 2003 an über 55 Jahre alten Betriebsinhabern aus 7540 Unternehmen, die mit einer Rücklaufquote von nur 9.8.% unter einem Motivationskonflikt bei den Handwerkern mit der kurz zuvor durchgeführten ZDH-Erhebung litt. Aber auch diese Erhebung zeigt, in welchem Umfang hier Steuerberater im Vordergrund stehen, gefolgt von Beratern der Handwerkskammern, und welche demgegenüber geringen Nennungen Unternehmensberater für sich verbuchen können (hier 3.8% der Nennungen gegenüber 6.5% in der ZDH-Umfrage).

Das schmälert nicht das Beratungsangebot der darin deutlicher zurücktretenden professionellen Unternehmens- und Betriebsberater. Sie bedienen sich sicher auch kritisch reflektierender Umfragen zur Effizienz der eigenen Arbeit¹⁰⁹. Vielleicht nicht unähnlich dem Markt der Therapieangebote für den Individualbereich¹¹⁰ bieten Betriebs- und Unternehmensberater unterschiedliche Leistungen und setzen verschiedene Schwerpunkte ihrer in Aussicht gestellten Arbeit. So bringt Woelkner & Partner, wie zitiert, die emotionale Komponente hochrangig ins Gespräch, weisen aber zugleich auch auf die Bedeutung eines allseits respektierten neutralen Dritten als Schlichter bei Gesprächen und Entscheidungen hin, die in einer Sackgasse zu landen drohen. Bickmann & Kollegen vertiefen bei der Sicht, Generationswechsel als Chance zu sehen, ihre Auffassung, dass zunächst in der Strukturierung der Ausgangslage eine Unternehmenskulturanalyse nötig sei, die Wertmaßstäbe und Denkhaltungen erhelle, aus denen sich Konflikte nähren, komplexe Wirkungszusammenhänge, die in alle Folgeprozesse hineinspielen.

¹⁰⁹ So finden sich im Internet unter dem Suchwort „Betriebsnachfolge im Handwerk“ zwei Veröffentlichungen von R.Köppen, einmal mit N.Kang: Betriebsübergabe-Beratung im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage unter Betriebsberatern der Handwerksorganisationen (1998), dann mit P.Abram: Einflussfaktoren auf die Qualität von Betriebsübergabe-Beratungen (1999) – wobei nach Quellenlage nicht abgegrenzt werden kann, in welchem Umfang hier HwK-Berater und professionelle Betriebsberater Antworten beisteuerten.

¹¹⁰ - wie es der klinisch interessierte Verf. bei einem Studienaufenthalt an einer kalifornischen Universität in Los Angeles erlebte.

Das können hier nur Beispiele in einem Problemzusammenhang sein, den der vorstehende umfangreiche Literaturabschnitt dieser Expertise genauer dokumentierte. Sie werden in keinem der nachgewiesenen arbeitspraktischen Quellen – zumindest für den Betriebsinhaber – fehlen. Die Virulenz des Themas in seiner Marktorientierung zeigt sich aber auch darin, dass profitable erfolgsbestimmte Konzepte sich anderer, in anderen Bereichen eingeführter Termini bedienen, was weder Ernst noch Gewicht der möglichen Leistung mindert. Aus der Rechtsprechung angloamerikanischer Prägung ist da Rolle und Funktion eines *Mediators* in deutschsprachigen Verhältnissen bekannt geworden, ein Mediator, der in zunächst nicht lösbaren Großkonflikten mit den streitenden Parteien tragbare Lösungen außergerichtlich erarbeitet. Hierzu ergänzt modern auch die *IHK Heilbronn-Franken*, die – um Generationenwechsel professionell zu organisieren – für ihren Einzugsbereich ein *Moderatoren*-Konzept entwickelt hat, das in einem mehrstufigen Programm bei anstehenden Betriebsübergaben beratend und klärend hilft. Zentral steht auch für sie – und das geht über alle Benennungsunterschiede der Person hinweg – die Person des Moderators in Eigentümlichkeit, Ausbildung und Fachwissen, dessen er sich mit Methodenwissen bedient, um Organisationsvorschläge für diese immer einmalige Situation eines Betriebes bereitzustellen, der aber auch in der Lage sein sollte, zum Nutzen seines Auftraggebers auf diesem reich bestellten Feld ‚die Spreu vom Weizen zu trennen‘, ist doch auch Betreuung und Schulung im Generationsmanagement als Weiterbildungsstudium (mit gesetzlich geschütztem Markenzeichen)¹¹¹ bei hohen Studiengebühren eine Ausbildungsrichtung in Entwicklung.

Nicht nur Umfragen und ihre Ergebnisse bereichern das Erfahrungswissen auf Fachebene wie für die Betriebsinhaber. Wie in anderen Bereichen auch, in denen es um die alltagsnahe Popularisierung von Wissen und um Entscheidungshilfen geht, bieten verschiedene Träger Austausch-Foren an, in denen das Thema des Generationswechsels in Vorträgen und Arbeitskreisen (*workshops*) behandelt wird. Hier sei nur das an Themen und Hintergrundorientierung reiche *GWS-Forum* genannt, das im Februar 2001 in Bensheim sich über zwei Tage im Austausch diesen Inhalten widmete. So gerät zunehmend mehr nicht das für Hilfe und Unterstützung gewählte Verfahren, sondern die Person des Beratenden und Helfen in den Blick. Die aktuelle *IfM-Dokumentation (Bonn)* berichtet von einem geplanten Projekt, das den Beitrag von *Senior Coaches* zur Gründung, Entwicklung und Weitergabe von Unternehmen untersuchen soll (*May-Strobl & Clemens*). Da geht es um den Einsatz ehemaliger Unternehmer und Führungskräfte, die ihr Wissen und ihre Erfahrung honorarfrei an aktive Unternehmerinnen und Unternehmer weitergeben. Das in Anbetracht aller Probleme und der Erfahrung, wenn zumeist zu spät zu Rat gezogen worden zu sein, verfolgt die Studie doch das Ziel, diese methodische Möglichkeit auf ihren Beispielscharakter über NRW hinaus prüfen und belegen zu können. Um das anzufügen: Vielleicht würden Beratungen vor oder bei einer Betriebsübergabe auch davon profitieren, wenn Berater für die Einzelnen, die ihren Rat brauchen, ein Mehr-Personen-Gremium bildeten, in dem die Generation der erfahrenen Alten ebenso vertreten ist wie der

¹¹¹ - nach einem Bericht in der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung*, Nr. 13, v. 2.4.2006, S.72.

Jüngeren und derjenigen, die noch voll im Betriebsleben stehen. Da lässt Erfahrungsdefizite und *Generationsfehler* ausgleichen und kompensiert den motivationalen Spannungsbogen von Alt und Jung.

Trotz aller Individualität sind Betriebe keine Individuen, nur etwas größer geraten. Trotz aller Fokussierung auf den Einzelnen im Zusammenleben mit anderen ist Psychologie keine Psychologie vom Menschen als einzelne Person. Psychologie ruht auf systemorientiertem Denken, sie behandelt Menschen in Systemen und Institutionen, die ihre Geschichte haben und ihre Zukunft haben können. Sie tut dies im Kennenlernen, im Erklären und Verstehen und Herausarbeiten von Gesetz- und Regelmäßigkeiten, im Intervenieren, Beraten und Helfen (zum breiten Methodenspektrum ausführlich Mey, 2005). Sie tut dies vor allem in ihren Teildisziplinen von Organisations-, Entwicklungs- und Klinischer Psychologie (etwa als *Systemische Therapie*). Da fällt auf, dass in den hier verfügbaren Materialien in erkennbarer Weise wenig oder gar nicht von Psychologie die Rede war. Gewiss kann es sich nicht um die Monopolisierung eines noch nicht freigelegten Hilfsangebots handeln, sondern es kann nur darum gehen, für ein *interdisziplinäres Beratungskonzept* zu werben, das aus sachlich guten Gründen Leistungen der Psychologie mit einbindet. Das ist noch nicht gebräuchlicher Stil für dieses den Menschen und dem Betrieb kritische Lebensereignis¹¹², das eigene Lebenswerk durch Übergabe bewahren und nicht gefährden zu wollen. Was Psychologie bieten kann und was sich aus den Arbeiten dieses Faches in Vorbereitung eines betrieblichen Übergabeprozesses nutzen lässt, verdichten folgende Merkmale, aus Übersichtsgründen in *Thesen* zusammengefasst (zu Beratungsangeboten im Generationenwechselmanagement bes. die Thesen 15 und 16).

6. Vermittlungsbeiträge der Psychologie

Vorweg sei angemerkt, dass sich viele später bedeutsame Anwendungsrichtungen dieses nun über 120 Jahre umfassenden Faches, der Psychologie als Lehrgebiet der Wissenschaft, aus Anforderungen und Nötigungen der Praxis ergeben haben, nicht selten auch zu einer beachtlichen Umstrukturierung führten. Psychologie ist darin Wissenschaft im Austausch, freilich nicht in Beliebigkeit, sondern im zurückhaltenden Angebot. Für die Situation der Planung von Nachfolgeregelungen, der Vorbereitung testamentarischer Verfügungen oder für die Übergabe von Führung und Verantwortung, die Übertragung von Besitz gilt eben dieses auch: Als eines der bedeutsamsten Themen erwachsener, auch partnerschaftlicher Lebenspraxis wird es Psychologie in ihrem modernen Wissensbestand mit Vorteil nutzen können, ohne darin für sich ausgearbeitete Empfehlungen oder Rezepte zu finden. Psychologie ist nie ‚Rezeptologie‘, sie ist immer verlässlicher Partner für orientierungsoffenes Denken und darin vielfältig hilfreich. So wird man im kanonisierten Wissensbestand dieses Faches auf seinen vielen zehntausend Seiten vergeblich nach Stichworten wie *Erben, Vererben, Testament, Übertragung, Besitz, Haben und Teilen* suchen, doch reich bedient werden mit gut geprüften Theorie-Ansätzen, die auch

¹¹² Eine Projektgruppe um Ullrich Bicker und Susanne Christ hat dazu ein eigenes interdisziplinäres Beratungskonzept entwickelt und im Internet vorgestellt.

diesen konfliktgeladenen Bereich menschlichen Lebens verstehend oder klärend durchdringen (was selbst das quellenkluge Handbuch für Marktpsychologie aus den 80er Jahren leistet, vielleicht gerade leisten muss, s. *Irle und Bussmann* 1983), die Chancen und Möglichkeiten der Einwirkung aufweisen. Dazu tragen alle Disziplinen dieses vielverzweigten Faches bei, wobei es im Folgenden nicht um Fehlanzeigen geht, sondern darum zu kapitalisieren, was Psychologie für dieses Thema aus der *Motivations- und Konfliktpsychologie* (*Feger und Sorembe* 1983) bieten kann., auch im Nutzen von Querverbindungen unter ihren Disziplinen (*Frey, Schuster und Brandstätter* 2004).

Begonnen sei der Bericht klassisch und zugleich ganz gegenwartsbezogen. In der modernen *Soziobiologie*, die geschichtlich auf die Abstammungslehre von *Charles Darwin* zurückgeht und viele neuere Wissenschaftszweige in sich vereinigt – so auch eine *evolutionäre Psychologie* (*Franck* 2002) -, lägen Kosten- und Nutzen-Argumente bereit, die sich durchaus in der Diskussion von Erbeübertragung und Nachfolgeregelungen nutzen ließen, wenn auch im psychologischen Diskurs die hier wichtigen Stichworte wie *Besitz, Haben, Gabe, Teilen* als Nachweis noch fehlen. Da ist es besonders das wichtige Konzept des *parental investment*, die Bereitstellung von Ressourcen für die eigenen Nachkommen, die deren Überleben, deren Prosperität und weitere Verbreitung über Folgegenerationen sichern (*Franck* a.a.O., 717ff.). Dabei können durchaus Selektionskriterien im Sinne von Bevorzugungen zum Tragen kommen, wobei es freilich im menschlichen Zusammenleben von Kultur und Gesellschaft offen bestimmbar bleibt, was oder wer das ‚Subjekt‘ ist, dessen Fortexistenz gesichert werden soll: ist es der Hof, der Betrieb, dem tüchtig ausgestattete Nachfolger nützen oder sind es diese Nachfolger, deren Existenz durch einen florierenden Betrieb als erhaltenes Erbe gesichert wird. Man muss da unterscheiden, aber nicht entscheiden – als (nahe liegende)

These (1): Die Weitergabe materieller Güter durch die Altgeneration der Eigentümer - per Nachlassverfügung und Erbe – sichert die materielle Basis der Folgegeneration wie diese durch ihr Wirken den Fortbestand des überlassenen Betriebes und Unternehmens verspricht, wenn auch nicht garantieren kann.

Dieses soziobiologische Argument ließe sich natürlich auch aus der Position und Perspektive konkurrierend anderer Betriebe entwickeln, was hier nicht weiter entfaltet sei. Die angesprochene Wissenschaftsrichtung der *Soziobiologie* geht überdies auf größere Einheiten und nicht auf Einzelpersonen oder den ganz persönlichen Familienverband von Alten und Jungen ein. Dennoch ist das psychologisch Wichtige daran, dass sich viele ihrer Denkmuster auf die Überlegungen und Entscheidungen von Entscheidungsträgern übertragen lassen, so hier mit dem skizzierten *Zweikomponenten-Ansatz* der Tradierung von Betriebsvermögen. Dieser Zusatz für den über sein Eigentum zu Lebzeiten oder danach Verfügende sichert lebensübergreifende Wünsche nach Überdauern dessen, was man in Lebensarbeit geschaffen hat und die Wertung

des eigenen Schaffens. Er gleicht in der betrieblichen Entscheidungsgegenwart in gewiss unterschiedlichem Maße den gefürchteten oder schon erfahrenen Macht- und Kontrollverlust über das neu disponierte Eigentum aus. Und er schürt in der zumeist unterschiedlich beteiligten Filialgeneration des Betriebes oder Unternehmens eher Rivalität als Kooperation, nachdem es oft lange vorher schon um die Sicherung profitabler Startpositionen beim Einzelnen der potentiellen Nachfolger ging – als

These(2): Teilung stiftet Rivalität, wie sie diese auch nutzt.

In der klassischen *Psychoanalyse*, die jetzt mehr als ein Jahrhundert ihres Wirkens kennt, haben diese *Geschwisterkonstellationen*, die Rivalität der Geschwister und ihr Ringen um die elterliche Gunst schon früh hohe Beachtung gefunden. *Sigmund Freud* sah Geschwisterfeindschaft als viel natürlicher und verbreiteter an statt liebevoller Verhältnisse unter diesen, jene mit durchaus gewaltsamen Ausprägungen – wobei *Freud* das unterschiedliche Bedeutungsverständnis des Kindes für die derbsten seiner Wünsche (nach dem Tod des Rivalen) durchaus in Rechnung stellte. Mindestens liebe das kleine Kind nicht notwendig seine Geschwister, es sehe in ihnen seine Konkurrenten (noch): um die Zuneigung der Eltern, und es gäbe, mit Langzeitwirkung, „keine Kinderstube ohne heftige Konflikte unter den Einwohnern“ (*Freud*). Das seien Konflikte um Liebe, Besitz und Wohnraum, worin sich das vorliegend behandelte Thema unschwer in erwachsenen Konstellationen wiedererkennen lässt. Wir übergehen dabei den in dieser Forschungsrichtung nur noch historisch wichtigen *Ödipus-Konflikt* (dazu *Bischof*, 1985) – dramatisiert um den Todeswunsch des Sohnes gegen den übermächtigen Vater – mit allen kulturgeschichtlichen Argumenten, und ergänzen aus der *Entwicklungspsychologie*, dass auch hier *Geschwisterkonstellationen*, die Position in der Geschwisterreihe – immer der Herkunft des Themas aus der Psychologie *Freuds* und *Adlers* eingedenk - herausgehobene Beachtung in der Forschung gefunden hat, bei freilich uneinheitlicher Befundlage.

Schon *Thomae* (1959) – das Fach als Forscher Jahrzehnte bestimmend - zählte dort noch die Stellung in der Geschwisterreihe zu den wesentlichsten Faktoren in der Persönlichkeitsprägung, eine Einschätzung, die wenig später zwar gehalten, aber in ihrer Wirkungsrichtung relativiert wird, als er (*Thomae* 1972) vor der Fülle verfügbarer Befunde die Bedeutsamkeitseinschätzung zwischen extremem Optimismus und äußerster Negation schwanken sieht, *Geschwisterkonstellationen* ihm dennoch als eine der meist bearbeiteten Gruppen familiär bezogener Sozialisationsvariablen gelten. Eine differenziertere Erörterung dieses weit gefächerten Themenfelds hätte herauszuheben, dass *Geschwisterkonflikte* bestimmendes Thema im Erziehungsalltag sind, in denen es als tiefere Motive um Eifersucht und das Streben nach Macht wie Geltung geht, eine Konfliktlage, der mit der Entwicklung von Gemeinschaftsgefühl begegnet werden soll (so

aus mittlerer Zeit der Forschung Gaupp, 1959¹¹³). Neben solchen Konflikterfahrungen im Geschwisterkontext ist es aber auch die sprachliche Umwelt, die sich je nach Position in der Reihe der Geschwister verschieden gestaltet, später Geborene frühere Erfahrungen mit mehreren Sprechern machen als Erstgeborene (Hoff-Ginsberg 2000, S.476). Schneewind (1994) übernimmt die Wertung, dass die „Geschwisterbeziehung ..in der Regel die am längsten währende, unaufkündbare, annähernd egalitäre menschliche Beziehung (ist), die auf einer gemeinsamen Vergangenheit beruht“ (a.a.O., S. 453), so auch noch Schmidt-Denter und Spangler (2005), die die sonst betonte Konfliktthematik um Hinweise auf Loyalität und Opferbereitschaft unter Geschwistern ergänzen.

Wie merklich, verlagert sich der Schwerpunkt im Geschwister-Thema von Konstellationen mit etwa charakterprägenden Folgen auf die Beziehungen der Mitglieder einer jüngeren Generation untereinander, darauf, ob sich unterschiedliche Phasen der Geschwisterbeziehung im Lebenslauf aufweisen lassen, was häufig die Modellfunktion der älteren Geschwister betonen ließ oder die aktive ‚Lehrerrolle‘ besonders älterer Schwestern, ohne den markanten Einfluss differentiellen Elternverhaltens auf die Entwicklung dieser Beziehungen zu vernachlässigen. Da wird im Entwicklungs- und Erziehungsalltag von Familie viel an Fundamenten gelegt, indes das eigentliche Studium veritabler Belastungen, wie sie Nachfolge und Erbklärung stiften, steht als eingegrenztes Thema hier noch aus, auch dann noch offen, wenn man – wie Schneewind u. Grandegger (2005) – die Geschwisterbeziehung bis ins mittlere Erwachsenenalter verfolgt, eine Zeit, in der solche Transaktionen durchaus gegeben wären. Dies betonende Forschung wird mit Vorteil die Untersuchungsrichtung zudem auf *Mehrgenerationenbeziehungen* – die zwischen Großeltern, Eltern und Kindern – erweitern müssen (dazu schon Schneewind 1994., S. 454f.). Aus den aufgezeigten Perspektiven und Forschungsrichtungen des *Geschwisterthemas* sei mit Rücksicht auch auf die weit zurückreichenden Beiträge der Psychoanalyse eine

Mehrebenen-These(3) mit doppeltem Boden formuliert: Generationenmanagement als rational kalkulierte Regelung von Nachfolge und Betriebsübergabe lagert notwendig auf ‚vulkanischem‘ Boden intrafamiliärer Beziehungen innerhalb und zwischen den Generationen.

Nicht das Gewicht des Themas, aber seine Ausgestaltung variiert, wenn Ehepartner oder Betriebseigentümer ohne Nachfolger bleiben, die Folgegeneration nur durch ein Kind repräsentiert wird oder die Nachfolgeregelung auf Partner außerhalb der engeren Familie geht, etwa noch verbunden durch einen gemeinsamen verwandtschaftlichen Rahmen.

¹¹³ Gaupp (a.a.O., S.345f.) bringt aus der Lebens- und Erziehungssituation wie den dort sich stellenden Entwicklungsaufgaben eine an Alfred Adler und seinen Schülern orientierte konkrete Auflistung von Positionseffekten in der Entwicklung von Geschwistern.

Diesbezügliche Erfahrungen sind immer in und aus der Familiengeschichte geschichtet, gewichtet und verzerrt, auch der bemühten Überlegung nicht in allem zugänglich und zu erhehlen, worin die eigenen Kinder – als Geschwister – in ihrem Agieren ‚Produkt‘ vielfältiger Beziehungswege bilden. Die Ausbildung und Entwicklung geprüfter psychologischer Methoden galt nicht zum geringsten Teil diesen zunächst verdeckten, schwer erschließbaren Inhalten in den Grundstrukturen persönlich-privaten Erlebens, erschließbar freilich nur im partnerschaftlich vertrauenden Dialog, als Hilfe auf einem Entwicklungsweg.¹¹⁴ Dazu können auch neben nicht-verbale oder schriftliche Gestaltungen Erzählungen beitragen, die in der neueren Psychologie wieder vermehrt Beachtung erfahren (Brockmeier 2005), sicher auch die Verschriftung von Erleben, wie sie Tagebücher bieten (dazu Kochinka 2005), die ihren Intimitätsvorbehalt dann verlieren und dem vertraulichen Gespräch zugänglich werden, wenn man sie sachlich betonter als *Logbuch* des eigenen Entscheidungsganges führt, selbst auch die Kommentierung bildlicher Vorlagen, welche den Generationszusammenhang etwa in Gemäldeform darstellen. Das ist *individually* diagnostisch argumentiert. Gewiss sollte der, sollte die Fachkundige sich da entwickelter Verfahren bedienen, sie bereithalten und anbieten, Verfahren, die ihr Zentrum noch ganz in der Person (des Anderen) finden, unter Betonung seiner gegenwärtigen Situation (im größeren Zusammenhang von Organisationspsychologie Schulze und Holling 2004). Dazu gehören hier mit herausgehobenem Stellenwert biographische Verfahren, in denen die Erinnerung an die eigene Autobiographie im Zentrum steht (Tilman Habermas 2005), Diagnostik der Biographie thematisiert wird (Keßler 1982) wie die sozialer Beziehungen (Hauß u. Spitznagel 1983). Das Durchspielen von Szenarien der eigenen Zukunft auf dem Niveau von Wunsch und Abwehr sollte dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. Die neuere Entwicklungspsychologie sieht in den biographischen Aspekten des Alterns einen wesentlichen Zug von Lebensplanung und Zuversicht (ausführlich Kruse 2005). Das lenkt den Blick auf Themen und Methoden, die auf den gegenwärtigen Status und Methoden seiner Erschließung gehen, den Status kennenzulernen und dem, der für sich Nachfolge plant oder mit ihr rechnet, zu verdeutlichen. Methoden werden noch einmal zentral zu beleuchten sein, wenn es jenseits einer Statusdiagnose, auch –selbstdiagnose, um die Herbeiführung wünschenswerter Änderungen geht. Fassen wir hier als These zusammen:

These (4): Im Zentrum aller Planung von Nachfolge und Übergabe stehen der gegenwärtige Status und die Wege, ihn (auch konfrontativ) zu erschließen.

Psychoanalyse lehrt überdies als damit verbundene

These(5): die emotionale Nichtgleichgültigkeit des ganzen Entscheidungsprozesses mit den daran Beteiligten ernst zu nehmen.

¹¹⁴ Freimaurer in ihrem historischen Rückbezug auf Riten und Initiierungen vergangener Epochen haben solche Entwicklungswege für den Neueintretenden eindringlich strukturiert, was etwa das vorrevolutionäre Geistesleben in Wien bestimmte, wie Jan Assmann an einem berühmten Musikwerk aufweist (Assmann 2005).

War es doch die *Psychoanalyse*, die den nicht lebensdienlichen Schleier bürgerlicher Wohlständigkeit zur Seite schob und lehrte, auch an die affektiven Kraftquellen, an Eifersucht, Neid und Hass zu denken – als These vom notwendig offenen emotional-affektiven Kalkül. Unleugbar sind Gefühle lebenswichtiger Gründung im Handeln der Beteiligten von besonderer Bedeutung. Doch kann Psychologie da aus guten Gründen sich eher mit sozialen Konfigurationen und Konstellationen beschäftigen als zu zentralen Emotionen wie Neid und Eifersucht auf experimentell prüfender Grundlage gesichert etwas aussagen. Das zeigt sehr deutlich der umfangreiche Sammelband zur Psychologie der Emotion (Scherer 1990), in dem diese Einschränkungen mit Rücksicht auf ethische und moralische Normen herausgehoben und dokumentiert werden. Es zeigt sich auf über 800 Textseiten in Ausschluss und Nichtbehandlung. Zuversichtlicher gibt sich da die moderne Organisationspsychologie (etwa Wegge 2004), wenn sie in Betracht des bedeutsamen Stellenwerts von Emotionen in vielfältig strukturierten Betrieben zuversichtlich Maßnahmen erörtert, mit deren Hilfe ein Management von Emotionen erfolgen könne, das indes gleich vielversprechend wie allgemein, zudem unter Aussparung der hier zentralen Thematik einer anstehenden oder noch ausstehenden Betriebsübergabe. So erneut zu dieser.

Situationen des Teilens, des Zuwachses oder Verlustes von Besitz unter im Prinzip Gleichberechtigten (der Filialgeneration einer Familie) werden anfälliger sein für affektive *Imbalancen*, als sie bei der Einbindung neutraler Außenstehender auftreten. Geschwisterkonstellationen waren schon früh, um schon Angemerktetes weiterzuführen, Thema einer zunächst klinisch orientierten Psychologie. Die Geschwisterreihe in ihrem Beitrag zur Charakterformung des Einzelnen in der Familie hat der deutsche Psychologe *Walter Tolman* – nach Erfahrungen im amerikanischen Kulturraum – eingehend untersucht. Seine Arbeit (1965 das erste Mal erschienen, bis in die 90er Jahre immer wieder aufgelegt) stellte *acht* Haupttypen von Geschwisterpositionen heraus mit jeweils typischen Charakterporträts und Verhaltensbeschreibungen des oder der Einzelnen, zum Beispiel den ältesten Bruder oder die jüngste Schwester von Brüdern, den jüngsten Bruder von Schwestern – all das für kleinere Geschwisterverbände einer Familie und ergänzt um Mischformen aus diesen Typen, auch um Mehrlinge (etwa Zwillinge) wie Einzelkinder. *Tolman* charakterisiert überdies eine Fülle von Konflikten, die aus diesen Positionen resultieren, und er fächert die Beziehungen auf, welche der jeweilige Positionsinhaber in der Reihe seiner Geschwister zum Vater und zur Mutter unterhält. Trotz der früher erwähnten Einschränkungen gilt den Befunden von *Tolman* bis in neuere Veröffentlichungen, die ihr Schwergewicht nicht in der Psychoanalyse, sondern in der empirisch-entwicklungspsychologischen Forschung haben, würdige Anerkennung (so bei *Schneewind* 1994, S. 453f.), was ihre Bewährung stützt.

Doch setzt das nur Rahmen und formuliert keine Horoskope. Denkanregend, auf vielen hundert Fällen der Geschwisteranalyse gründend, behandelt *Tolman* noch nicht (so wenig es Psychologie bis heute tut) die herausgehobene Situation der Teilung und Weitergabe von Besitz,

von Vermögen an Kinder in ihrer Geschwisterreihe, wenn formale Regelungen wie ein Erstgeburtsrecht fehlen¹¹⁵. Auch liefert diese wie die folgend zitierte Literatur keine Fingerzeige, gar Rezepte, wie mit unterschiedlichen Positionen in der Filialgeneration bei Nachfolgeregelungen oder vorweggenommenen Erbteilungen, angemessen in der inhaltlichen Bestimmtheit der zu verteilenden Besitzgüter, umzugehen ist. Aber in der Vielzahl des zu Bedenkenden macht sie doch hellhörig vor der Situation, in der sich der Betrieb gegenwärtig befindet, wie vor der familialen Geschichte. Zusammengefasst als

These(6) von der multiplen Vernetzung der Generationen,

was meint, dass in Generationenübernahmeprospekten bei zukünftig Bedachten (Erben) aus der Filialgeneration immer auch die *innerfamiliäre* Vorgeschichte in vertieften Einzelgesprächen eruiert werden muss, um die ausgesuchten Nachfolger in ihren Positionssicherungs- und Behauptungsstrategien einschätzen und zukünftige Barrieren und Blockaden im Führungsgeschäft innerhalb und zwischen den Generationen verlässlicher identifizieren zu können. *Birgit Felden* (1997) zitiert in einem kleinen, weniger optimistischen Beitrag den alten Leit- und Leidspruch *Der Vater erstellt – der Sohn erhält – beim Enkel zerschellt*, Volksweisheiten, auf die in späteren Thesen (zur ‚naiven‘ Psychologie) noch einmal einzugehen sein wird. Aber für die Eröffnung solcher Netzwerkkonsultationen zwischen den Generationen scheinen solche, auch drastischen Plakatierungen hilfreich, wenn sie denn in weiterführende Gespräche unter den Beteiligten führen. *Annette Lepenies*, Psychologin und Museumspädagogin, hat mit ihrer Arbeitsgruppe solchen Strategien eine Bresche geschlagen – in der Gestaltung einer Ausstellung zum Abenteuer der Generationen, zu *Alt & Jung*, mit lebhafter Publikumsresonanz und der Beteiligung führender Wissenschaftler des Themas. Soziale Wirklichkeit wird sich da – in den Ländern der westlichen Welt vor allem – in nicht gekannter Weise verändern, erhöht sich doch – worauf *Schneewind* (1994) hinweist -, bei zunehmender Lebenserwartung „die Wahrscheinlichkeit, dass drei oder auch vier Generationen eines erweiterten Familiensystems gleichzeitig leben. Es wächst damit die Chance, dass es zwischen Groß- und Urgroßeltern und ihren Enkeln bzw. Urenkeln zu aktiv gelebten Beziehungen kommt“ (*Schneewind* a.a.O., S.454). Das aber wird bei schrumpfender Größe der Filialgeneration, welche die Nachfolgergeneration stellt, zwar vertikal das Konfliktfeld verengen, es zugleich aber vertikal zu den Vorgängergenerationen spannungsreicher gestalten, dem die Nachfolge Entscheidenden auch Möglichkeiten bieten, die zur Betriebsnachfolge anstehende Generation zu Gunsten der folgenden oder der nach dieser folgenden zu überspringen.¹¹⁶(Die Lebenswahrheit von *Intrigen*, die hier immer

¹¹⁵ Es nützt als Vorbild nichts, auf ein berühmtes Beispiel der Übergabe des Erstgeborenenrechts auf den Zweiten, einen Bruder, zu verweisen, mit dem *Aby Warburg* als Gegenleistung sich den Aufbau einer weltbedeutsamen Kunstbibliothek sicherte und sein jüngerer Bruder, das Erbe antretend, das Bankhaus *Warburg* bewahren half. Auch dieser meinte, letztendlich einen schlechten Handel gemacht zu haben.

¹¹⁶ Gegenwärtig noch ohne Statistiken zur Frequenz bestimmter Nachfolge- und Erblasserstrategien, dient hier persönliche Kasuistik als Beispiel.

als offensive Strategie eine Begleitthematik formulieren können, belegt aus Vergangenheit und Gegenwart etwa von Matt, 2006).

These (7): Änderungsbereitschaft hat ihre Grenzen und sollte sie kennen.

Es ist im psychologischen Schrifttum geläufig, beim Forschungszusammenhang von Emotionen, von Gefühlen, auch von *Motivation* zu handeln, ohne damit leugnen zu wollen, dass Emotionen durchaus dynamisch wichtige Seiten haben und *Motivation* qualitativ hoch bestimmt sein kann – was hier nicht weiter verfolgt sei. Im Zusammenhang des in Rede stehenden Themas sind mögliche Beiträge der Motivationspsychologie dringlich und erwünscht. Formal gesprochen geht es doch darum, bestehende Systeme (sprich Firmen in ihrer Leitung) auf Änderung zu labilisieren oder in Änderungsbereitschaft zu unterstützen oder in der Durchführung bereits getroffener Änderungsentscheide kooperativ zu begleiten und bei den Betroffenen selbst Handlungs- und Beweggründe kennenzulernen. Wenn man sagt, dass ein vielfältiges Bedingungsgefüge, sei es konkurrierend, fördernd oder lähmend, dabei zusammenwirkt, es zumeist keine klaren Vorgaben dafür sind, ‚dann ist das und das fällig‘, liefert man nicht mehr als eine Hilfsskizze ohne Lösungsangebot. Bei der erstaunlichen Zahl von Betrieben, deren Eigentümer sich einer Erhebung aus dem Jahr 1999 zufolge über etwaige Nachfolge in Leitung und Führung ihres Unternehmens noch nicht entschieden haben, ein auch hoher Anteil von Inhabern sich über dieses Thema noch gar nicht informiert hat,¹¹⁷ muss es um Erhebliches gehen, was diese nur scheinbare Schutzzone vor drängenden oder fälligen Entscheidungen entstehen lässt.

Fachpsychologie *könnte* unter dem Obertitel ‚Motivationssysteme‘ unter Menschen durchaus auch und gezielt das hier zentrale Thema behandeln, stehen hier doch essentielle Motivationssysteme in Rede. Das ist noch nicht der Fall. In dem vielfach bedeutsamen Beitrag von Bierhoff (1983) zur Motivation prosozialer Aktivität geht es auch um asymmetrische Interaktionen, Helfen in Abhängigkeit von sozialen und persönlichen Normen (a.a.O., S.451ff.) und lässt doch für Vermögenstransaktionen eine blanke Leerstelle. Die Beiträge von Motivationspsychologie in inhaltlicher Orientierung werden sicher und unausweichlich Ängste zu thematisieren haben, dabei auch die Angst vor Kontroll-, mehr noch vor Machtverlust. Lebenslauforientierte Entwicklungspsychologie, davon ausgehend, dass Entwicklung die gesamte Lebensspanne meint, hilft, eine positivere Sicht auf die Lage zu gewinnen.

Viele der neueren entwicklungspsychologischen Grundkonzepte stellen den aktiven Organismus, den um seine Entwicklung bekümmerten Menschen in den Mittelpunkt ihrer Überlegun-

¹¹⁷ - zitiert nach einer Quelle aus dem Internet, *itop*, die sich hierzu auf *Wirtschaftspsychologie* 4, 2002, bezieht.

gen. Es ist davon auszugehen, dass der menschliche Lebenslauf in seiner erwartbaren Erstreckung krisenhafte Einschnitte aufweist, solche die normativ und unabweisbar von der Gesellschaft vorgeben sind, in der (auch) erwachsenes Leben geschieht, und solche nicht eigentlich vorhersehbaren Krisen. Diese Krisenkonzeption hat vielfältige Ausformulierung im Fach gefunden (orientierend etwa *Seiffge-Krenke 2002*, zum *lifespan*-Ansatz generell *Glück und Heckhausen 2006*). Parallel zu dieser Rahmenkonzeption hat sich die Herausarbeitung von Bewältigungs-, von *coping-Strategien* als besonders fruchtbar erwiesen. Sie hebt auf die Bewältigungsversuche ab, die Betroffene in einer weiten Spielbreite von Copingstilen wählen, um mit belastenden Situationen umzugehen. Viele Impulse der Forschung kamen aus der Jugendentwicklungspsychologie, bald aber verschob sich das Zentrum auf die Entwicklung des alternden und alten Menschen (besonders im Forschungskreis beider *Baltes* in Berlin), woraus sich wichtig auch stützen lässt, es verstehe das „alternde Selbst ..mit Hilfe verschiedener sozial-kognitiver Mechanismen, aber auch der Umverteilung und Konzentration von Kräften, zu einer letztlich subjektiv positiven Bilanz zu kommen“ (*Staudinger und Schindler 2002*, S.973), wobei umweltliche Ressourcen einen nicht geringen Rang einnehmen (*Wahl und Oswald, 2005*, dazu im Sinne einer „Sozialökologie“). Das meint

These (8): Krisen sind unausweichlich und lassen sich dennoch positiv bilanzieren.

Um genauer zu ergänzen -

These (9): Entwicklung geht auf Prozesse, auch auf die Vorwegnahme dessen, was kommt als Ruhestand oder Rückzug.

Entwicklung lehrt, in Prozessen zu denken, so ist es auch beim *coping* durchaus gebräuchlich, von einem Mehr-Phasenmodell auszugehen, bei dem ein Abschätzen der Situation am Beginn steht, gefolgt von einer Einschätzung der eigenen Problemlösungsmöglichkeiten, den verfügbaren Ressourcen und möglichen Alternativen, weiterführend auf Korrekturen bei Ausführung der Handlung, der Berücksichtigung von Fehlschlägen bis hin zu einer Neubewertung der Situation (*Oerter und Dreher 2002*, hier S.266). Das zielt auf den Handelnden, auf den, um dessen Entscheidung – als Geber oder als Empfänger eines „generativen Geschenks“ (*Lepe- nies*) es geht. Näher noch in den Entscheidungsprozess und seine motivationale Basis geht das *Selbstregulationsmodell* ein, das – im klinischen Bereich als Hilfe zur Motivierung bekannt geworden – in drei Stufen die Selbstbeobachtung, die Selbstbewertung und die Selbstbelohnung oder auch –bestrafung mit fünf Stufen der zielbezogenen Umsetzung unterscheidet (*Kanfer 1996*).

In allem, wie wenig auch schon Umsetzungen auf die betriebliche Praxis der Inhabernachfolge greifbar, melden sich doch die Gegebenheiten von Gesellschaft und Kultur ‚zu Wort‘, denen eine nächste folgen soll. Im gegenwärtigen Zusammenhang hat da zentralen Stellenwert das

aus der Chicagoer Schule stammende Konzept der *Entwicklungsaufgaben*, das Havighurst vor langer Zeit in die Psychologie einführte und das seine Fruchtbarkeit unter Revision mancher Inhalte in vielen Sparten dieses Faches doch bewiesen hat, dass es die Umwelt sei, in der man heranwache und sein Leben verbringe, die implizit Aufgaben stelle, denen man sich in einem schmaleren oder weiteren ‚Zeitfenster‘ zu stellen habe (genauer Oerter und Dreher a.a.O., S.268ff.). Und in allem – für Motivation immer wichtig – geht es um das zielsetzende Individuum in seinem Abwägen und Planen. Allgemeine wie Entwicklungspsychologie stellen elaborierte Handlungsverlaufs-Modelle bereit, die nicht nach Etappen, sondern in feingliedriger Durchdringung dieses Geschehen durchleuchten. Die Motivationspsychologie von Heinz Heckhausen, jetzt fortgesetzt von Jutta Heckhausen, ist da unabdingbarer Lehrmeister, sind die *volitionalen Theorien der Zielrealisierung* neuere wichtige Belegstücke (Brandstätter und Frey 2004), Erhebungen in der laufenden Praxis eines Betriebes und da möglichen Anreizen von Geld, Zielsetzung, Arbeitsstruktur und Mitwirkung für einen anderen Kreis von Klienten wichtig (Kleinbeck 1987).

Beide aber, Arbeitgeber in der Nachfolgeregelung seines inhabergeführten Betriebes wie Arbeitnehmer als dort Tätige, sind gemeinsam einem Thema konfrontiert, das Psychologie bislang nur für die Arbeitnehmerseite dokumentieren kann. Gemeint ist die Vorbereitung auf den eigenen *Ruhestand*, die Zeit nach der tätigen Mitwirkung – durch äußere Vorgaben nahegelegt, erzwungen, durch Änderungen der persönlichen Lebenssituation, durch unterschiedlich dimensionierte Willensentscheidungen. Schon Ursula Lehr und ihre Ko-Autoren (Lehr, Dreher und Schmidt-Scherzer, 1970) wiesen auf, wie viele Studien zeigten, es werde der Ruhestand nicht nur herbeigesehnt, sondern „mit dem Näherrücken des Zeitpunkts (wird) die Einstellung zur Pensionierung zunehmend negativer“. führe häufig zu Krisensituationen, bedeute nicht selten einen existenziellen Schock (a.a.O., S.778ff.). Und sie ergänzen zu vorbereitenden Maßnahmen, die ein Betrieb zur Milderung ungedeihlicher Konsequenzen übernehmen könnte. Wenn auch zunächst noch offen bleiben muss, in welchem Umfang sich diese tiefgreifenden Erfahrungen und Einstellungswandlungen auf den übertragen lassen, der seine Leiter- und Inhaberfunktion zur Verfügung stellt, scheinen die hier zitierten Modelle zur Vorbereitung doch näherer Prüfung und Diskussion im anderen Zusammenhang fruchtbar. Lehr u.a. zitieren da Versionen der *preretirement education*, Einrichtungen eines *preretirement-counseling*, die, in den USA (zu der Zeit) gebräuchlich, dem Erwachsenen schon lebenszeitlich früh, in den 50er Jahren, mit Beratungsangebot, Rollen- und Informationshilfen Hilfen anbieten – bis hin zur Planung eines *phased reteriment*, eines allmählichen Rückzugs aus den Aufgaben des vertrauten Arbeitsbereichs.

Neuere Literatur aus dem Bereich der Psychologie ist da gleich bündig in den Informationen, wengleich in den arbeitspsychologischen Quellen die älteren Modelle nicht mehr exponiert behandelt werden. So widmet auch Hoff (2005) in seinen Ausführungen zu Arbeit und beruflicher Entwicklung dem Themenkreis von Familie, Berufsende und Ruhestand einen wenn auch

kleinen Abschnitt, in dem mindestens die Betonung von Anschlussstätigkeiten - die aktivitätsbetonte Strukturierung der Zeit danach, der Zeit, die kommen wird, Beachtung verdient. Geht es in diesen doch – weiter - um soziale Anerkennung aus Fach- und Erfahrungswissen früher erworbener und neu sich formierender Kompetenzen.¹¹⁸ Eine dichte Präsentation der hier bestehenden Probleme wie möglicher Lösungen legen neuerlich *Lang-von Wins, Mohr und von Rosenstiel* (2004) vor, die unter dem Obertitel der *Kritischen Laufbahnübergänge* sich ganz betont auch dem Übergang in den Ruhestand zuwenden, in Einschätzung, dass die sich verändernde Altersstruktur in den Industrienationen den Berufsaustritt Älterer zu einem Thema machen wird, „dessen Bedeutung in den kommenden Jahren in organisationaler, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht dramatisch zunehmen wird“ (a.a.O., S.149f.). Das lässt zunächst nur parallel an die hohe Zahl von Übergaben oder zur Übergabe anstehender inhabergeführter Betriebe denken, aber die von den Autoren ausgiebig entfalteteten ‚Forschungsparadigmen und theoretischen Annäherungen‘ sind nicht eo ipso auf den betrieblichen Alltag von Arbeitnehmern beschränkt. Das wird bedachtsam argumentiert und belegt, so im Aufweisen von Entwicklung der bisherigen Forschungsfragen – von einfach beschreibenden Erklärungsmustern über rollentheoretische Modelle bis zur auch sonst in gerontologischen Ansätzen geschätzten *Aktivitätstheorie*, für die ein Abbau bisheriger sozialer Rollen von einem aktiven Individuum vollzogen werde, das sich mit dem Übergang auseinandersetzt. Das würde das generell bedrohliche Potential dieses Lebensereignisses mindestens mindern oder dazu auffordern, die Bedingungen herauszuarbeiten, unter denen sich die verschiedenen Wege des künftigen Schicksals andeuten, gar markieren lassen (was die Indikatorenliste der Autoren vorbereitet). Das fördert eine „differenzielle Sicht des Rückzugs vom Beruf“ (a.a.O., 1154), eine Respektierung des Individuellen auch in Lebensplanung und –entwurf, die in der Psychologie die Hoffnung auf Allgemeines des ‚so immer für alle und nicht anders‘ so oft irritiert. (Breiter belegt mit einer *differentiellen* Psychologie des Alterns bei *Kruse und Schmitt*, 2004). Entnehme man abschließend aus diesem quellenreichen Kapitel, dass (auch) „die Entscheidung zum Rückzug .. offenbar sehr komplex und vielschichtig“ ist (a.a.O., S.1159), weniger einen klaren Übergang als einen schwer eingrenzbaaren Schritt bildet, so sieht man ‚alle Last‘ auf dem Entscheidungsträger, im Tragen eines Prozesses mit in Grenzen bestimmbar Ziel. Vorbereitende Maßnahmen eines solchen Übergangs schienen die Risiken eines solchen Übergangs mit Ängsten und Depressionen zu mindern (a.a.O., S.1161ff.). Dazu zählt auch das aktive Durchspielen von Möglichkeiten, das Entwerfen von Szenarien möglicher eigener Zukunft, was an These (4) anknüpft, denn

These (10): Übergänge bieten Chancen, auch solche der Reorganisation.

¹¹⁸ Um auch hier zunächst nur kasuistisch zu belegen mit dem Lebensentwurf eines geschäftlich erfolgreichen Bäckermeisters im bürgerlichen Wohngebiet einer Großstadt, der nach Verwitung in höherem eigenen Alter sein Geschäft seinem Sohn übergab, um selbst im Fränkischen eine Karpfenzucht zu beginnen, deren Ertrag er dann (geräuchert) vor dem Geschäft des Sohnes zum Verkauf platzierte. Gleicherweise mit Erfolg.

Nur kurz streifen lässt sich das besonders in der Sozialpsychologie breit ausgearbeitete Thema von Einstellung, Einstellungswandel und Einstellungsmessung, das historisch in der Psychologie weit zurückreicht, in der traditionellen Persönlichkeitspsychologie oft – an Dauerndem orientiert – unter *Haltungen* und *Strukturen* Thema bildete. Das ist komplexer, als es die bloße Nennung hier andeuten kann. Sicher lassen sich dabei Werthaltungen und Lebensziele in ihrer Entwicklung im Gange des erwachsenen Lebens mit einbeziehen (dazu etwa *Schmuck und Kruse* 2005). Für die Zwecke hier seien sie in das breitere Gesamtfeld einbezogen von Wissen, Überzeugungen, Weltansichten und Urteilmustern, die ein jeder bildet und – in unterschiedlicher Reflektiertheit – für ‚natürlich‘ hält oder eben ‚seinen/ihren‘ Standpunkt. Pointierend formuliert, hat die ‚Welt‘ nicht auf die Psychologie gewartet, um zu Klarheit über sich selbst oder die anderen und das gegen- oder wechselseitige Miteinander zu kommen. Doch hat Psychologie länger gezögert, diese Vorwissen ihres Alltagspartners zum ausdrücklichen, zum wichtigen Thema zu erheben, zu versuchen, es in gekläarterer Form abzubilden.

Wenn Psychologie davon heute als ‚Laienpsychologie‘ handelt, so ist das ganz ohne Wertung eine bloße Herkunftsbezeichnung, die Überzeugtheiten, Wissen und Urteilen des Partners im Lebensalltag zum wissenschaftswichtigen Thema erhebt. Wissen und Mutmaßungen oder Gewissheiten über das Wissen Anderer sind in der modernen kognitiven Psychologie – der Psychologie des Denkens und Erkennens – herausgehobenes Untersuchungsthema (*Opwis* 1998), das auch für die Entwicklung von Änderungsstrategien bedeutsam wird (*Reinmann-Rottmeier und Mandl* 1998), das austauschend verbunden mit Wissensformen und –systemen, die Kulturen ihren Mitgliedern in historischem Wandel und in Beständigkeit bereitstellen (*Damerow und Lefèvre* 1998). Umfängliche Quellen gehen darauf ein. Alltagssprachlich geläufig sind die Behauptung von Lebenserfahrung oder die Zuschreibung von altersgebundener Weisheit, die besonders im Forschungskreis von *Paul B. Baltes* klärend und stützend ihre Rechtsetzung erfahren hat (*Staudinger* 2005). Begleitet werden solche auch für Anwendungen des Fachs wichtigen Arbeiten von ergänzenden Themenschwerpunkten, in denen es um den Zusammenhang von *Menschenbild*, Einstellungen, Normen und Werten geht - *Wilpert* (1989)

behandelt da betont das Verhalten in Organisationen und den Einfluss sozialpolitischer Maßnahmen. Gleich gewichtig ist die Erhellung von Persönlichkeitstheorie, die ein jeder über sich und Menschen überhaupt schon hat, auch das – als ‚implizite oder *naive Persönlichkeits-theorien*‘ – eine anwendungsbedeutsame Ergänzung aus Vorformulierungen der Alltagspraxis, auch der von Betrieben. Ein Nebenstrang dieses Interesses an Überzeugungssystemen des ‚Alltagsbürgers‘ schließlich macht sein Urteilsverhalten zum Thema. Als *Attributionspsychologie* hat diese Forschungsbemühung viele tausend Untersuchungen auf sich gebündelt (für einen Aspekt daraus *Görlitz, Meyer und Weiner* 1978), gewidmet dem scheinbar ganz einfachen Interesse daran, wie Menschen sich etwas erklären, auf welche Gründe sie dabei zurückgreifen, nach welchen Gesichtspunkten – sei es gewollt, sei es ungewollt – sie daraus eine Auswahl treffen, und welche Konsequenzen für ihr anschließendes Tun und Handeln sich daraus ergeben. Die Matrix solcher Gründe scheint nach allem, was Forschung dazu weiß, recht ein-

fach zu sein, gar je nach Thema (zum Beispiel *Leistung*) auch kulturübergreifend zu gelten. Soweit mehr als Hinweise (für *Attribution* in selten klarer Darstellung *Bierhoff und Bierhoff-Alfermann* 1983). Es gibt da ganz wichtige Verschränkungen zwischen dem so apostrophierten Alltagswissen, fachpsychologischen Konzepten neuester Forschung – etwa Vorstellungen zur *lifespan*-Entwicklung - und ihrer beider Einbettung in die Wertungs- und Wissenssysteme der jeweiligen Kultur in ihrer epochalen Bestimmtheit. Das thematisiert ein noch breiteres Feld als die hier behandelten Inhalte, die sich verkürzt wie folgt formulieren lassen:

These (11): Was jeder schon weiß oder zu wissen glaubt, ist wichtig zu wissen.

Familien sind auf Dauer angelegte strukturierte Gebilde menschlichen Zusammenlebens mit gesellschaftlich wechselnden Wertungen und Vorgaben. Das Thema des Generationenwechselmanagements nötigt unausweichlich, mit Familien *in Systemen* zu denken und mit Systemen im Sinn zu arbeiten. Das nötigt, die in der Psychologie geläufige Systemunterscheidung des amerikanischen Sozialforschers *Urie Bronfenbrenner* von Mikro-, Exo-, Meso- und Makrosystem aufzugreifen (*Bronfenbrenner* 1979), die nicht nur immer größere Einheiten mitmenschlichen Zusammenlebens betont, sondern auch die gegenseitigen Beziehungen solcher Systeme in Rechnung stellt. Familie fände sich da mit ihrer Vielzahl kleinster Systeme, ihren *Mikrosystemen*, eingebunden in Außenbezüge der betrieblichen Welt, die zur Disposition stehen, den *Exosystemen* der dort Tätigen und Entscheidung Tragenden, mit den dort typischen oder gebräuchlichen Modalitäten der Konfliktlösung und –leugnung. *Bronfenbrenner* spricht hier hell-sichtlich von *Mesosystemen*, was nicht Systeme meint, die wiederum eine größere Einheit bilden, sondern in den die Art (Charakteristik) der Wechselbeziehung zwischen Systemen im Mittelpunkt steht. Das lenkt zentral auf das Spannungsfeld einer Erbaueinandersetzung wie auf die Vorbereitung von betrieblicher Nachfolge mit allen Konflikt- und Spannungsmomenten.

Die moderne biologische Anthropologie (*Bischof*, 1985) bestimmt die Familie als eine *Beistands- und Besitzgemeinschaft* – Besitz, dessen Teilung und Verlagerung im Vorliegenden gerade ansteht -, sicher auch als eine Stimmungs-, Affekt- und Konfliktgemeinschaft, die in dieser Vielzahl von Facetten einer ganz eigenen *Familiengeschichte* aufgelagert ist, in der sich – nicht wertend formuliert – Familiensächliches, Familienmythen und – oft nur dadurch das Überleben sichernd (wie nach diktatorischen Systemen) – Familienlügen in wechselnden Anteilen durchdringen. Darauf zielt die

These(12) der Systemeinbettung aller (familiären) Generationenverbände in Wechsel und Beharrung

- mit ihren je eigenen auch historischen Tiefenschichten, welche Traditionen und Firmen-Jubiläen, auch nach Zeitkontext wechselnd, ausleuchten und darstellen lassen, sich gar in Legendenden oder in Bildern einer *hall of fame* konkretisieren. Der Zeitkontext, das *Chronosystem*, mit seinen sozioökonomischen wie kulturellen Wertsetzungen – nach *Bronfenbrenner* dem *Makrosystem* zugehörig – bestimmt neben anderem Tempo und Verlaufsrichtung von Betriebsübergabe-Entscheidungen, soweit sie vorbereitet und nicht unvorhergesehen, etwa dann von anderer Hand, erforderlich werden. Und das Makrosystem bietet mittelbar wie unmittelbar Anreize wie Sanktionen, die potentielle Nachfolger in Leitung eines Betriebes zur Übernahme ermutigen oder von ihr abhalten, wobei das Anreizpotential (wie die Wirksamkeit von Fördermitteln oder steuerliche Vergünstigungen) wiederum systembezogen, Regionen differenzierend, unterschiedlich sein wird.

Das bietet sachangemessene, nötige Differenzierungen im Systemzusammenhang von Kultur geprägter Welt, außerhalb derer sich nichts von Menschentun und –handeln verorten lässt. War doch in allen resümierenden Thesen bislang immer auch Kultur mit gegenwärtig als Hintergrund oder Fundament – auch als das Belangreiche, Wertbesetzte oder schlichtweg Selbstverständliche, worin sich Zeiten und Gesellschaften unterscheiden. Nur ist es den damit verbundenen Themen eigen, dass sie sich oft in ihren Grenzen und Abgrenzungen nur schwer zureichend bestimmen lassen. *Bronfenbrenners* Systemauflistung gehört dazu, wenngleich in seinem Systemdenken es gerade das *dynamische* Wechselspiel der Systeme untereinander ist, die Folgen, welche die Änderung des einen auf die anderen Systeme ausübt, etwa der Entschluss zur Übergabe der Betriebsführung, was seinen Ansatz in den Sozialwissenschaften einflussreich werden ließ. Eine Heuristik für praxisorientiertes Denken – im Ernstnehmen von Kultur, wie sie sich eingegrenzter, im engeren Feld gleich schwer fassbarer Phänomene, nutzen lässt, wenn man an Stichworte wie *Unternehmenskultur* oder *Betriebsatmosphäre* oder *Familienklima* denkt, die alle an der merkwürdigen Mischung von Vagheit und Wirksamkeit teilhaben, und in denen auch Kultur wirkt, wie sie menschliche Entwicklung bestimmt (*Oerter 2006*) und Entwicklungsaufgaben für ihre Organisation und Optimierung vorgibt (*Freund und Baltes 2005*). Das gilt auch für die Abgrenzung von Generationen, nicht im familiären, aber im Sozialbereich und den geschichtlichen Wandel, sich darin zu verständigen (*Schulz und Grebner 2003*). Und das gilt für zeitlichen Wandel und Wechsel von *Managementkulturen* (*Gergs und Schmidt 2002, Martens, Michailow und Schmidt 2003*).

These (13): Und dennoch handeln – im Kontext von Wirksamkeit und Macht.

Bei aller Systemeinbindung im Generationenmanagement bei Betriebsübergaben durch Inhaber gibt es doch fokussierende Kern- oder Brennpunkte in diesem wirtschaftlich so bedeutsamen Feld. Vieles resultiert aus der Gewissheit des Gefühlten und Erlebten – gerade angesichts der Schwerbestimmbarkeit der eben benannten kulturlastigen Themen. Unter diesen Kern-

punkten sind *Wirksamkeits- und Machterfahrungen* beim einzelnen daran Beteiligten wesentlich stützende Kraftquellen der Motivation, die in der persönlichen Entwicklung weit zurückreichen. Wirksamkeitsmotivation, das heißt Wunsch und Wollen, etwas selber tun zu können, bestimmt menschliches Tun und Handeln bis in vielfältige Reifeformen und –gestalten des späteren Lebens. Macht – als ein notwendig bezogener, ein relationaler Begriff, der andere meint und sich auf andere richtet – geht als dynamischer Prozess (Schneider, 1995) auf Grundbestände in der Gruppierung menschlichen Zusammenlebens, für welche die Psychologie noch keine einheitliche Theorie oder systematische empirische Untersuchungen aufweist. Dennoch ist argumentativ gut belegbar, dass in der Übergabe (wie im Übernehmen) von Eigentum und Vermögen bei Nachfolgeregelungen die Motivationsfelder von Wirkenwollen und Machterhalt in eine eigentümliche, auch produktive Verschränkung geraten.

In Abgabe einer Führungsposition, eingebettet in Gruppenphänomene und Kommunikationsprozesse (Weinert 1989, von Rosenstiel und Wegge 2004) geht nicht nur kurzfristig Gestaltungspotential der täglichen Betriebsroutine verloren, kurzfristig kompensierbar durch Strategien des Machterhalts. In diesem Flussprozess von gefährdeter oder labilisierter Machtausübung, drohendem Machtverlust, sicherndem Machterhalt vor zukünftigem Machtgewinn eines anderen (aus der Familie) steht viel auf dem Spiel, nicht nur an persönlichem Glück, familiärer Vorsorge und an Wohlergehen des Betriebs, sondern im Geleit einer Vielstrahligkeit des Machtprozesses geht es um eine balancierende Ordnung der da wirksamen Kräfte, zentriert um Wirkenwollen und Machtausüben. Da kann es sichernde Anker geben, unter denen das Konzept der *Entwicklungsaufgaben*, welche die Gesellschaft im Zeitverlauf eines Lebens stellt, welche ‚Zeitfenster‘ sie öffnet oder lässt, in der modernen Psychologie besondere Aufmerksamkeit gefunden hat (nach Havighurst, 1982). Solche Entwicklungsaufgaben des späteren Lebensalters lehren oder geben vor, zu verzichten und dabei – wie jeweils der soziale Vergleich, ein *social comparison* (Lang & Fingerman, 2004) zeigt – nicht alleine in einer solchen Situation zu sein (gewiss auch, sich nach Abgabe andere und neue Tätigkeitsfelder eröffnen zu können). Persönlichkeitspsychologie kann belegen, dass es keine allgemeine Entwicklungssequenz in der lebenslangen Selbstentwicklung gibt (Greve 2005). Im Umgang mit der Verlagerung von Macht wäre auch wichtig, grundständiger aus Prozessen von Abgeben, Tauschen und Teilen zu profitieren, was sich hier indes nur anmerken lässt.

Gleich bedeutsam ist es, die Begründungsmuster (*Attributionen*) kennenzulernen und herauszuheben, welche der Entscheidungsträger für seine Veranlassungen in Anspruch nimmt. Noch einmal: *Attributionen* als Benennen von Gründen für soziales Handeln strukturieren einen wesentlichen Teil der privaten wie öffentlichen Psychologie des Lebensalltags (Heider, 1977, Görtitz, 1980), sie leiten die Bewertung von Handlungsfolgen durch andere, deren Urteil für wichtig gehalten wird. Die Sozialpsychologie der *Attribution* – bewährt in vielen lebenspraktischen Forschungsfeldern von Not und Erfolg – lehrt als

These(14): Handeln hat viele Gründe und findet sie.

Es gibt (für lebensbedeutsame Entscheidungen) nicht nur *wirkliche* Gründe, es gibt immer auch (vom Einzelnen) für *wirklich erachtete* und (für die Öffentlichkeit) als *wirklich gemachte* Gründe – die sich etwa in der Planung und Durchführung einer Betriebsübergabe konkretisieren, wobei die *Attributionen* unter den Beteiligten und Betroffenen durchaus miteinander im Konflikt stehen können. Auf der Grundlage von mindestens drei miteinander verzahnten Systemen, von Familie, Betrieb und Gemeinde, die jeweils ihre eigene (emotional bedeutsame) Geschichte haben, läuft (nur diese heraushebend) ein *Zwei-Parteien-Prozess der Nachfolgeregelung* von unterschiedlicher zeitlicher Erstreckung. Diesbezügliche Regelungen können unvorbereitet ad hoc nötig werden oder vom Regelnden seit längerem in Aussicht genommen sein, womit sich für ihn Planungen für die eigene Zukunft verbinden (*Lang-von Wins et al., 2004*), wie er/sie den potentiellen Nachfolger seit längerem auf die neue Aufgabe vorbereitet hat. Dieser Zwei-Parteien-Prozess ist für beide Seiten begründungsbedürftig, auf für zureichend erachtete *Attributionen* angewiesen und geleitet von konvergierenden oder konfligierenden Leitbildern wie Ziel- und Wertvorstellungen.

Das bisher zur Nachfolgeregelung und Betriebsübergabe aus psychologischer Sicht Dargelegte soll abschließend um einen zentralen Aspekt erweitert werden, der in allen Planungen und Überlegungen des wie immer auch am Übergabeprozess Beteiligten eine wesentliche Bedeutung hat. Das meint die auch für die professionelle Psychologie wichtige Aufgabenstellung und Herausforderung, mit ihrem Beratungswissen und Methodenkönnen Hilfe in diesem auch wirtschaftlich entscheidenden Prozess anzubieten.

Damit soll das zuvor für Unternehmensberatung unter volkswirtschaftlichen und finanzrechtlichen Gesichtspunkten Ausgeführte ergänzt und für Beiträge der Psychologie vertieft werden.
Als

These (15): Im Kontext der Übergabeplanung und Übergabe von Betrieben durch ihre Inhaber lässt sich ein breites Spektrum professioneller interdisziplinärer Hilfe gewinnbringend nutzen, optimal dann, wenn eine Beteiligung am Gesamtprozess gewährleistet werden kann unter Einbeziehung der wesentlich Beteiligten.

Um zu wiederholen: Nachfolge im inhabergeführten Familienunternehmen macht auch im betrieblich kleineren Format dynastisches Denken zum greifbaren Thema. Angesichts des zuvor skizzierten motivationalen Szenarios mag und wird es gewichtige Gründe geben, die für ein Aufschieben von Entscheidungen dazu ins Feld geführt werden können. Und es verdiente eine eigene, nicht mögliche Untersuchung, um zu prüfen, welche Strategien sich willentlich oder nicht reflektiert potentiell Nachlass Regelnde bedienen, um Dispositionen mindestens zeitweilig aus dem Weg zu gehen: ausgehend davon, dass der Übergabe-Prozess unter den beteiligten Parteien aus mehreren einander zugeordneten Dimensionen bei jeder dieser Parteien gespeist wird - aus dem, wer es *will*, wer es *kann* (mit Hinsicht auf die Selbst- und Fremdeinschätzung von Fähigkeiten), wer es *darf* (nach Verfügungsrecht und erbrechtlicher Qualifikation), und wer es *sollte* (nach Wahl des Zeitpunktes und mit Rücksicht auf weitere Nötigungen). Wobei der Singular des ‚wer‘ immer auch für einen Plural steht – es können auf beiden Seiten der Parteien mehrere sein. Generationsmanagement ist damit auch, sofern es um ein Drittes als Eigentum geht, immer auch *Familienmanagement*, mit der Notwendigkeit, unvermeidbare Ungleichgewichte in und zwischen den Systemen zu balancieren.

In all diesen Fällen wird *Management* nie nur einfache Handhabungen und Machbarkeiten gestatten. Hilfs- und Beratungsangebote haben derartige Strukturen in Rechnung zu stellen und sich, sofern die konkrete Situation es gestattet, auf den Gesamtprozess einer Übergabe einzustellen, bestehend aus Vorbereitung, Einleitung, Durchführung, Abschluss und Anschlussplanung, begleitet von Kontrollen, wechselnden Koalitionen und Stützsystemen. Eine früher verbreitete Scheu, Rat und Hilfe von Psychologen in Anspruch zu nehmen, tangiert heute nicht mehr die Selbsteinschätzung. Auch durch sie wird Schicksal nicht durchsichtig. Aber sie helfen bei der Reflektion der eigenen Situation und der Planung mit den daran Beteiligten. Die vielfältigen professionellen Wirkungsrichtungen psychologischer Beratungsarbeit haben den Rückgriff auf solchen Beistand versachlicht und normalisiert. Es gibt keine Rituale für die Wandlung vom vormals bestimmenden Inhaber zum beratenden Senior – kultische Rituale, wie sie im Handwerksbereich früher gebräuchlich sein mögen¹¹⁹, und es ist nachvollziehbar nach Marktesichtspunkten, dass taumelnde oder offene Entscheidungslagen - wie vielfach belegt in der Übergabe inhabergeführter Betriebe – Beratungsangebote anziehen, sich diese auch seriös etablieren.

In Ergänzung der früher genannten Firmen und Institutionen mit Beratungsangebot wären etwa zu nennen die *D&P Consult GmbH* in Düsseldorf¹²⁰, die in ihrem anspruchsvollen Katalog ein breit gefächertes Angebot vorlegt, das sich eher an größere Unternehmen mit Exklusivan-

¹¹⁹ - wie sie *Eduard Otto* (1913) für frühere Jahrhunderte belegt, wie zu Zeiten *Albrecht Dürers* für Nürnberg bezeugt wird, wonach die Witwe eines Handwerksmeisters damals in Weiterführung des Betriebes einen Gesellen der Werkstatt heiratete. *Mozart*, bestimmender Komponist abendländischer Musik, war vom Stand her doch den Handwerkern des Hofes nahe (*Elias* 1993), als Mitglied einer Freimaurerloge in Wien hat er Wandlungsriten sehr eindringlich selbst erlebt (*Assmann* 2005), ausführlich zu Wandlungen des Handwerks in seiner Zeit *Stürmer* (1979).

¹²⁰ Alle der folgenden Nennungen, sofern nicht im Literaturverzeichnis genauer ausgewiesen, sind dem Internet unter *Generationswechsel Psychologie* entnommen.

spruch richtet, merkwürdigerweise aber die hier interessierende Nachfolgeberatung nicht eigens heraushebt (oder nicht vorsieht). Diese ist explizite Offerte kleinerer Unternehmen – wie der *Figel Unternehmensberatung* in Remseck/Stuttgart, die Nachfolgeberatung verspricht und Psychologen nennt (indes sie in der Team-Liste nicht ausweist). Bündiger scheinen dem betriebswirtschaftlichen Nichtfachmann gezielte Offerten zur Sicherung der Unternehmensnachfolge, wie sie die *Nexxt Initiative Unternehmensnachfolge*, getragen vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und einer Mittelstandsbank, anbieten – mit einem beachtlichen Gespür für die persönliche Lebenssituation des Nachfolge bedenkenden Betriebsinhabers und die Konsequenzen seiner/ihrer Entscheidung. Im Mittelpunkt stehen in diesem Angebot durch einen neutralen Moderator geführte Gespräche, dessen fachpsychologische Qualifikation hilfreich sein kann. Diese überlegte Ausfächerung kontrastiert mit einem unter *themanagement* firmierenden Angebot – mit Nachfolgenachrichten, Initiativenbelegen und Literaturhinweisen aus den letzten Jahren, die ausdrücklich empfehlen, auf ‚Psychologisieren‘ bei diesem bedeutsamen Thema zu verzichten.

Achtenswerter aber im Markt haben sich Agenturen etabliert, die professionell und zeitlich entlasteter über Seminare, Foren und Kurse Nachfolgeregelungen vorbereiten oder begleiten wollen. Sicher lässt sich das mit einem vielfältigen Spektrum von Quellen und Vertiefungen firmierende Unternehmen *Gruenderhaus* in Hamburg nennen, bei denen in Seminaren, Beratungen und Firmenvermittlungen an die so wichtigen Familienstrategien gedacht wird. Der für den Verf. aus auch verständlichen Gründen interessanteste Hinweis aber geht auf Informationen der *Pressestelle der Technischen Universität Berlin* (TU-Pressestelle 2-3/2001), die sich ganz gezielt dem Thema der Unternehmensnachfolge annehmen und dazu weiterführende Hinweise liefern. Es habe – so diese Information – die *Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung* (DGM) 1997 die *Deutsche Junioren Akademie* (München) gegründet, deren Anliegen es sei, Senior- und Juniorunternehmer (im exklusiven Rahmen) auf die Unternehmensnachfolge vorzubereiten und zu beraten, das auch unter Mitwirkung von an der TUB ausgebildeten Psychologen. Hier sei stellvertretend für das Programm der *Deutschen Junioren Akademie* ihr Leitsatz zitiert: „Wir bereiten die Junior-Unternehmer auf die zukünftigen Herausforderungen im Unternehmen zielgerichtet und ganzheitlich vor, um auch nach dem Generationswechsel die Existenz und den Erfolg des Familienunternehmens zu sichern“ (www.juniorenakademie.de).¹²¹

Immer finden sich auch in diesen Offerten eines Hilfs- und Beratungsangebots für das Generationswechselmanagement Hinweise auf einführend oder begleitende Literatur, die Fachkompetenz der Psychologie dabei in das Zentrum stellend (wie *Eidemüller-Jucknat* 1998), sie in Leitfäden aber auch aussparend (wie im *gruenderblatt*, einem Leitfaden für die Handwerks-

¹²¹ - verbunden mit ausführlichen Informationen zur Literatur über www.kontinuum-online.de und einem Karikaturenband von besonderem Witz und Reiz.

kammer, es sei denn unter „persönliche Aspekte“) oder im Prinzip ein Forum bietend, etwa im *unternehmermagazin*, als „Zeitschrift für Familienunternehmen“ seit wenigen Jahren am Markt. Das wird dann manchmal auch etwas ‚zu leicht‘ genommen, so etwa bei Risse (1997), der in seiner Anleitung zur Unternehmensnachfolge lesepraktisch knapp der ‚personellen Frage‘ wenig mehr als 10 Druckseiten einräumt. Gewichtiger scheint da der Beitrag eines Betriebswirtschaftlers und Betriebspsychologen, das Buch von LeMar (2001) zum Generations- und Führungswechsel in Familienunternehmen. Beratung kann kein Schnellschuss sein – der Umfang dieser Quelle berücksichtigt das, zur Übernahme anstehende Unternehmen bilden kein ‚Gärtlein‘, man kann da auch auf ‚Minenfelder‘ geraten. LeMar, erfahren in großen Industrieunternehmen, selbst Leiter einer Firma, verspricht, mit ‚Gefühl und Kalkül‘ an betrieblichen Wandlungsprozessen mitzuwirken. Ohne expliziten Ausweis von Psychologie, aber wie anders als sie mitbedenken sei schließlich auf eine Schriftenreihe verwiesen, ediert von der *gruenderinnenaagentur*, die in jährlicher Folge ausdrücklich die Unternehmensnachfolge *durch Frauen* zum Thema hat und geschlechtstypische Nachfolgeprobleme, besonders in kleinen und mittleren Unternehmen, ins Zentrum stellt.

In dieser prinzipiell erweiterbaren Reihe von Angeboten, bei denen Vertrauen in Sicht auf das Gewicht des Themas alles zählt, wird sich die mögliche Inanspruchnahme als Kooperation auf Referenzen stützen. Sie wird nach der Frequenz bisheriger Kontakte und Aufträgen fragen, sich einen Eindruck vom Erfolg der geleisteten Hilfe zu verschaffen suchen, wobei die Kriterien für die Auftragnehmer und die evaluierenden Wissenschaftler gewiss verschieden sein werden, wenn sie denn überhaupt - im Rahmen von Diskretion und Klientenschutz - zur Verfügung stehen. Ausweisbar aber und dokumentierbar sind *Gestaltung und Formen dieser Beratungsprozesse*, das *Wie* der angebotenen und durchgeführten Hilfe, sind die Methoden der Übernahmeunterstützung in inhabergeführten Betrieben, womit These(4) in wesentlichen Partien ergänzt und fortgesetzt sei.

Innerbetriebliche Schulung ist ein der Arbeitspsychologie vertrautes Thema (etwa Sonntag 2004), das mindestens in Partien auch im Rückgriff auf traditionelle Bestände der klassischen Lernpsychologie, erweitert unter Revision von Grundannahmen in Richtung auf selbstgesteuertes Lernen (Friedrich und Mandl 1997) und auf die Schaffung adaptiver Lernumgebungen zur Förderung individueller Wissenskonstruktionen (Reinmann-Rothmeier und Mandl 1998). Das meint mit durchaus neuen psychologischen Ansätzen - Wissenspsychologie ist in diesem Fach ein junges Thema (Klix und Spada) – vorzugsweise Personen, parallelisiert notwendig vom Blick auf Organisationen (von Rosenstiel 1989). Angemerkt sei, dass wechselseitiges Lernen im Austausch zwischen den Generationen in einem eigenen (mit Dienel und Mey konzipierten) Projekt einen deutlichen Anwendungsschwerpunkt - dort für den handwerklichen Bereich – markiert, der Übergabe von Älteren auf Jüngere, ihr Generationenwechselmanagement, für eine Gewinn- und Verlustbilanz entlastet (zunehmend aktuell, gerade bei technischen Entwicklungen, vgl. Rudinger und Jansen 2005).

Das geht nicht nur auf den innerbetrieblichen Rahmen. Eine ‚Aus-Verlagerung‘ nach Ort und Kontrolle, Einbindung, Praktizierung im nichtberuflichen Bereich belegt das zunehmende Angebot von Möglichkeiten zum *Fernstudium* als Beitrag zur beruflichen Weiterbildung, fachintern diskutiert bei *Holmberg und Schuemer* (1997), kommerziell genutzt von der *Studiengemeinschaft Darmstadt* (SGD), die sich als Marktführer für Weiterbildung bezeichnet, oder von der *Hamburger Akademie für Fernstudien*, die ihre Information mit einem Kursangebot in ‚Praktischer Psychologie‘ und in ‚Psychotherapie‘ beginnt.¹²² Das lässt stutzen. Im hier behandelten Problemzusammenhang wird ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ vorzugsweise andere Wege beschreiten.

These (16): Beratungsangebote und Beratungswege streuen, sind vielfach nicht miteinander vergleichbar. Bei unabdingbarer Diskretion für den Einzelfall und seine individuellen Erfordernisse müssen sie aber gemeinsamen Stilprinzipien genügen.

Unter diesen Wegen ist das Feld der Beratungsangebote nicht nur terminologisch in Bewegung geraten. Von den in Aussicht gestellten Verfahren wird es dominiert vom *coaching* – ein Wort aus der englischen Sprache, das ursprünglich als ‚*kutschieren, einpauken, trainieren*‘ eher zupackende zielorientierte Handhabungen meinte¹²³. Das hat die Resonanz auf dem Markt nicht behindert. Ein Internet-Kontakt gibt leicht über 420.000 Nennungen, die weiter zu spezifizieren wären. Ein *Deutscher Bundesverband Coaching e.V.* verfolgt und verbürgt die Förderung von Qualität und Professionalität in der Coaching-Branche. Ein Coaching-Report, der ihn unterstützt, ordnet betreffende Nachrichten, macht Fallsammlungen zugänglich, in denen erfolgreiche Interventionstechniken aus der Coaching-Praxis von ihren Betreuern präsentiert werden und hilft im Zugriff auf Coaching-Tools mit der Sammlung von Methoden und Techniken, die im Coaching eingesetzt werden können. Das wirkt erfolgsbezogen, erfolgreich und hoch professionell, weist koordinierte Verbandsarbeit aus. Die Verfahrensgruppe richtet sich – so der Coaching-Report – ‚als eine Form der Beratung an Personen mit Managementaufgaben (Führungskräfte, Freiberufler),‘ wobei individuelle, unterstützende Problembewältigung und persönliche Beratung und Begleitung als neutraler Feedbackgeber kombiniert werden – wie *Rauen* resümierend vermittelt.¹²⁴ Auch im kleineren Verband wird von Psychologenseite aus Coaching als Hilfe angeboten, das Internet nennt etwa die Praxen *Hans Rudi Fischer* oder *Ulf Klein*, die Coaching in den Mittelpunkt ihrer Angebotsofferte stellen, darunter mit überzeugend ausgearbeitetem prozessorientiertem Programm *Stephan Teuber*, das freilich auch in karger Version, wie sie eine *Gesellschaft für Fachberatung in Wirtschaftsfragen* – von wohl nur wirtschaftlicher Seite – bereithält. An humanistischer Psychologie orientierte Praxen (wie *CONSID*

¹²² - als Quellenhinweis zu beiden genannten Institutionen vgl. Anmerkung (45).

¹²³ nach dem Englisch-Deutschen – Deutsch-Englischen Wörterbuch von *Wildhagen und Héracourt* in der Auflage von 1963.

¹²⁴ - hier aus dem *coaching-report.de* geladen am 12.6.06, ausführlich vgl. *Christopher Rauen* (2005).

in Seele) stellen Coaching für größere Organisationen bereit – bis hin zu reflexiven Wendungen eines Coaching nicht auf, sondern durch sich selbst, das Programm im *Controller's Advanced Program* einer *Controller Akademie* bildet.¹²⁵

Das sind orientierend, nicht bewertende Hinweise, die sorgsamere Entfaltung bedürften, aber doch zeigen, wie viel lebenspraktische Dichte dieses auf Beratung und Hilfe gerichtete Feld gegenwärtig bewegt, wie viel es an Bestehendem und Bewährtem integrieren kann und welcher Kontrollen es bedarf, um verlässlich ordnen und ausscheiden zu helfen. Gewiss wird es dabei um die Sicherung übergreifender Stilkriterien auch im Coaching gehen, in deren Mittelpunkt das Gespräch mit den Parteien gehört, die als diese in ‚Sichtbarkeit‘ wie ‚Unsichtbarkeit (die im ‚Hintergrund‘ nicht Teilnehmenden)‘ bestimmt werden müssten, ginge es darum, Aufgaben in ihren Realitäts- wie Wunsch- wie Angst- und Sorgeanteilen zu klären – all dieses, ohne in eine Konfrontation von Positionen zu geraten, die zu einer Frontbildung beitragen. Das sind Empfehlungen, denen vieles auch in der sonstigen psychologischen Gesprächsführung folgt. Nur lastet hier auf den Gesprächen das Schicksal eines Betriebes mit seinen Inhabern, seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ihnen dient die Herausarbeitung klarer Entscheidungsgrundlagen, Klärungen der Bereitschaft, besonders dann beim Übernehmenden, und die entlastete Zeitperspektive eines kontinuierlichen Begleitprozesses, den auch das Coaching braucht.¹²⁶ Wie sehr wäre man nun auf der ‚sicheren Seite‘?

Da kühlt der Blick in die engere Fachliteratur der neuesten Organisationspsychologie doch etwas ab, lässt abwartender im Engagement werden. In den expliziten Wertungen sei hier *Kaschube* und *von Rosenstiel* (2004) gefolgt mit ihrem Anspruch, das Fachwissen der Zeit verlässlich zu vermitteln. In ihrer Darstellung von Methoden arbeitsplatznaher Führungskräfteentwicklung (a.a.O., S.582ff.) plädieren sie generell für Schulungsmaßnahmen im Arbeitskontext, da vielfach die Übertragung des in anderen Situationen Vermittelten leide, Einbußen erfahre, und stellen in dem Rahmen Coaching (und Mentoring, dazu gleich) in seinen Möglichkeiten und Grenzen dar. Die unbestreitbare Popularität und der inflationäre Begriffsgebrauch eines Coaching habe neuerlich zu Bemühungen einer die Bedeutung ändernden, genauen Eingrenzung geführt, wonach sich drei Trainingsformen in der Management-Praxis unterscheiden ließen. Sie seien hier nicht näher aufgeführt, immer geht es für das Coaching um Partner hoher oder höherer Verantwortung in der betrieblichen Leitung, verbunden mit Führungsaufgaben. Die hochrangige Position der Beratenen habe zu hoher, überhöhter Beachtung in der Praxis geführt, die in deutlichem Kontrast und Widerspruch zu wissenschaftlich-empirischen Begleituntersuchungen stünde. Die Autoren bemängeln das Fehlen empirischer Wirksamkeitsstudien, sind aber doch prospektiv hoffnungsvoll und ermutigend weiterzuführen, wenn man ihre Liste der Bedingungen, welche für fehlende Wirksamkeit verantwortlich sein könnten, genauer liest

¹²⁵ - vgl. Anmerkung (45).

¹²⁶ Vieles der vorstehenden Ausführungen zum Coaching ist in besonderer Weise den Gedanken *Günter Meys* verpflichtet.

(a.a.O., 584) Auch sie sei hier nicht referiert, doch das Beklagen ‚eines nahezu unendlichen Themenspektrums‘ herausgehoben, das Vergleiche erschwere, natürlich auch die Vertraulichkeit der Situation. Moderne Therapieforschung kann da fruchtbare Impulse setzen.

Andere Verfahrensgruppen treten demgegenüber angebotsseitig zurück wie *Mediation*, in deren Verlauf sich hilfreich systemische Aufstellungen bilden sollen (als Offerte einer Münchner Psychologen-Praxis, deren themenreicheKonfliktpalette in der Firmierung nicht dem Problem entgeht, dass *Mediation* ganz andere etablierte Verfahren meint. Verlässlicher gegründet scheint da das erst neuerlich im Schrifttum behandelte *Mentoring*, das in persönlicher Dichte fast so etwas wie ein patenschaffliches Erziehungssystem in einem Unternehmen anzielt, eine Person dort mit Erfahrung einem Neueinsteiger, einer Anfängerin zuordnet, oft den direkten Vorgesetzten oder andere hierarchisch höher stehende Unternehmensangehörige. In dieser Beziehung geht es um einen zeitlich weit erstreckten Prozess, eine Kultivierung für den Protégé, die Jahre umfassen kann. Das klingt ungewöhnlich, aufwendig, von Unwägbarkeiten abhängig – wie dem Zentralerfordernis der Passung der beteiligten Beiden (*Kaschube und von Rosenstiel* a.a.O., S.585 ff.), doch besonders geeignet für die Integration von Führungsnachwuchskräften und die Erschließung neuer Organisationsstrukturen zu sein. So fernliegend diese Arbeitsrichtung zunächst auch für das hier behandelte Thema des Generationswechsels in inhabergeführten Betrieben zu sein scheint, lässt es doch an die geplante und zeitlich erstreckte Kooperation von Vertretern der Eltern- mit der Filialgeneration denken. Dabei haben die dort ausgearbeiteten Phasen des Beziehungsprozesses einen hohen Beispielswert, der für den familialen Zusammenhang ausbeutbar ist. .

Damit schließt der Bericht zum Generationswechsel in handwerklichen Betrieben, zu Möglichkeiten der Planung, Einzeletappen des Prozesses und stützenden Maßnahmen, darin besonders dem stützenden oder ergänzen Beitrag von Psychologie. Sie ist nicht zuletzt beteiligt am Ringen, grundständige Motivationssysteme kaptativer und retentiver Tendenzen¹²⁷ in ein Abgeben und Loslassen(können) zu lenken. Das im Lateinischen dazu gebräuchliche *dimittere* hat dafür noch keinen gebräuchlichen Ausdruck, es markiert Ziele, benennt den Weg und die zu leistende Arbeit. In Thesenform wurde versucht, die aus ihr wichtigsten Beitragsrichtungen und Themen zu erhellen. Sie zwingt auf Person hin in Zeit zu denken, mit Verläufen, die - mit einem der wichtigsten und widerständigsten Themen erwachsenen Lebens - in Systeme eingebettet sind, in denen auch Selbstschutz und Selbstbefreiung konkurrieren. Das hier behandelte Fach kennt dazu Beistandsmöglichkeiten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht müsste dieser Weg von einer Kosten-Nutzen-Analyse begleitet werden, in der vorrangig der Arbeitsplatz- und Kapitalverlust wie das Schrumpfen regionaler Vielfalt im Gewerbe bei unzureichenden Betriebsübergaben dokumentiert wird. Dazu kann Sozialwissenschaft nicht unmittelbar beitragen. Sie kann nur herausheben, in welchem Umfang sich Lebensrückblick und Lebensvorausentwurf

¹²⁷ Das meint im Rahmen eines Ansatzes der Klinischen Psychologie Tendenzen des *Haben- und Behaltenwollens*.

derer, die von solchen Entscheidungen betroffen sind, von Gestaltungen in diesem Themenbereich abhängig zeigen, das unter Verantwortung für Familie und Gemeinschaft, das immer aber auch *relational*. Schaden und Nutzen sind keine absoluten Größen, und mancher Nutzen kann abgewendeter Schaden sein.

Zusammenfassung

Die hohe Zahl zur Übergabe anstehender inhabergeführter Betriebe im Bereich mittelständischer Unternehmen in der Bundesrepublik macht – besonders bei ausstehenden Nachfolgeregelungen – eine Klärung der Lage nach Status und Stützmaßnahmen nötig. Der vorliegende Beitrag aus den Sozialwissenschaften trägt dazu bei. Nach einer Analyse der anstehenden Probleme nach Eigenart, Gewicht und Konfliktgehalt liefert er eine Skizze der Gesamtsituation und liefert dazu vorliegenden empirische Befunde verschiedener Träger, Organisationen und Verbände. Eingeschoben werden Belege zum Generationenwechsel aus Geschichte und Kultur, der Beitrag psychologischer Konzepte und Hilfsmöglichkeiten wird angemerkt und dann – nach Präsentation von Beispielen gelungenen Generationswechsels im gewerblichen Bereich – unter Nutzung aller im Fach dienlichen Materialien, vorzugsweise aus Sozial-, Entwicklungs- und Arbeitspsychologie, in Thesenform ausgearbeitet. Die Diskussion dieser sechzehn Thesen führt zu handhabbaren Merkposten und Empfehlungen für die professionelle Beratungspraxis von inhabergeführten Unternehmen, die sich in Übergabeplanung befinden oder diese vorbereiten. Damit werden zugleich gebräuchliche Beratungsformen in ihren Offerten belegt.

* Danksagung an die jüngere Generation, die dem lebensälteren Autor alles technisch Nötige vermittelte, an *Milan Novakovic* in der Familie, der kritisch und helfend las, besonders an *Günter Mey*, den Freund und Kollegen, der in allem beistand und dennoch zurücktrat.

7. Literatur

- Assmann, Jan (2005). *Die Zauberflöte. Oper und Mysterium*. München: Hanser. (eingehend zur Geschichte der Freimaurerlogen).
- Back, Willi, Bellwald, Thomas, & Bösl, Konrad (Hrg.) (2004). *Unternehmensnachfolge. Handbuch für die Praxis*. Berlin Schmidt (Erich).
- Barthel, Alexander, und Weiss, Peter (Hrg.) (2002). *Betriebsnachfolge im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3.Quartal 2002*. Berlin: Zentralverband des deutschen Handwerks.
- Bierhoff, Hans Werner (1983). *Motivation prosozialer Aktivität*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – IV: Motivation und Emotion – Band 2: Psychologie der Motive (440-504). Göttingen: Hogrefe.
- Bierhoff, Hans Werner, und Bierhoff-Alfermann, Dorothee (1983). *Kognitive Prozesse im Motivationsgeschehen: Attributionen als Ursachenerklärungen von Handlungen*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – IV: Motivation und Emotion – Band 1: Theorien und Formen der Motivation (S.93-226). Göttingen: Hogrefe.
- Bischof, N. (1985). *Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln des Urkonfliktes von Intimität und Autonomie*. München: Piper.
- Brandstätter, Veronika, und Frey, Dieter (2004). *Motivation zu Arbeit und Leistung*. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie –Band 3: Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie (S.295-341). Göttingen: Hogrefe.
- Brockmeier, Jens (2005). *Erzählungen verstehen*. In Günter Mey (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Entwicklungspsychologie* (S.185-209). Köln: Kölner Studien Verlag.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dienel, Christiane, Dienel, Hans-Liudger, und von Blanckenburg, Christine (2205). *Innovative Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels: Generationenwechselmanagement in Sachsen-Anhalt*. Angebot zur Ausschreibung eines Technischen Hilfe Projekts im Rahmen des Europäischen Sozialfonds durch das Ministerium für Bau und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt. Berlin: Nexus – Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung. Ms.
- Eidemüller-Jucknat, Margarita (1998). *Psychologische Beratung bei der Lösung von Nachfolgeproblemen in Familienunternehmen*. Veröffentlichungen des ifm (Grüne Reihe), Nr.34.
- Elias, Norbert (1993). *Mozart. Zur Soziologie eines Genies*. hrg. von Michael Schröter. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Faber-Castell, Anton Wolfgang Graf von (2005). Interview über Firmenpolitik und die unternehmerische Verantwortung am Standort Deutschland. In *Der Tagesspiegel*, Nr.19022, November, S. 18.
- Feger, Hubert, und Sorembe, Volker (2004). *Konflikt und Entscheidung*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – IV: Motivation und Emotion – Band 1: Theorien und Formen der Motivation (S. 535-711). Göttingen: Hogrefe.
- Felden, Birgit (1997). *Der Vater erstellt – der Sohn erhält – beim Enkel zerschellt*. In Annette Lepenies (Hrg.), *Alt & Jung. Das Abenteuer der Generationen* (S.77-78). Eine Publikation des Deutschen Hygiene-Museums Dresden. Frankfurt am Main: Stroemfeld/Roter Stern.
- Franck, Dierk (2002). *Soziobiologie*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – I: Biologische Psychologie – Bd.6: Biologische Grundlagen der Psychologie (S.683-725). Göttingen: Hogrefe.
- Freund, Alexandra, und Baltes, Paul B. (2005). *Entwicklungsaufgaben als Organisationsstrukturen von Entwicklung und Entwicklungsoptimierung*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 6: Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters (S.37-78). Göttingen: Hogrefe.
- Frey, Dieter, Schuster, Beate, und Brandstätter, Veronika (2004). *Sozialpsychologische Grundlagen der Organisationspsychologie: Was kann die Organisationspsychologie von der Sozialpsychologie lernen?* Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete - III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie – Band 4: Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation (S.3-54). Göttingen: Hogrefe.
- Frey, Theodor (1896). *Lebens-Erinnerungen und Erlebnisse. Biographische Skizzen*. Eberbach: Wieprecht.
- Friedrich, Helmut F., und Mandl, Heinz (1997). *Analyse und Förderung selbstgesteuerten Lernens*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – I: Pädagogische Psychologie – Band 4: Psychologie der Erwachsenenbildung (S.237-293). Göttingen: Hogrefe.
- Gaupp, Albrecht (1959). *Probleme der Familienerziehung in der späten Kindheit und im Jugendalter*. Handbuch der Psychologie, Bd.10: Pädagogische Psychologie (S.330-354). Göttingen: Hogrefe.
- Geiger, Arno (2005). *Es geht uns gut*. Roman. München: Hanser.
- Gergs, Hans-Joachim, und Schmidt, Rudi (2002). *Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells?* Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 54, 553-578.

- Glück, Judith, und Heckhausen, Jutta (2006). *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Allgemeine Prinzipien und aktuelle Theorien*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 1: Theorien, Modelle und Methoden der Entwicklungspsychologie (S.677-738). Göttingen: Hogrefe.
- Göckenjan, Gerd (2000). *Das Alter würdigen. Altersbilder und Bedeutungswandel des Alters*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Görlitz, D. (Ed.) (1980). *Perspectives on attribution research and theory – The Bielefeld-Symposium*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Görlitz, Dietmar (1981). *Entwicklungsresistenz von Theorien und Alltagsmeinungen*. In Hans-Joachim Fietkau und Dietmar Görlitz (Hrg.), *Umwelt und Alltag in der Psychologie* (S.41-65). Weinheim-Basel: Beltz.
- Görlitz, Dietmar (2006, in prep.). *Ganzheitspsychologie in Heidelberg*. In Rainer Diriwaechter & Jaan Valsiner (Eds.), *Striving for the whole: Creating theoretical syntheses*. Transaction Publishers.
- Görlitz, Dietmar, Meyer, Wulf-Uwe, und Weiner, Bernard (Hrg.) (1978). *Bielefelder Symposium über Attribution*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Greve, Werner (2005). *Die Entwicklung von Selbst und Persönlichkeit im Erwachsenenalter*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – 6: Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters (S.343-376). Göttingen: Hogrefe.
- Grünert, Holte (Hrsg.) (2002). *Generationenwechsel in Ostdeutschland als Herausforderung für den Arbeitsmarkt*. Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch, Sonderforschungsbereich 580, Heft 2, Juli, Zentrum für Sozialforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Habermas, Tilmann (2005). *Autobiografisches Erinnern*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 6: Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters (S.686-713). Göttingen: Hogrefe.
- Habig, Helmut, und Berninghaus, Jochen (2004). *Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln*. 2.Auflage. Berlin: Springer.
- Irle, Martin, mit Bussmann, Wolff (Hrg.) (1983). *Handbuch der Psychologie, Band 12: Marktpsychologie*. 1.Halbband: Marktpsychologie als Sozialwissenschaft. Göttingen: Hogrefe.
- Haubl, Rolf, und Spitznagel, Albert (1983). *Diagnostik sozialer Beziehungen*. Enzyklopädie der Psychologie. B: Methodologie und Methoden – II: Psychologische Diagnostik – Band 4: Verhaltensdiagnostik (S.702-858). Göttingen: Hogrefe.
- Havighurst, R.J. (1982). *Developmental tasks and education*. (1.Auflage 1948). New York: Logman.

- Heider, F. (1977). *Psychologie der interpersonalen Beziehungen*. Stuttgart: Klett.
- Hoereth, Ulrike, und Schwind, Heike (2001). „Die Unternehmensnachfolge – Generationenwechsel im Betrieb.“ n tv Steuern transparent v. 26.Juli, Ernst & Young (internet).
- Hoff, Ernst-H. (2005). *Arbeit und berufliche Entwicklung*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 6: Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters (S.525-557). Göttingen: Hogrefe.
- Hoff-Ginsberg, Erika (2000). *Soziale Umwelt und Sprachlernen*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – III: Sprache – Bd.3: Sprachentwicklung (S.463-494). Göttingen: Hogrefe.
- Holmberg, Börje, und Schuemer, Rudolf (1997). *Lernen im Fernstudium*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – I: Pädagogische Psychologie – Band 4: Psychologie der Erwachsenenbildung (S.507-566). Göttingen: Hogrefe.
- James, Harold (2005). *Familienunternehmen in Europa. Haniel, Wendel und Falck*. Aus dem Englischen. München: Beck.
- Kaminski, Volker (2001). *Großfamilie mit Verfallsdatum, „Dallas“ in Lübeck: Die ‚Buddenbrooks‘ werden hundert*. ZITTY, Nr.12, S.54.
- Kanfer, Frederik H. (1996). *Die Motivierung von Klienten aus der Sicht des Selbstregulationsmodells*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – IV: Motivation und Emotion – Band 4: Motivation, Volution und Handlung (S.909-921). Göttingen: Hogrefe.
- Kaschube, Jürgen, und von Rosenstiel, Lutz (2004). *Training von Führungskräften*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie (S. 559-602). Göttingen: Hogrefe.
- Keßler, B.H. (1982). *Biographische Diagnostik*. Enzyklopädie der Psychologie.. B: Methodologie und Methoden – II: Psychologische Diagnostik – Band 3: Persönlichkeitsdiagnostik (S.1-56). Göttingen: Hogrefe.
- Kirschbaum SJ, Engelbert (Hrg.) (1970/2004). *Lexikon der christlichen Ikonographie. Allgemeine Ikonographie, Bd.2 F-K, Stichwort Künste, Mechanische (artes mechanicae)* (S.702-703). Sonderausgabe. Rom: Herder.
- Kleinbeck, Uwe (1987). *Gestaltung von Motivationsbedingungen der Arbeit*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie – Band 1: Arbeitspsychologie (S.440-492). Göttingen: Hogrefe.
- Koblener, Thomas (2004). *Familienunternehmen vor dem Generationswechsel*. Neue Wirtschafts-Briefe...
- Kochinka, Alexander (2005). *Tagebuchanalysen*. In Günter Mey (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Entwicklungspsychologie* (S.351-380). Köln: Kölner Studien Verlag.

- Kruse, Andreas (2005). *Biographische Aspekte des Alterns – Lebensgeschichte und Diachronizität*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 6: Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters (S.3-34). Göttingen: Hogrefe.
- Kruse, Andreas, und Schmitt, Eric (2004). *Differentielle Psychologie des Alterns*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – VIII: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung – Band 5: Theorien und Anwendungsfelder (S.533-571). Göttingen: Hogrefe.
- Lang, F.R., & Fingerman, K.L. (Eds.) (2004). *Growing together. Personal relationships across the lifespan*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Lang-von Wins, Thomas, Mohr, Gisela, und von Rosenstiel, Lutz (2004). *Kritische Laufbahnübergänge: Erwerbslosigkeit, Wiedereingliederung und Übergang in den Ruhestand*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie – Band 3: Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie (S.1113-1189). Göttingen: Hogrefe.
- Lehr, Ursula, Dreher, Gernot, und Schmitz-Scherzer, Reinhard (1970). *Der ältere Arbeitnehmer im Betrieb*. Handbuch der Psychologie, Band 9: Arbeitspsychologie (S.778-827). 2.Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- LeMar, Bernd (2001). *Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten*. Berlin: Springer.
- Lepenes, Annette (Hrg.) (1997). *Alt & Jung. Das Abenteuer der Generationen*. Eine Ausstellung des Deutschen Hygiene-Museums Dresden. Frankfurt am Main: Stroemfeld/Roter Stern.
- Mann, Thomas (1901/1967). *Buddenbrooks. Verfall einer Familie*. Roman. Taschenbuchausgabe in zwölf Bänden. Frankfurt am Main: Fischer.
- Martens, B., Michailow, M., und Schmidt, R. (Hrg.) (2003). *Managementkulturen im Umbruch*. SFB 580 Mitteilungen, Heft 10.
- Mauss, Marcel (1950/1984). *Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Aus dem Französischen. 3.Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- von Matt, Peter (1995). *Verkommene Söhne, mißratene Töchter. Familiendesaster in der Literatur*. München: Hanser.
- von Matt, Peter (2006). *Die Intrige. Theorie und Praxis der Hinterlist*. München: Hanser.
- Mey, Günter (Hrg.) (2005). *Handbuch Qualitative Entwicklungspsychologie*. Köln: KSV – Kölner Studien Verlag.
- Mueller-Harju, Dieter (2002). *Generationswechsel im Familienunternehmen. Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen*. Gabler Verlag.
- Nagel, Gerhard (2004). *Chefsache Unternehmensnachfolge*. Hanser Wirtschaft.

- Oerter, Rolf (2006). *Kultur und Entwicklung*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 1: Theorien, Modelle und Methoden der Entwicklungspsychologie (S.553-624). Göttingen: Hogrefe.
- Oerter, Rolf, und Dreher, Eva (2002). *Jugendalter*. In Rolf Oerter und Leo Montada (Hrg.), *Entwicklungspsychologie* (S.258-318). 5.Auflage. Weinheim: Beltz.
- Oerter, Rolf, und Montada, Leo (Hrg.) (2002). *Entwicklungspsychologie*. 5.Auflage. Weinheim: Beltz.
- Otto, Eduard (1899/2003). *Das deutsche Handwerk in seiner kulturgeschichtlichen Entwicklung*. Neudruck nach der 4.Auflage 1913. Leipzig-Wien: Teubner/Augsburg: Weltbild.
- Pfotenhauer, Helmut (1987). *Literarische Anthropologie. Selbstbiographien und ihre Geschichte – am Leitfaden des Leibes*. Stuttgart: Metzler.
- Rauen, Christopher (Hrg.) (2005). *Handbuch Coaching*. 3.Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi, und Mandl, Heinz (1998). *Wissensvermittlung: Ansätze zur Förderung des Wissenserwerbs*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Praxisgebiete – II: Kognition – Band 6: Wissen (457-500). Göttingen: Hogrefe.
- Risse, Winfried (1997). *Die Unternehmernachfolge. Anleitung zur Geschäftsübergabe für Unternehmer und Nachfolger*. Expert Verlag-Linde Verlag.
- von Rosenstiel, Lutz (1989). *Innovation und Veränderung in Organisationen*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie – Band 3: Organisationspsychologie (S. 652-684). Göttingen: Hogrefe.
- von Rosenstiel, Lutz, und Wegge; Jürgen (2004). *Führung*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie – Band 4: Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation (S.494-558). Göttingen: Hogrefe.
- Rudinger, Georg, und Jansen, Elke (2005). *Technik, Neue Medien und Verkehr*. Enzyklopädie der Psychologie. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 6: Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters (S. 559-593). Göttingen: Hogrefe.
- Scherer, Klaus R. (Hrsg.) (1990). *Psychologie der Emotion*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – IV: Motivation und Emotion – Band 3: Psychologie der Emotion. Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt-Denter, Ulrich, u. Spangler, Gottfried (2005). *Entwicklung von Beziehungen und Bindungen*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 3: Soziale, emotionale und Persönlichkeitsentwicklung (S. 425-523). Göttingen: Hogrefe.
- Schmuck, Peter, und Kruse, Andreas (2005). *Entwicklung von Werthaltungen und Lebenszielen*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 3: Soziale, emotionale und Persönlichkeitsentwicklung (S.192-258). Göttingen: Hogrefe.

- Schneewind, Klaus A. (1994). *Erziehung und Sozialisation in der Familie*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – I: Pädagogische Psychologie – Band 1: Psychologie der Erziehung und Sozialisation (S.435-464). Göttingen: Hogrefe.
- Schneewind, Klaus A., u. Grandegger, Christina (2005). *Familienbeziehungen im mittleren Erwachsenenalter*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung. V: Entwicklungspsychologie – Band 6: Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters (S. 457-499). Göttingen: Hogrefe.
- Schneider, H.-D. (1995). *Macht*. Lexikon der Psychologie in 5 Bänden, Band 3 (S.2-4). Heidelberg-Berlin: Spektrum Akademie Verlag.
- Schulz, Andreas, und Grebner, Gundula (Hrg.) (2003). *Generationswechsel und historischer Wandel*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schulze, Ralf, und Holling, Heinz (2004). *Strategien und Methoden der Versuchsplanung und Datenerhebung in der Organisationspsychologie*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Band 3: Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie (S.131-179). Göttingen: Hogrefe.
- Seiffge-Krenke, Inge (2002). *Gesundheit als aktiver Gestaltungsprozess im menschlichen Lebenslauf*. In Rolf Oerter und Leo Montada (Hrg.), *Entwicklungspsychologie* (S.833-846). 5.Auflage. Weinheim: Beltz.
- Six, Bernd, und Wolfradt, Uwe (2004). *Implizite („Naive“) Persönlichkeitstheorien*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – VIII: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung – Band 5: Theorien und Anwendungsfelder (S.3-58). Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Karlheinz (2004). *Personalentwicklung*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie – Band 3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie (S.827-890). Göttingen: Hogrefe.
- Starobinski, Jean (1994). *Gute Gaben – Schlimme Gaben. Die Ambivalenz sozialer Gesten*. Aus dem Französischen. Frankfurt am Main: Fischer.
- Staudinger, Ursula (2005). *Lebenserfahrung, Lebenssinn und Weisheit*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 6: Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters (S.740-761). Göttingen: Hogrefe.
- Staudinger, Ursula M., und Schindler, Ines (2002). *Produktives Leben im Alter I: Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen*. In Rolf Oerter und Leo Montada (Hrg.), *Entwicklungspsychologie* (S.955-982). 5.Auflage. Weinheim: Beltz.
- Stürmer, Michael (Hrg.) (1979). *Herbst des Alten Handwerks. Quellen zur Sozialgeschichte des 18.Jahrhunderts*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

F Literaturübersicht zu (psychologischen) Arbeiten und zu Konzepten der Vorbereitung auf Betriebsübergaben und -übernahmen

- Thomae, Hans (1959). *Entwicklung und Prägung*. Handbuch der Psychologie, Bd.3: Entwicklungspsychologie (S.240-311). Göttingen: Hogrefe.
- Thomae, Hans (1972). *Familie und Sozialisation*. Handbuch der Psychologie, Bd.7, 2.Halbband: Sozialpsychologie – Forschungsbereiche (S.778-824). Göttingen: Hogrefe.
- Tolman, W. (1965). *Familienkonstellationen. Ihr Einfluß auf den Menschen und seine Handlungen*. München: Beck.
- TU intern (2001). *Unternehmensnachfolge: Wenn das Steuer abgegeben werden muss*. Zeitschrift der Technischen Universität Berlin, Februar/März – Alumni.
- Wahl, Hans-Werner, und Oswald, Frank (2005). *Sozialökologische Aspekte des Alterns*. Enzyklopädie der Psychologie. C: Theorie und Forschung – V: Entwicklungspsychologie – Band 6: Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters (S.209-250). Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, Jürgen (2004). *Emotionen in Organisationen*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie – Band 3: Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie (S.673-749). Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, Ansfried B. (1989). *Führung und soziale Steuerung*. Enzyklopädie der Psychologie. D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie – Band 3: Organisationspsychologie (S.552-580). Göttingen: Hogrefe.
- Wilpert, Bernhard (1989). *Menschenbild, Einstellungen, Normen und Werte*. Enzyklopädie Psychologie. – D: Praxisgebiete – III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie – Band 3: Organisationspsychologie (S.155-185). Göttingen: Hogrefe.

G Netzwerke und Vermittlerplattformen zum Thema „Unternehmensnachfolge“ - Übersichtsbericht zu ausgewählten Initiativen

Dr. Frithjof Reul, Dipl.-Geogr. Ansgar Düben

1. Einleitung

Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits deutlich wird, stellt sich die Aufgabe eines erfolgreichen Generationswechselmanagements in Unternehmen als eine übergreifende Problemstellung mit regionaler, nationaler und sogar internationaler Tragweite dar. Während es der einzelnen Unternehmensleitung vordringlich um den Fortbestand des eigenen Unternehmens und dessen Belegschaft und damit häufig dessen, was „mit eigenen Händen“ aufgebaut und über einen langen Zeitraum hin erfolgreich fortgeführt wurde, geht, ist die Perspektive der Kommunal- und Landespolitik vor allem auf die insgesamt wirtschaftliche Situation und Zukunftsfähigkeit der Region, ihren Arbeitsmarktbedingungen sowie der betrieblichen Branchenstruktur inklusive ihrer Zulieferersysteme und Firmennetzwerke ausgerichtet.

Auf den verschiedenen Organisationsebenen staatlicher und nicht-staatlicher Administration besteht daher die einheitliche Meinung, dass die einzelnen Betriebe mit den Problemen des Generationswechsels und der Nachfolgesuche nicht allein gelassen werden dürfen. So existieren auf den jeweiligen institutionellen und Verwaltungsebenen des Bundes, der Länder, der Europäischen Union, der Kammern von Industrie und Handwerk etc. verschiedene Instrumente und Initiativen, welche jenen schwierigen Vorgang der Unternehmensnachfolge vorbereiten, begleiten und koordinieren helfen. Die wichtigsten Plattformen, Netzwerke und (Modell-)Projekte werden daher im Folgenden vorgestellt, um einen Überblick über das vorhandene Leistungsspektrum für Nachfolger zu bieten. Zum einen kann an der Vielzahl der Unterstützungsangebote nochmals die Bedeutung des Themas „Unternehmensnachfolge“ abgelesen werden, zum anderen bietet die Dokumentation der verschiedenen Maßnahmen dem Leser auch eine gute Zusammenstellung von Maßnahmen, Handlungsoptionen und Akteuren.

Die vorgestellten Positionen und Initiativen sind ausgehend von der Ebene der Europäischen Union über die Programme von Bund und Ländern bis hin zur Stufe der regionalen und lokalen Projektarbeit gegliedert.

2. Die internationale Akteursebene

1. *Die Europäische Kommission*

Welche Bemühungen gibt es auf der EU-Ebene, um den Herausforderungen des Generationswechsels zu begegnen und die Unternehmen zu unterstützen?

Kleine und mittlere Unternehmen werden von der Europäischen Union als ein Schwerpunkt in ihrer Unternehmenspolitik berücksichtigt. So ist bereits im Jahre 1989 ein Beschluss zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Unternehmen verfasst worden (89/490/EWG, Abl. Nr. L 239 vom 16.08.1989, S. 33), auf dessen Basis vier Jahre später ein Programm verab-

schiedet wurde, welches explizit die Verbesserung des rechtlichen, steuerlichen und administrativen Umfelds der Unternehmen beinhaltete sowie die gezielte Prüfung der Übertragung von Unternehmen vorsah (93/379/EWG, Abl. Nr. 161 vom 02.07.1993, S. 68).

Im Januar 1993 fand in Brüssel ein erstes Symposium statt, die Situation der in Europa anstehenden Unternehmensübertragungen zu klären und Vorgehensweisen zu ermitteln, die als *Best-Practice-Modelle* in allgemeine Handlungsempfehlungen münden können. Auch ließ die Kommission prüfen, inwieweit die Gründung, das Wachstum oder Übertragungen von Unternehmen durch geltende Bestimmungen behindert werden (Abl. Nr. C 296 vom 22.10.1994, S. 6). Es zeigte sich, dass jedes Jahr mehrere tausend Unternehmen aufgrund unüberwindlicher Schwierigkeiten bei der Übertragung zur Liquidation gezwungen sind, wodurch entsprechende Schäden für die allgemeine Beschäftigungslage, den wirtschaftlichen Wohlstand und damit die volkswirtschaftliche Gesamtlage drohen.

In Anbetracht dieser Situation wurde im Dezember 1994 die „Empfehlung zur Übertragung kleiner und mittlerer Unternehmen“ verabschiedet (Abl. Nr. L385 und C 400 vom 31.12.1994), welche in Anlehnung an erste Erfahrungen aus einzelnen Mitgliedstaaten bereits wesentliche Problemkomplexe benannte und konkrete Vorschläge zur Verbesserung der anstehenden Unternehmensübertragungen unterbreitete. Handlungsschwerpunkte bildeten demnach die Bereiche *„Information und Sensibilisierung“*, *„Verbesserung des finanziellen Umfeldes“*, die ordnungsgemäße *„Vorbereitung der Übertragung“*, *„Sicherstellung der Kontinuität von Personengesellschaften und Einzelunternehmen“*, Erleichterungen hinsichtlich der *„Besteuerung von Erbschaft und Schenkung“* sowie (v.a. steuerliche) Erleichterungen hinsichtlich der *„Übertragung an Dritte“* (Vgl. Amtsblatt Nr. L 385, Artikel 1 bis 7). Die Mitgliedstaaten waren aufgefordert, der Europäischen Kommission die diesbezüglich erzielten Fortschritte bis zum 31.12.1996 zu berichten.

Im Februar 1997 fand daher in Lille (Frankreich) ein Europäisches Forum zur Unternehmensübertragung statt, um Informationen zu den Handlungsschwerpunkten zu sammeln, zu diskutieren und im Rahmen verschiedener Workshops explizite Empfehlungen zur Unternehmensübertragung zu erarbeiten. Im März 1998 wurde ein entsprechender Bericht veröffentlicht, der auch eine vergleichende Gegenüberstellung der Mitgliedstaaten hinsichtlich ergriffener und geplanter Maßnahmen zur Optimierung der Übergabeprozesse beinhaltete (Abl. C 93 vom 28.03.1998). Einige Mitgliedstaaten hatten zu diesem Zeitpunkt bereits Maßnahmen zur Verbesserung der Situation ergriffen, während andere kaum bzw. noch gar nichts unternommen hatten.

Zur Beobachtung der Umsetzung der Empfehlung von 1994 und um die seit 1998 ergriffenen gesetzlichen, steuerlichen sowie förderrechtlichen Maßnahmen für die zwölf Mitgliedstaaten zu dokumentieren und zu bewerten, wurde im Jahre 2000 das Projekt „BEST-Verfahren“ durch die Einrichtung einer *„Sachverständigengruppe zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen“* eingeleitet. Die Gruppe legte ihre Ergebnisse im Mai 2002 in Form eines

Abschlussberichtes vor¹²⁸. Darin wird davon ausgegangen, dass etwa ein Drittel aller EU-Unternehmen in den folgenden zehn Jahren ihren Eigentümer wechseln und jedes Jahr ca. 610 000 KMU übertragen werden, wovon etwa 2,4 Millionen Arbeitsplätze betroffen sein dürften (zwischen den Mitgliedstaaten variieren diese Zahlen allerdings beachtlich). Als Trend konnte ausgemacht werden, dass Übertragungen immer häufiger an Familienfremde erfolgen und dass immer mehr Unternehmer ihr Firmeneigentum aus persönlichen Gründen schon vor dem Rentenalter übertragen. So bleiben die Unternehmer nur noch begrenzte Zeit in ein und demselben Unternehmen und nicht mehr wie in der Vergangenheit ihr ganzes Leben lang. Die Sachverständigen konstatierten zudem, dass mittlerweile zwar ein großes Unterstützungsangebot für Unternehmensübertragungen besteht, dieses aber nicht in ausreichend übersichtlicher Form angeboten wird und so nicht immer die Zielgruppe erreicht.

Von den durch die Kommission vorgeschlagenen steuerlichen bzw. rechtlichen Maßnahmen wurde bis zum Jahre 2003 kaum die Hälfte in die Praxis umgesetzt. Immerhin hatten dreizehn Mitgliedstaaten mittlerweile spezielle Regelungen für Erbschafts- und Schenkungssteuern und zehn Staaten Maßnahmen zur Erleichterung der Übertragung an Dritte eingeleitet. In den Bereichen „spezifische Maßnahmen zur Erleichterung der Übertragung an Arbeitnehmer“ und „Steuererleichterungen für den Vorruhestand“ sowie auf aus Übertragungen in andere KMU „reinvestierte Erlöse“ nahmen nur sieben oder acht Mitgliedstaaten Maßnahmen in Angriff. Die eruierten Unterstützungsmaßnahmen wurden in eine entsprechende Datenbank (SMIE) aufgenommen

Neben den Tätigkeiten der Kommission führt die EU auch „Konzertierte Aktionen“ durch, welche die allgemeine wirtschaftliche Situation europäischer Unternehmen zu festigen und verbessern helfen sollen. Hierbei bilden u. a. die Verbesserung des Unternehmensumfelds, die Optimierung von Ausbildungsbedingungen, der vereinfachte Zugang zu Finanzmitteln und Änderungen von Verwaltungsformalitäten, die Bewertung und Vereinfachung von Förderprogrammen sowie die (auch internationale) Vernetzung von Förderstellen wesentliche Themenschwerpunkte.

Im Rahmen der verschiedenen Aktionen konnte ein europäischer Konsens über die Notwendigkeit erzielt werden, in allen Mitgliedstaaten die gleichen Reformen durchzuführen. In einer nächsten Stufe geht es darum, die in den ersten Phasen erarbeiteten Ergebnisse und Empfehlungen sowie der Best-Practice-Initiative umzusetzen. Dabei soll die Methodik der Konzertierten Aktionen verbessert und der Kreis der Beteiligten erweitert werden, um zu Wachstum und Stärkung der europäischen Unternehmen beizutragen.

Mittlerweile wird von der Europäischen Union eine Reihe von Untersuchungen und Initiativen mit dem Gegenstand der Unternehmensübergabe finanziell gefördert. Ein einheitliches konkretes Förderprogramm zur Unternehmensnachfolge existiert jedoch nicht. Finanzhilfen müssen daher zum Beispiel über den **Europäischen Sozialfonds (ESF)**, die Initiative **INTERREG IIIC** oder andere Fördermaßnahmen mit breiterem Themenspektrum beantragt werden.

¹²⁸http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/best_project.htm

Informationen zur Sicherung der Unternehmensnachfolge aus europäischer Sicht bietet die Internet-Seite "Transfer of Business" der Europäischen Kommission (Generaldirektion Unternehmen und Industrie). Es werden Projekte und Veranstaltungen vorgestellt und Downloads von Berichten und Leitfäden sowie Links zu Nachfolgeportalen in anderen EU Mitgliedstaaten angeboten¹²⁹.

2. *Internationale Kooperation: „Next Business Generation“ (Projekt)*

Angesichts der quantitativen Bedeutung (s.o.) der innerhalb Europas jährlich stattfindenden und zukünftig anstehenden Unternehmensübergaben muss die Sicherung der Unternehmensnachfolge als eine existenzielle Herausforderung für die Unternehmen und die Wirtschaftspolitik in ganz Europa angesehen werden. Im Sommer 2004 schlossen sich daher die Regionen *Baden-Württemberg, Lombardei, Niederösterreich, Thessalien, West-Midlands* sowie der *Kanton Zürich* zu einem Projektkonsortium zusammen, das sich mit der Problematik der Nachfolgesituation auseinandersetzt. Das Projekt soll bis Ende 2007 laufen und hat ein Gesamtvolumen von 1,8 Millionen Euro, das von den beteiligten Regionen kofinanziert wird. Es zielt darauf ab, die interregionale Zusammenarbeit zu unterstützen und die Instrumente der Regionalentwicklung durch einen umfangreichen Informations- und Erfahrungsaustausch effizienter zu gestalten.

Das Projekt richtet sich nicht an Unternehmer und Nachfolger, sondern an Multiplikatoren wie Wirtschaftsorganisationen, Fördereinrichtungen und die regionale Politik, aber auch an die Vertreter von Kammern, Verbänden, regionalen Initiativen sowie an Fachleute aus der Beratung, Finanzierung, Verwaltung, Bildung und Forschung. Ziel ist die Förderung des Erfahrungsaustausches zwischen Unterstützungseinrichtungen, die Ermittlung von Good Practice Beispielen der Nachfolge-Förderung sowie die Entwicklung neuer Angebote zur Unterstützung in den beteiligten Regionen. Hierzu finden zunächst in allen beteiligten Regionen Fachveranstaltungen statt, die sich mit den Themen Sensibilisierung, Qualifizierung, Beratung, Vermittlung, Finanzierung und staatliche Förderung befassen. Über die internationalen Expertentreffen, Konferenzen und Studienreisen soll vor allem zwischen Fördereinrichtungen ein Erfahrungsaustausch stattfinden, um voneinander zu lernen und Kontakte auf europäischer Ebene zu knüpfen bzw. zu festigen.

In einer zweiten Stufe sollen durch einen Benchmarkingprozess bewährte Verfahren zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen ermittelt werden. Dazu finden Workshops statt, in denen Daten über Unterstützungsangebote gesammelt und Erfolgsfaktoren ermittelt werden. Bewährte Verfahren werden ausgewählt und in Fallstudien beschrieben, die dann zur Erweiterung des Förderangebotes in den Regionen beitragen sollen. Die projektzugehörige Internetplattform unterrichtet über die Inhalte und Ergebnisse des Projektes (www.next-business-generation.net).

¹²⁹ http://europe.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/

3. *Internationale Studie: TRANSREGIO*

TRANSREGIO (transmission d'entreprise dans les regions d'europa) ist eine internationale Studie zur Unternehmensnachfolgeproblematik in Europa, welche durch das Europäische Programm INTERREG III C Süd kofinanziert wird. Ziel ist die Ermittlung unternehmerischer Kernprobleme im Übergabeprozess sowie der vorhandenen Angebote aller beteiligten Nationen zur Lösung dieser Probleme. Hieraus wird dann eine Sammlung von „Best Practice“ Beispielen und Handlungsempfehlungen für Unternehmer, aber auch Berater und Institutionen in Europa erstellt. Darüber hinaus verfolgt das Projekt einen grenzüberschreitenden Erfahrungsaustausch.

Die sieben am Projekt TRANSREGIO beteiligten Länder sind: **Frankreich** (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Rhône-Alpes; Projektleiter), **Deutschland** (Euro Info Centre der Industrie- und Handelskammer Südlicher Oberrhein), **Italien** (Euro Info Centre - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano), **Litauen** (Lietuvos Ekonomines Pletros Agentura), **Österreich** (Teleparc Bärnbach), **Polen** (Fundacja Inkubator Lodz) und **Slowenien** (Pospesevalni Center za malo Gospodarstvo).

Auf einer insgesamt überschaubaren Homepage bietet TRANSREGIO¹³⁰ Informationen zu einzelnen Veranstaltungen zum Thema Unternehmensnachfolge, Ergebnisse einer projektinternen Nachfolgerbefragung sowie einige Links und Kontaktstellen von Projektpartnern.

3. Die nationale Akteursebene: Aktivitäten auf Bundesebene

Nexxt / ChangeChance - Bundesministerium für Wirtschaft und Technik (BfWT) / Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Ende der 1990er Jahre (1999) entstand als eine Initiative der KfW Mittelstandsbank, des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHL) und des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) und der Gründungsoffensive des Landes Nordrhein-Westfalen (Go!) die Vermittlerbörse „**change-chance**“. Ziel dieses Gemeinschaftsprojektes war einerseits die Bereitstellung von Informationen und Sensibilisierung von Unternehmern, Existenzgründern sowie darüber hinaus in den Übergabeprozess involvierten Parteien. Andererseits sollte aber vor allem ein Netzwerk und eine Plattform geschaffen werden, auf welcher Übergeber und potentielle Übernehmer von Unternehmen in Kontakt vermittelt werden konnten.

Im Jahre 2001 folgte dann die Initiative „**nexxt**“, als eine Aktion des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Zusammenarbeit mit Partnern von Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe. Dabei wurde eine Aktionsplattform errichtet, welche die Problematik und Bedeutung der Unternehmensnachfolge und Existenzgründung sehr ausführlich darlegt und über ein Internetportal einen zentralen Treffpunkt für Unternehmer bietet, die Betriebe übergeben bzw. übernehmen wollen (vgl. www.nexxt.org).

¹³⁰ www.transregio.org

Seit Ende 2005 ist „change-chance“ in das nextt – Angebot integriert, so dass auch diese Plattform nunmehr von dem breit gefächerten Netzwerk der Initiative profitieren kann. *Change Chance* konnte aufgrund des vergleichsweise kleinen Kreises an Kooperationspartnern nur geringe Erfolge bei der Vermittlung erzielen; viele Angebote von Übergeber- wie Übernehmer-Seite verblieben ungenutzt als "Karteileichen" im Netzwerk.

Die zahlreichen Kooperationspartner von nextt decken dagegen die wesentlichen Bereiche der im Rahmen von Unternehmensübertragungen auftretenden Problem- und Aufgabenkomplexen ab. Involviert sind: Die Bundesnotarkammer, die Bundesrechtsanwaltskammer, die Bundessteuerberaterkammer, der Bundesverband der Freien Berufe, der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, der Deutsche Anwaltverein, Deutsche Notarverein, Deutsche Steuerberaterverband, der Verband Beratender Ingenieure, Verband der Bürgschaftsbanken e.V., Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Bundesverband deutscher Banken, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) e.V., der Deutsche Sparkassen- und Giroverband, die KfW Mittelstandsbank, der Bundesverband der Deutschen Industrie, Deutsche Industrie- und Handelskammertag, Hauptverband des Deutschen Einzelhandels e.V., die Wirtschaftsjunioren Deutschland, der Zentralverband des Deutschen Handwerks, das Unternehmermagazin „Impulse“, die bundesweite gründerinnenagentur, der Deutsche Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften. e.V. sowie das Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Die Aufnahme in die Datenbank ist kostenfrei und erfolgt direkt bei den Industrie- und Handelskammern oder anderen Netzwerkpartnern; einzig der Verkauf von Unternehmensteilen (z.B. Immobilien, Betriebseinrichtungen und GmbH-Mäntel) wird nicht über die Datenbank vermittelt. Somit ist nextt-change mittlerweile die bundesweit größte Unternehmensbörse

Auf ihrer Homepage bietet das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit auch allgemeines Informationsmaterial zur Nachfolgeplanung, wie z.B. die Broschüre „Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung“ sowie einige Adressen von Ansprechpartnern, Praxisbeispiele, Hinweise zu Informationsveranstaltungen und Planungshilfen.

4. Die regionale Akteursebene der Bundesländer

Das Thema Betriebsnachfolge wird von einigen Landesregierungen mittlerweile in seiner eigenständigen Bedeutung und hinsichtlich seiner speziellen Problemlagen erkannt. Vor allem Fragen des regionalen Wirtschaftsstandortes und der Zukunft von Unternehmen und Beschäftigung rücken hierbei als Grundlage für dieses Interesse in den Vordergrund. Wenngleich die Bundesländer übergreifend grundlegende Initiativen im Bereich der Existenzgründung unterhalten, heben nur einige Länder die Nachfolge als eine eigenständige Alternative im Rahmen expliziter Programme hervor. Besonders aktiv zeigt sich hierbei die Regierung von Baden-Württemberg, deren Wirtschaftsministerium das *ifex*-Programm (Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge) betreibt. Im Folgenden werden nun einige Beispiele für Initiativen von Bundesländern vorgestellt.

1. *ifex - Wirtschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg*

Die Landesregierung von Baden-Württemberg sieht in der Förderung von Existenzgründungen und der Sicherung von Unternehmensnachfolgen mittlerweile ein Kernstück ihrer Mittelstandspolitik, so dass sie im Jahr 2001 der Empfehlung einer Enquetekommission folgend den unbefristeten Fortbestand der Initiative beschloss. *ifex* erarbeitet landesweite Kampagnen und Wettbewerbe, neue Förderansätze und konzertierte Aktionen, koordiniert Projekte und Partner (auf regionaler wie auch internationaler Ebene), vermittelt Information, Qualifizierung, Beratung und Coaching sowie zielgruppenspezifische Modellvorhaben und regionale Projekte der Partnerorganisationen. Das breite Spektrum an Kooperationspartnern (rund 1.400 Einrichtungen), unter denen besonders Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Hochschulen, Schulen, Behörden und Vertreter der Privatwirtschaft wesentliche Beiträge leisten, macht *ifex* zu einem vielseitigen Informations-, Qualifizierungs- und Beratungsinstrument, mit dem das Land im bundesweiten Vergleich der Gründungsinitiativen eine Vorreiterrolle einnimmt¹³¹. Unter anderem wird ein 12-Punkte-Programm zur Sicherung der Unternehmensnachfolge vorgestellt, welches zu wesentlichen Bereichen, Problem-, aber auch Lösungsfeldern eine hilfreiche Kurzdarstellung sowie Kontakte und Links zu relevanten Institutionen und Ansprechpartnern bietet.

Das offizielle Internetportal der Initiative „**NewCome** - Gründung und Unternehmensnachfolge in Baden-Württemberg“ wurde im Dezember 2001 eingerichtet. Es bietet branchen-, themen-, zielgruppen- und regionalspezifische Detailinformationen sowie Dienstleistungen für Gründer, Übernehmer und Übergeber. Neben einem umfangreichen Angebot an Hinweisen zur Existenzgründung allgemein besteht auch ein eigener Bereich „Nachfolge“ sowie eine eigene Abteilung, die sich mit Gründungen an bzw. aus Hochschulen in Baden-Württemberg beschäftigt¹³². Andere Themenschwerpunkte sind z.B. „Finanzierung & Förderung“, „Handwerk“, „Freie Berufe“ sowie „Gründerinnen und Unternehmerinnen“.

Ifex wird vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg sowie durch Mittel des Europäischen Sozialfonds gefördert.

2. *Die Existenzgründungsoffensive ego. (Sachsen-Anhalt)*

Bereits im Jahr 2000 richtete die Landesregierung von Sachsen-Anhalt die Existenzgründungsoffensive ego. ein, um das Umfeld für Unternehmensgründungen nachhaltig zu verbessern und die allgemein niedrige Selbstständigenquote im Lande zu erhöhen. Auf diese Strukturen aufbauend erfolgte im Jahre 2003 eine grundlegende Revision und Überarbeitung des Konzeptes, dessen wesentlicher Grundbaustein das übergreifende Bemühen ist, kommunale Institutionen, Universitäten und Fachhochschulen sowie aktive Einzelpersonen in einem Wettbewerb der Akteure über die Vergabe von Prämien zu fördern und hierdurch ein allgemein positives Klima für unternehmerische Selbstständigkeit und Existenzgründungen bzw. Unternehmensübernahmen zu schaffen (ego.-Konzept).

¹³¹ www.nachfolgeportal.de sowie www.newcome.de

¹³² siehe auch www.keimforum.de oder www.push-stuttgart.de

Die Initiative betreut Veranstaltungen und Wettbewerbe für Existenzgründer (z.B. ego.-Wettbewerb) und bietet auf ihrer Homepage unter anderem eine Checkliste für Unternehmensgründer, Informationen über Beratungsprogramme, Finanzierungsmöglichkeiten, Franchising, rechtliche Grundlagen, Gründungen aus Schulen und Hochschulen oder auch hinsichtlich Gründungen, die aus einer Arbeitslosigkeit heraus erfolgen. Darüber hinaus werden Links zur speziellen Thematik der Existenzgründung durch Frauen, zu Technologie- und Gründerzentren, Qualifizierungsangeboten sowie zu den Partnern der ego.-Gründungsinitiative angeboten.

Spezielle Events im Rahmen der Initiative sind z.B. der **ego.-Wettbewerb** und die **ego.-Schülersommerakademie**, auf der Schüler der oberen Klassenstufen an der Seite von Vertretern aus der Wirtschaft und jungen Existenzgründern erste Erfahrungen und Kenntnisse im Bereich Firmengründungen sammeln können. Der **ego.-Wettbewerb**, der in den Kategorien „Landkreise und kreisfreie Städte“ (Gebietskörperschaften), „Hochschulen“ und „Einzelpersonen“ durchgeführt wird, will über die Prämierung der besten Ideen und Gründungserfolge das innovative Unternehmerpotential des Landes Sachsen-Anhalt aktivieren und anregen.

Das **ego.-PilotenNetzwerk** Sachsen-Anhalt¹³³ ist ein durch die EU und das Land Sachsen-Anhalt gefördertes Modellprojekt, das die ego.-Initiative mit unterstützt. Das Bildungswerk der Unternehmensverbände Sachsen-Anhalt e.V. (BdU) ist Träger des Projektes, an der Finanzierung der Beratungsstellen der ego.-Piloten sind 22 kreisfreie Städte und Landkreise aus Sachsen-Anhalt beteiligt. Die Projektlaufzeit ist bis zum 30.06.2007 geplant (Start: Juni 2004). Die ego-Piloten sind explizite Ansprechpartner, die eine direkte persönliche Betreuung bieten und dem Existenzgründer dabei sowohl im Vorfeld einer Gründung, in der Gründungsphase selbst und in der unmittelbaren Nachgründungszeit beratend zur Seite stehen. Ein gesonderter Bereich ist hierbei für junge Existenzgründer („YoungstarterS“) ausgewiesen, welcher sich gezielt mit den Gründungsideen von unter 27-jährigen beschäftigt.

In Zusammenarbeit (u.a.) mit der Handwerkskammer Magdeburg, der IHK Magdeburg und Halle-Dessau wird im Rahmen von ego. auch das Modellprojekt **„Unternehmensnachfolge in Sachsen-Anhalt“** durchgeführt. Unternehmensübergaben werden hierbei durch Analysen, Beratung und Coaching vorbereitet und angehende Nachfolger durch Weiterbildung für die ihnen bevorstehenden Aufgaben geschult und darüber hinaus betreut, bis die Unternehmen stabil und wettbewerbsfähig arbeiten. Die geplante Zusammenführung von 20 Unternehmen mit 20 potentiellen Nachfolgern wurde erfreulicherweise schneller und kostengünstiger realisiert als ursprünglich angedacht, so dass diese Zielsetzung des Modellprojektes bis zum Ende der Laufzeit voraussichtlich deutlich übertroffen werden kann.

Im Verlauf des Projektes wurden zunächst Informationen gesammelt und Kontakte mit übergabereifen Unternehmen und Übernahme-Interessenten geknüpft. Daraufhin konnten Unternehmens- und Nachfolgerprofile erstellt werden, über welche in einem nächsten Schritt die jeweilige Zusammenführung und Beratung der beiden Parteien angegangen werden konnte.

¹³³ www.ego-pilotennetzwerk.de

Schließlich erfolgt die letzte Übergabephase, die mit Begleitpraktika und unter Einbeziehung von Experten sowie der Erstellung von Arbeitsplatzstrategien, Übergabe- und Businessplänen unterstützt wird.

Im Projekt arbeitet die RKW Sachsen-Anhalt GmbH mit dem Gesamtverband des Handwerkes Sachsen-Anhalt e.V., der IHK und der HWK in Magdeburg, dem Landesverband der Arbeitgeberverbände und anderen Partnern zusammen. Für den Süden des Bundeslandes ist das ICB Innovationscenter Brandenburg Projektträger.

Das Projekt wird aus Mitteln des europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt mitfinanziert.

3. *agil-brandenburg (Aufbruch Gründen im Land)*

Das Programm "Betriebsnachfolge jetzt anpacken - Arbeitsplätze in Brandenburg sichern" besteht als Teil des Gründerportals der Brandenburgischen Landesregierung „agil-brandenburg“, das von der Landesregierung im Juli 2000 beschlossen wurde¹³⁴. Es fördert Brandenburger Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Vorbereitung ihrer Betriebsnachfolge durch Weiterbildung, Beratung und Coaching. Träger des Programms ist das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, das durch die INNOPUNKT-Förderung¹³⁵ Potenziale zur Schaffung von Arbeitsplätzen bzw. arbeitsmarktbezogene Problemlösungsansätze erschließen will. Das Projekt wird zwischen 2003 und 2006 durch die Handwerkskammern und die Industrie- und Handelskammern in Cottbus, Potsdam und Frankfurt (Oder), die RKW Brandenburg GmbH sowie die GEHOGA Brandenburg¹³⁶ mbH für die Tourismusbranche im Land Brandenburg durchgeführt. INNOPUNKT wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg finanziert und durch die Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (LASA) betreut. Die Arbeit von Agil wird zudem durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) ko-finanziert.

Die Homepage der Initiative bietet Existenzgründern ein Informationsangebot über die Schritte zum eigenen Unternehmen sowie Ratschläge und Anleitungen zu wichtigen Themen der Unternehmensführung oder Unternehmensnachfolge.

Als erste Anlaufstellen werden die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, die Lotsendienste und speziell für technologieorientierte Gründungen die *ZukunftsAgentur* Brandenburg GmbH vermittelt. In der ZukunftsAgentur wurden drei zuvor bestehende Institutionen des Landes zu einer Fördergesellschaft zusammengeführt, so dass die Einrichtung nunmehr als zentrale und damit übersichtliche Anlaufstelle für technologieorientierte Existenzgründer, Unternehmer und Investoren fungieren kann. Des Weiteren berät die InvestitionsBank des Landes Brandenburg über öffentliche Fördermöglichkeiten.

Im Rahmen von Agil fördert das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (MASGF) die Beratung in der Vorgründungsphase durch Lotsendienste und Qualifizierungsse-

¹³⁴ www.agil-brandenburg.de

¹³⁵ INNOvative arbeitsmarktpolitische SchwerPUNKTförderung in Brandenburg

¹³⁶ Gesellschaft zur Förderung von **H**otellerie und **G**astronomie in Brandenburg

minare. Es bietet seit März 2004 neben speziellen Lotsendiensten für Frauen auch für junge Leute, Migrant/-innen, Student/-innen und wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen an Brandenburger Hochschulen ein spezifisches Qualifizierungs- und Coaching-Angebot.

Auch die Besonderheiten von Unternehmensnachfolgen sind in die Beratungsleistungen von Agil integriert. Bereits auf der Homepage werden Unternehmer gemahnt, Berater möglichst frühzeitig einzubeziehen, damit die Unternehmensübergabe "glatt über die Bühne geht". Ein grober problemorientierter Fragenkatalog soll die Betriebsinhaber überdies motivieren, sich mit Fragen z.B. der zeitlichen Planung, der konkreten Personalfindung, der Übergabeart, der Unternehmensbewertung etc. rechtzeitig auseinanderzusetzen. Außerdem gehöre eine Notfallplanung in die Schublade jedes Unternehmers, um auch bei Unfall oder längerer Krankheit der Geschäftsführung die Fortführung des Geschäftsbetriebes zu gewährleisten. Man erhält überdies allgemeine Informationen zur Unternehmensnachfolge, Planung, Konfliktlösung, Übertragung innerhalb der Familie, Testamenten und Erbverträgen, zur Unternehmensbewertung, Unternehmenskauf, Finanzierung, Verkauf an Mitarbeiter, Altersvorsorge, Steuern, Förderprogramme etc.

4. *Go! Gründungsnetzwerk (Nordrhein-Westfalen)*

Das **Go! Gründungsnetzwerk** wurde bereits 1995 ins Leben gerufen, um Unternehmensgründern auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit zu unterstützen. Partner der Initiative sind neben der Landesregierung unter anderem die Kammern, Einrichtungen der Wirtschaftsförderung, Banken und Sparkassen, die Arbeitsverwaltung, Gewerkschaften, Hochschulen, Technologiezentren und Schulen¹³⁷.

Es werden Ansprechpartner in der jeweiligen Region vermittelt, die eine kostenlose Erstberatung anbieten und bei der Gründung und dem Fußfassen des Unternehmens zur Seite stehen. Zudem finden regionale Veranstaltungen statt und werden kostenlose Informationspapiere (z.B. Go! Zeitung) regelmäßig an Interessierte versandt. Dabei stehen die Themen „Finanzierung & Förderprogramme“ sowie „Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit“ im Vordergrund. Außerdem beinhaltet das Angebot Informationen über die Möglichkeiten von Zuschüssen für Beratungen und als ein weiterer Themenbereich auch die Vernetzung und Kontaktvermittlung mit anderen Gründern, wie auch Senior Coaches oder auf Wunsch auch zu Ansprechpartnern im Bereich Krisenmanagement. Die Initiative wird vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung gefördert.

Parallel zum Gründungsnetzwerk hat das Wirtschafts- und Arbeitsministerium zusammen mit der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung NRW ein landesweites „Kompetenznetz Unternehmensnachfolge“ aufgebaut. Darin werden z.B. im Projekt „**Unternehmensnachfolge:nrw**“ gemeinsam mit Kammern, Wirtschaftsfördereinrichtungen und Verbänden ausführliche Beratungsleistungen angeboten und eine erfolgreiche Vernetzung von Unternehmern und potenziellen Nachfolgern verfolgt. Übergebern und Übernehmern wird jeweils eine kostenlose Erst-

¹³⁷ www.go-online.nrw.de

beratung und allgemeine Informationen sowie aber auch hinsichtlich möglicher bzw. geeigneter Förderprogramme angeboten. Die gegenseitige Vermittlung wird durch die jeweilige Aufnahme der Daten in die ChangeChance-Datenbank unterstützt. Zudem besteht ein Qualifikationsangebot für Nachfolgeberater, und bei speziellen Fragen werden auf Wunsch (allerdings kostenpflichtig) freie Fachberater eingebunden. Die Projektpartner sind Industrie- und Handelskammern, verschiedene Gesellschaften zur Wirtschafts- und Strukturförderung sowie Unternehmerverbände¹³⁸.

5. *ProGründer (NRW)*

Das Gründungs- und Nachfolgeportal *ProGründer*¹³⁹ stellt Existenzgründern und Unternehmensnachfolgern seit Sommer 2003 einen modular aufgebauten Online-Rechner zur Verfügung, mit dessen Hilfe wirtschaftliche Vor- und Nachteile hinsichtlich der Themenbereiche Arbeit, Umwelt und Qualität bei Investitionsentscheidungen abgeschätzt werden können. Es werden virtuelle Werkzeuge angeboten, die bei der Erstellung von Businessplänen, der Bestimmung des Unternehmenswertes, der Übernahme von Maschinen und Anlagen oder beim Einrichten eines Bildschirmarbeitsplatzes (Telearbeit) behilflich sind. Darüber hinaus sind wichtige Informationen rund um Existenzgründung und Nachfolge, z.B. zur Finanzierung von Unternehmen oder auch zum Franchising abrufbar.

Insbesondere betont die Initiative auch Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltaspekte, welche bei der Beratung von Existenzgründern bzw. Nachfolgesituationen bislang kaum eine Rolle spielen. Deshalb arbeiten die Betreiber des Portals unter anderem auch an einem Unterstützungsangebot zur Bewertung der betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzbedingungen, welches sich an den speziellen Anforderungen und Nutzungsgewohnheiten von Übergebern und Nachfolgern orientieren soll.

5. Die Ebene der Unternehmen – Vernetzung über Kammern und Verbände

1. *Die Industrie- und Handelskammern*

Mit dem Ziel einer langfristigen Sicherung des Bestandes deutscher Unternehmen misst die IHK der rechtzeitigen und gezielten Regelung von Unternehmensnachfolgen eine entsprechend wichtige Bedeutung zu. Sie erkennt ihre zentrale Stellung als Multiplikator sowie häufig erster Ansprechpartner und unterstützt daher Unternehmen bei Fragen der Nachfolge mit persönlichen Beratungsgesprächen oder Veranstaltungen und vermittelt diese an die Unternehmensbörse Change-Chance. Auf verschiedene Studienergebnisse und Erfahrungen aus der Kooperation mit anderen Institutionen, den Unternehmen und Fachleuten der Unternehmensberatung aufbauend haben die verschiedenen Handelskammern ein umfangreiches Beratungssystem zum Aufgabenbereich der Nachfolgethematik aufgebaut. Der Hilfestellung zu einzelnen Fragestellungen gilt hierbei allerdings das Hauptaugenmerk und konkrete bzw. fertige Lösungskonzepte „können und wollen“ die Handelskammern nicht bieten (vgl. HK Hamburg

¹³⁸ www.move.nrw.de

¹³⁹ www.progruender.de

2004, S. 11). Allerdings sehen die Handelskammern auch in der **Mediatoren**-Funktion eine wesentliche Aufgabe ihrer Beratertätigkeit. Dabei soll nicht nur der gesamte Übergabeprozess begleitet werden, sondern vor allem bei Konfliktsituationen (z.B. Uneinigkeit in der Familie, Absprache mit den Mitarbeitern, Kompetenzstreitigkeiten zwischen Übergeber und Übernehmer) Hilfestellung geleistet werden. Die IHK versucht außerdem, die Übernahme eines bestehenden Betriebes als lukrative Alternative zur Neugründung hervorzuheben, insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich die Frage der Nachfolge immer seltener im Kreise der Familie beantworten lässt. Interessenten wenden sich an die Mitarbeiter ihres Kammerbezirkes und werden hinsichtlich grundlegender Fragen der Unternehmensnachfolge beraten oder bei speziellen Fragen an Fachpersonal (Steuer- und Rechtsberater, Banken und Kreditinstitute etc.) weitergeleitet.

Als ein besonders hervorzuhebendes Konzept ist in diesem Zusammenhang die **EQUAL-Initiative**¹⁴⁰ des Bundeslandes Brandenburg zu nennen, da hier die Nachfolge-Thematik in einem übergreifenden System zur optimierten **Gestaltung altersübergreifender Lern- und Arbeitsprozesse (GALA)** eingebettet wird. Die Kooperationspartner der GALA sind die Handwerkskammer und die IHK Potsdam, die Gesellschaft für Innovationsforschung, das Zentrum Aus- und Weiterbildung Ludwigsfelde GmbH, das Zukunftsbündnis Aus- und Weiterbildung im Handwerk e.V. und das heidelberger institut beruf und arbeit GmbH.

Die international vernetzte Initiative besteht aus insgesamt sieben Teilprojekten und vereint folgende Themenbereiche:

- Wohnbedürfnisse von Senioren und ihre Auswirkung für Unternehmen um Handwerk („Generation 50 plus“)
- „Familiennachfolge“
- Familienfreundliche Strukturen in KMU („Babies and Bosses“)
- „Intergeneratives Arbeiten und Lernen in KMU“
- Neue Wege beim Übergang von Ausbildung in Beschäftigung („JOBCHANCE II. Schwelle“)
- Choaching, Lernberatung, Ausbildung (CoLA)
- Internationaler Wissens- und Erfahrungstransfer (Transnationale Koordination)

Ausgehend von der Tatsache, dass ein Großteil der Brandenburger Unternehmen Familienbetriebe sind, versucht die Industrie- und Handelskammer Potsdam, diese Betriebe und die darin beschäftigten Arbeitskräfte im Teilprojekt **„Familiennachfolge - den Generationswechsel gestalten“** durch Unterstützungsmaßnahmen beim Führungswechsel weitest möglich im Bestand zu erhalten. Durch die Ideen jüngerer Führungskräfte erhofft man sich dabei positive

¹⁴⁰ www.gala-kompass.net/nachfolge.htm

Impulse auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der Betriebe im Land und eine besseren Stand gegenüber den im Wandel befindlichen wirtschaftlichen und demografischen Rahmenbedingungen.

Im Projekt werden daher übergabereife Familienunternehmen, d.h. Senior und Junior im Prozess der Nachfolgeregelung schrittweise und an individuelle Problemlagen und Besonderheiten angepasst begleitet. Diese Betreuung beinhaltet zunächst eine grundlegende Beratung, die Erstellung eines strategischen Maßnahmenplans, einen „Unternehmens-Check“ sowie im Bedarfsfall auch die Unternehmensbewertung; zudem finden *begleitende* Qualifizierungsseminare statt. Die Beratung und das Coaching erfolgt durch ein Netzwerk kompetenter Berater und Experten und richtet die Aufmerksamkeit insbesondere auf die Themenbereiche Erbschaft, Steuer, betriebswirtschaftliche Sonderbedingungen, wie aber auch Generationskonflikt. Die im Rahmen der (externen) Beratung und Schulung anfallenden Kosten werden bis zu 50% über das Projekt getragen; allerdings ist die Zahl im Rahmen des Projektes betreuten Übertragungen begrenzt.

2. Die Handwerkskammern

Auch die Handwerkskammern, wie z.B. die HWK in Magdeburg und Halle bieten Interessierten Informationen und Hilfestellungen zum Thema Nachfolge¹⁴¹. Als Anlaufstelle erweist sich die entsprechende Internetplattform als fruchtbar, dennoch erreicht das Angebot nicht den Umfang der durch die IHK gebotenen Informations- und Kontaktangebote.

Zum Beispiel wird eine Checkliste als grobe Orientierung bei einer Übernahme angeboten. Darin wird unter anderem auf die Klärung von Umschreibungsmodalitäten, An- und Abmeldefristen, die Ummeldungen im Handelsregister, beim Arbeits- und Finanzamt, Vertragsänderungen bei Lehrlingen, Versicherungen oder Betriebsfahrzeugen sowie gegenüber Kunden, Kreditinstituten oder Zustellungsdiensten aufmerksam gemacht. Auch finden sich Links zu Internetadressen, die über Fördermöglichkeiten durch die Europäische Union, durch Bund- und Länder-Programme, Banken und Kreditinstitute informieren.

Im Rahmen ihres Beratungsangebotes mahnt die HWK auf ihrer Homepage, dass Unternehmensübergaben mindestens mit einem Zeitraum von zwischen zwei und fünf Jahren veranschlagt werden müssen, um die dabei anfallenden Fragen individuell lösen zu können. Dementsprechend bieten die Kammern Ansprechpartner, die bei Fragen zu Nachfolgesituation kontaktiert werden können und eine kostenlose Erstberatung leisten. Diese erfolgt der jeweiligen Handwerkskammer oder in den Kreishandwerkerschaften zu bestimmten Sprechtagen. Themenschwerpunkte bilden dabei z.B. die Bereiche Existenzgründung und Überbrückungsgeld, Betriebswirtschaft und Unternehmensführung, Unternehmenskonzepte, Mitarbeitermotivation, Kredit- und Bürgschaftsanträge, Betriebsbewertung oder auch Baunutzungs- und Arbeitsstättenverordnungen.

¹⁴¹ www.hwk-magdeburg.de & www.hwkhalle.de

Im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge kommt den Komplexen „Verkauf, Verpachtung und Schenkung“, „Arbeits-, Steuer-, Handwerks- und Baurecht“, „der Erbregelung und Altersversorgung“ wie aber auch der allgemeinen Zeitplanung eine erhöhte Aufmerksamkeit zu.

Auch stellt die HWK für die Mitgliedsbetriebe eigens eine Rechtsberatung zur Verfügung, welche ausdrücklich auch Fragestellungen zu Unternehmensgründungen, Betriebsübergaben und zum Erbrecht beinhaltet.

6. Die Ebene der Projektarbeit und Initiativen einzelner Akteure

Die im Folgenden vorgestellten Initiativen und Projekte machen deutlich, wie vielfältig mittlerweile die Akteure und Ansätze sind, die sich mit dem Generationswechsel auseinandersetzen. Neben Arbeitsagenturen, Hochschulen in Ost- und Westdeutschland, unabhängigen Forschungseinrichtungen, einzelne Regionen und Stiftungen gehören auch Unternehmensberatungen zu den Akteuren.

1. Die Bundesagentur für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit bietet ihrerseits kein eigenes Programm bzw. keine Initiative zur Unternehmensnachfolge an. Online sind einzig einige Presse-Berichte verfügbar, welche die Thematik der Nachfolge berühren. Auch erfolgt keine Weiterleitung (link) bzw. Vermittlung an die Next-Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technik (s.o.) oder an andere Beratungs- und Vermittlungsbörsen und -initiativen. Allerdings wird die BfA in verschiedenen Projekten und Landes-Programmen als Partner integriert, vor allem wenn es um Weiterbildungsmaßnahmen oder Stellenvermittlung geht.

2. Masterstudiengang „Unternehmensnachfolge“ an der Hochschule Pforzheim

Von der Hochschule Pforzheim wird ein Masterstudiengang in Unternehmensentwicklung (MBA-UE) angeboten¹⁴². Der Studiengang richtet sich an Nachfolger aus mittelständischen Familienunternehmen (Industrie, Handel, Dienstleistungen, größere Handwerksbetriebe), Mitarbeiter mit der Zusage auf eine Beteiligung am Unternehmen des Arbeitgebers (management buy out) sowie an externe Fachkräfte, die an einem Unternehmen eine tätige Beteiligung erwerben können (management buy in). Die Ausbildung ist auf 18 Monate ausgerichtet und in 5 Studienquartale mit je 12 Wochen Präsenzphase eingeteilt und dabei zu etwa gleichen Teilen in ein Studien- und Praxisprogramm gegliedert.

Als Voraussetzungen für die Teilnahme muss ein mindestens mit "gut" abgeschlossenes Hochschulstudium (Uni, FH, BA), eine mehrjährige Berufspraxis sowie ein konkretes Projekt einer aktuell oder demnächst anstehenden Unternehmensnachfolge nachgewiesen werden. Pro Jahrgang werden maximal 15 Studierende zugelassen; pro Semester sind von den Teilnehmern 5.000 Euro Gebühren und zusätzlich u.a. für das Praxisprogramm Förderbeiträge in Höhe von insgesamt 4.000 Euro zu entrichten.

¹⁴² www.mba-ue.de

Das Studienprogramm besteht aus interdisziplinären Grundlagen, Betriebswirtschaftslehre (für Nachfolger), Steuern und Recht (f.N.), Technik und Informatik (f.N.), Managementtraining und -techniken, Entrepreneurship sowie einer Abschlussarbeit (Masterthesis).

Das Praxisprogramm besteht aus Seminaren, Workshops, Vorträgen, Diskussionsrunden und Events zur Persönlichkeitsentwicklung und Soft Skills, wirkungsvollem Auftreten, Sicherheit auf gesellschaftlichem Parkett, Angewandter PR und professionellem Networking, optimalen Nutzung von Ressourcen (Einsatz von externen Dienstleistern, Ganzheitliches Denken und Handeln), Hospitanzen und Exkursionen, Events und Specials.

Die Betreuung soll Individuelle Leistungen für einzelne Studierende oder Kleingruppen sowie ein Coaching bei aktuellen Problemen in der Übernahmephase beinhalten.

Aber auch Seminare und Vorlesungen zum Thema Existenzgründung sind immer häufiger in den Hochschulen zu finden. 54 Existenzgründungsprofessuren existieren bereits, zehn weitere sind im Aufbau. Beispiele: Universität Magdeburg, Professur für Entrepreneurship, Universität Potsdam, Professur Innovative Existenzgründung und Mittelstandsentwicklung oder FH Erfurt, Professur für Existenzgründung und Innovationsmanagement.

3. *Senior Experten Service (SES) und Senior Coaching Service (SCS)*

Der **SES**¹⁴³ ist eine gemeinnützige GmbH deren Träger und Gesellschafter die gemeinnützige "Senior Experten Service Stiftung der deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit" ist. Kernidee ist die Wissensvermittlung von ehrenamtlich tätigen Experten, die bereits aus dem Berufsleben ausgeschieden sind, an Interessierte im In- und Ausland. Sie fördern die Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften, leisten Hilfe zur Selbsthilfe und bemühen sich um den gegenseitigen Erfahrungsgewinn der beteiligten Akteure.

Der **SCS**¹⁴⁴ ist ein kostenloses Angebot des Brandenburgischen Instituts für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM), dem Career Service der Uni Potsdam sowie der FH's Potsdam und Brandenburg und richtet sich an Studierende, Absolventen und wissenschaftliche Mitarbeiter der drei Hochschulen, die sich kurz vor bzw. mitten in der Phase einer Unternehmensgründung befinden. Die jeweiligen Projektentwürfe werden in einem Businessplan-Wettbewerb eingereicht, wobei nicht nur die dabei ausgeschriebenen Preisgelder, sondern auch die mögliche Vermittlung an einen der Senior-Coaches einen Anreiz zur Teilnahme bilden.

Die Coaches sind größtenteils bereits aus dem Berufsleben ausgeschiedene Fach- und Führungskräfte sowie Unternehmer, die ehrenamtlich Unternehmensgründer, Jungunternehmer und auch Unternehmensnachfolger beratend unterstützen. Dabei geht es nicht um finanzielle Hilfsleistungen oder die berufliche Anstellung der Seniors, sondern um eine längerfristige wissensbasierte Unterstützung bei Planungs- und Gründungsprozessen, die über die reine externe Beratungsleistung hinausgeht.

¹⁴³ www.ses-bonn.de

¹⁴⁴ www.biem-potsdam.de/scs/

4. KEIMforum

Der KEIMforum¹⁴⁵ e.V. ist ein regionales Netzwerk für Existenzgründung und Innovationsmanagement aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Raum Karlsruhe/Pforzheim und wird gefördert vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg und Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Vordergründiges Ziel des Vereins ist die Etablierung eines positiven Gründerklimas in der Region, wobei vor allem Seminare an Hochschulen den wesentlichen Grundstock der Initiative darstellen. Unter dem Motto „CHEFSEIN ist besser“ informiert KEIMforum Junge Forscher und angehende Akademiker über Chancen und Möglichkeiten einer Existenzgründung bzw. Selbständigkeit und ist bemüht, die vorhandenen unternehmerischen Fähigkeiten zu stimulieren und auszubauen. Um das Bewusstsein und die Potentiale einer Selbständigkeit zu stärken, bietet das Forum in Zusammenarbeit mit seinen Partnern Veranstaltungen und Informationen unter anderem hinsichtlich der Erstellung von Businessplänen, Finanzierung, Patenten, Steuerrecht oder Management, versucht ebenso aber auch, auf die jeweils vorhandenen Risiken einer Geschäftsidee aufmerksam zu machen. Darüber hinaus werden Informationen über öffentliche Förderprogramme vermittelt und mitunter sogar direkte Zuschüsse aus Landesmitteln weitergegeben. So wurden durch den Verein in den letzten Jahren in der Region Karlsruhe/Pforzheim über 200 Gründungsprojekte begleitet.

Durch die Initiierung und Teilnahme an verschiedenen EU-Projekte ist KEIMforum auch am *Europäischen Entrepreneurship Netzwerk* beteiligt und hat im Rahmen dieser Arbeiten bereits dreimal den „Award of Excellence for Innovative Regions“ (2000, 2002 und 2004) durch die Europäische Kommission verliehen bekommen.

Das Forum bietet auch eine Online-Schulung speziell für Existenzgründerinnen an, welches im Speziellen auf frauenspezifische Fragen bei Unternehmensgründungen thematisiert sowie Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt, die zur Gründungsvorbereitung, Firmengründung und Existenzsicherung hilfreich sind.

Auf Anregung der Europäischen Kommission haben sich die vier Regionen Karlsruhe, Rhône-Alpes, Emilia-Romagna und Oxford im November 1998 zum KREO-Netzwerk geschlossen, welches eines der vier thematischen Netzwerke bildet, die von der Europäischen Kommission finanziell gefördert werden. Vorbildliche Bausteine im Bereich der Gründerunterstützung, die in einer der Partnerregionen bereits entwickelt und erfolgreich eingesetzt wurden, sollen insbesondere unter Einbeziehung maßgeblich verantwortlicher Schlüsselpersonen in die anderen Regionen transferiert werden. Ein Teil-Projekt (KREO-FMD) legt den Schwerpunkt z.B. auf die Ausarbeitung geeigneter Finanzierungsinstrumente.

Internationale Aktivitäten des Keimforums sind z.B. die Innovationsplattform *CLUES (Competence Landscape Unfolding Europes' Strengths)* und *Gate2Growth*, ein Netzwerk auf europäi-

¹⁴⁵ www.keimforum.de

scher Ebene zwischen Managern von Gründungsinitiativen und Inkubatoren mit direkter Verbindung zu Universitäten und Forschungseinrichtungen.

5. UNIVATIONS

UNIVATIONS ist ein Innovations- und Gründernetzwerk der Hochschulen in Sachsen-Anhalt. Es bietet Studierenden, Absolventen und wissenschaftlichen Mitarbeitern, die sich selbständig machen wollen, eine kostenlose Beratung und ein Informations- und Kommunikationsnetzwerk mit verschiedenen Partnern aus der Wirtschaft, Wissenschaft und Unternehmensberatung, welches sie bei der Planung und Realisierung ihrer Selbständigkeit unterstützt.

Erste Anlaufstellen sind dabei die persönlichen Ansprechpartner an den teilnehmenden Hochschulen, die in Einzelgesprächen über die verschiedenen Angebote informieren und bei der Planung der ersten Schritte der Existenzgründung helfen. Auch eine Internet-Seite¹⁴⁶ informiert über das Leistungsspektrum der Initiative sowie gründungsrelevante Veranstaltungen und bietet angemeldeten Nutzern darüber hinaus die Möglichkeit, sich in einer „Gründerlounge“ geordnet nach Schwerpunktthemen gegenseitig zu informieren, Erfahrungen und Informationen auszutauschen.

Ein weiterer Bestandteil der Netzwerkaktivitäten ist ein Gründerforum, auf dem fachübergreifende Kontakte geknüpft und interdisziplinäre Projektgemeinschaften geschlossen werden sollen. Die Gründungs-Interessierten der verschiedenen Fachbereiche diskutieren dann in Teams erste Ideen, die später gemeinsam ausgearbeitet und konkretisiert werden können. Die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure soll dabei helfen, die Potentiale und Ressourcen effizienter zu nutzen und synergetisch miteinander zu verknüpfen. So werden auch Aktiv-Tage mit Gruppenworkshops und fachbezogenen Vorträgen initiiert, um das gegenseitige Kennenlernen und den Erfahrungsaustausch zu fördern. Außerdem werden regelmäßige Gründerstammtische sowie regionale Gründertreffs mit Investoren, Mentoren und Partnern koordiniert.

Neben der Gründerlounge und dem Gründerforum bietet die Initiative auch Veranstaltungen innerhalb einer Gründerakademie, Gründerwettbewerbe, eine Gründerwerkstatt wie auch individuelles Coaching und Mentoring an. Zusammenfassend erfolgt im Rahmen eines „Entrepreneurship Monitors“ die Dokumentation des Gründungsgeschehens der Region, so dass positive und negative Erfahrungen aus vorangegangenen Gründungen als hilfreiche Orientierungen z.B. hinsichtlich des Erfolgspotenzials einer Geschäftsidee, der Risiken und Gefahren bestimmter Branchen oder spezifischer Standorte dienen können. Diese Gründungsaktivitäten werden einmal jährlich im Rahmen einer Studie der Universität Halle-Wittenberg analysiert, bewertet und dokumentiert.

UNIVATIONS ist ein Gemeinschaftsprojekt der landesweiten ego.-Initiative für Existenzgründung, der Hochschule Merseburg, der Hochschule Anhalt, der Hochschule für Kunst und Design BURG GIEBICHENSTEIN und der Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg. Das Netzwerk wird aus Mitteln des Landes Sachsen-Anhalt und der Europäischen Union gefördert.

¹⁴⁶ www.univations.de

6. *New Wave – Ingenieure ins Handwerk*

Die Initiative „NEW WAVE - Hochschulabsolventen als Übernehmer von KMU im Handwerk" ist eine Vermittlungsstelle der Fachhochschule Osnabrück, die Hochschulabsolventen aus Ingenieurstudiengängen als Unternehmensnachfolger vermittelt¹⁴⁷. Sie informiert Studierende, Absolventen und wissenschaftliche Mitarbeiter über die Vorteile und Möglichkeiten der Alternative einer Nachfolge gegenüber der Firmenneugründung und erarbeitet gemeinsam ein entsprechendes Profil für das geplante Unternehmen.

Parallel werden regionsansässige Handwerksbetriebe, die für die Unternehmensleitung in absehbarer Zukunft einen Nachfolger suchen, kontaktiert und mit den Ideen und Konzepten der Absolventen bekannt gemacht. Der enge Kontakt mit den Studierenden bzw. (berufserfahrenen) Mitarbeitern ermöglicht dabei der Fachhochschule einen direkten Einblick in die Kompetenzen, Interessen und fachlichen Spezialisierungen der potentiellen Übernehmer. Darüber hinaus können die Absolventen über eigene Lehrgänge und interne Fortbildungsmaßnahmen gezielt auf die Nachfolge vorbereitet und über nebenberufliche Zusatzqualifikationen (z.B. Betriebswirt des Handwerks, Dipl.-Wirtschaftsingenieur etc.) informiert werden.

Die jeweiligen Profile der Ingenieure wie auch der Handwerksbetriebe werden in die bundesweite Vermittlungsbörse Nexxt-Change und zudem in die interne und nicht-öffentliche regionale Datenbank der Handwerkskammer aufgenommen.

Neben dem Informations- und Vermittlungsangebot bietet die Initiative über den gesamten Übergabeprozess begleitende Coaching-Dienste, die sowohl dem Nachfolger als auch dem Übergeber zur Verfügung stehen. Sie beinhalten unter anderem Unterstützungsleistungen hinsichtlich der Unternehmensbewertung und der Erstellung des Übergabefahrplans sowie die Moderation von Kontakttreffen von Übergeber und Übernehmer. Natürlich werden im Bedarfsfall auch Kontakte zu externen Fachkräften aus der Unternehmens- und Marketingberatung, Rechtsanwälten oder Steuerberatern vermittelt. Die Kontaktaufnahme zu übergabebereiten Betrieben und das Coaching des Übernahmeprozesses erfolgt in einer zentralen Beratungsstelle in Kooperation mit der örtlichen Handwerkskammer.

Das Beratungs- und Vermittlungsangebot von New Wave ist kostenfrei und wird vom Europäischen Sozialfonds und der Landesregierung Niedersachsen gefördert. Projektpartner sind die Handwerkskammer Osnabrück-Emsland und das Berufsbildungs- und Servicezentrum des Osnabrücker Handwerks GmbH (BUS-GmbH).

7. *„1-to-manage“*

Die Initiative 1-to-manage (abgeleitet von engl. „want to manage“)¹⁴⁸ ist aufbauend auf ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung untern Zusammenarbeit der Universität Wuppertal und der Fernuniversität Hagen sowie weiterer Projektpartner aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik entstanden. Ziel ist die Sensibilisie-

¹⁴⁷ www.hwk-os-el.de/index.php?id=339

¹⁴⁸ www.1-to-manage.de

rung und Motivation sowie aber auch die Information und Qualifikation von potenziellen Unternehmensnachfolgern in Nordrhein-Westfalen. Wesentlich ist insgesamt, dass das Informationsangebot die Nachfolge als eine interessante Alternative zur Unternehmensgründung propagiert.

Ein Bestandteil des Angebotes ist ein Internetforum, das von allen Projektpartnern durch Beiträge gestaltet und getragen wird sowie als Informationsplattform einen Überblick zu den aktuell diskutierten Themenkomplexen, Veranstaltungen, Kontaktmöglichkeiten oder Publikationen bietet. Ein besonderes Feature ist ein Nachfolge-Navigator, welcher die interessierten Nachfolgekandidaten (z.B. unter zu Hilfenahme von Fallbeispielen und Checklisten) Schritt für Schritt durch die Stationen einer erfolgreichen Übernahme leitet. Neben dem Internetforum und dem Nachfolge-Navigator sind auch eigene Studien sowie ein Crashkurs „Unternehmensführung“ auf CD-ROM angeboten.

Des Weiteren werden Expertenworkshops und Informationsveranstaltungen initiiert, um den Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Akteuren und Netzwerken voran zu tragen und Grundlagen für die Ausformulierung und Ausbildung eines regionalen Erschließungs- und Qualifizierungskonzeptes zu schaffen. Eine intensive Öffentlichkeitsarbeit trägt überdies zu einer erhöhten Sensibilisierung und zur gesteigerten Bekanntheit der von der Initiative angebotenen Informations- und Beratungsleistungen bei.

Die Projektkosten werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der technischen Akademie Wuppertal getragen. Bis zum Auslaufen der Förderperiode soll das Projekt soweit ausgebildet sein, dass das Gerüst der Initiative eine selbst getragene Fortführung erlaubt.

8. *KONTINUUM*¹⁴⁹

Ausgehend von der Erfahrung, dass neben juristischen, betriebswirtschaftlichen oder steuerlichen Problemen auch emotionale Aspekte einen Einfluss auf die Erfolgsaussichten einer Unternehmensübertragung nehmen, versucht die **TMS Unternehmensberatung AG** mit ihrer Initiative eine Ergänzung zum Angebot durch Kammern, Verbände und Berater für jene „weichen“ emotionalen Faktoren zu bieten.

In einer ersten Projektphase wurden dabei die Erfahrungen von Beratern und Institutionen zur Unternehmensübergabe gebündelt und in Form eines Handbuches aus Werkzeugen zur Bewältigung vor allem emotionaler Probleme zusammengefasst. In einer zweiten Projektphase (KONTINUUM+) werden Fachberater verschiedener Disziplinen zu einem "Forum für Berater" zusammengeschlossen, um die Beratungsqualität im Bereich "Unternehmensnachfolge" zu optimieren und Beraterkollegen durch ihre Fach-Kompetenz bei deren Arbeit zu unterstützen.

¹⁴⁹ www.kontinuum-online.de

9. *bundesweite gründerinnenagentur (bga) - Unternehmensnachfolge durch Frauen*¹⁵⁰

„Nachfolge ist weiblich!“ lautet der Leitgedanke einer von der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) eingerichteten „Task Force Unternehmensnachfolge durch Frauen“. Sie will dazu beitragen, dass sich mehr Frauen für die Unternehmensnachfolge interessieren und ein Unternehmen übernehmen; schließlich erfolgt zwar jede dritte deutsche Existenzgründung, jedoch nur etwa jede 10. Unternehmensübergabe durch eine Frau. Daher will die Initiative Frauen mit Gründungsambitionen stärker hinsichtlich der Möglichkeiten und Chancen einer Nachfolge informieren und motivieren, gleichzeitig aber auch die Ursachen für dieses Ungleichgewicht ergründen. Da hinsichtlich weiblicher Unternehmensnachfolgen bisher allerdings nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse vorliegen, zielt die Task Force darauf ab, durch problemspezifische Forschungsvorhaben eine grundlegende Datenbasis zu schaffen, die einen tieferen Einblick in die Thematik bietet und demzufolge zielgerichtete Handlungsempfehlungen erlaubt.

So zeigen erste Ergebnisse aus den Arbeiten der Task Force z.B., dass bei Frauen bereits ein geschlechtsspezifisches Berufswahlverhalten –mit Schwerpunkt vor allem im Handel und dem konsumnahen Dienstleistungssektor- sowie eine zumeist auf Neben- oder Teilzeiterwerb ausgerichtete Selbständigkeit besteht, um Familie und Erwerbstätigkeit besser in Einklang bringen zu können. Ein derartig traditionelles Rollenverständnis gegenüber der Berufstätigkeit von Mann und Frau zeigt sich auch darin, dass Töchter im Zuge innerfamiliärer Unternehmensübergaben gegenüber ihren männlichen Geschwistern oftmals bei der Wahl der Nachfolge benachteiligt werden, selbst wenn sie eine nachweislich bessere Qualifikation für die Unternehmensleitung aufweisen. Es ist daher wichtig, dass potentielle Übergeber die Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Töchter bzw. Mitarbeiterinnen stärker in ihre Nachfolgeplanung einbeziehen und dass auch die Berater und Multiplikatoren auf dem Feld der Unternehmensübergabe Frauen stärker als bislang in ihrer Arbeit profilieren.

Geplant sind gemeinsame Veranstaltungen und die Entwicklung von Maßnahmen, die das allgemeine Bewusstsein hinsichtlich weiblicher Unternehmensübergaben durch Sensibilisierung (gegenüber Presse, Gründerinnen, Multiplikatoren und Beratungsstellen) und konzertierte Aktionen erhöhen sollen. Ein erster Expertenworkshop, auf dem der Generationswechsel in Unternehmen vor dem Hintergrund weiblicher Unternehmensnachfolgen diskutiert wurde, fand im Oktober 2005 statt. Die Veranstaltung diente der Vernetzung der Akteure, der Diskussion sowie der allgemeinen Sensibilisierung für die Thematik. Insbesondere hinsichtlich der Integration und dem Umgang mit Netzwerken sollen weibliche Gründer professioneller geschult und eingebunden werden

Neben der bundesweiten next-Initiative sind auch die Kammern sowie Partner aus den Ministerien, der freien Wirtschaft und der Forschung an der Initiative der bundesweiten gründerinnenagentur beteiligt.

¹⁵⁰ www.gruenderinnenagentur.de/bag/MainNavigation/Unternehmensnachfolge/index.php?lvl=933

10. *„Sonderforschungsbereich 580“ der Universität Jena*

Projekt: *Generationswechsel im Management. Persistenz oder Wandel der Managementstrategien in Ost- und Westdeutschland*

Die Perspektive des SFB 580 ist stark auf den Transformationsprozess und seine Langzeitfolgen sowie auf konkrete betriebswirtschaftliche Aspekte im Management von Firmen ausgerichtet. Weniger die Betriebsübergabe zwischen zwei Generationen, sondern vielmehr die Frage, inwieweit mit einem Personalwechsel auf der Managementebene auch ein tatsächlicher Wandel in der Führungsweise eines Unternehmens verbunden ist, steht hierbei im Vordergrund. Speziell vor dem Hintergrund des politischen, sozialen und kulturellen Systemwandels in Ostdeutschland ist auch im Bereich des Managements ein Umstrukturierungsprozess unumgänglich, um unter den Rahmenbedingungen einer internationalen Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben. Der „frische Wind“ kann also nicht als unbedingte und selbstverständliche Folge eines intergenerationellen Personalwechsels angenommen werden, sondern gelangt erst im Zuge einer grundlegenden Umstrukturierung in den Betrieb und seinen Leitbildern. Wenngleich für eine gelungene Reformierung nicht in jedem Falle ein Führungswechsel notwendig ist, bietet sich diese Situation durchaus an, um alte Strukturen aufzubrechen und den Betrieb unter Berücksichtigung aktueller Marktlagen, Produktions- und Arbeitsstrategien etc. zukunftsfähig auszurichten.

7. Initiativen zum Bereich „Fachkräftemangel“ in Sachsen-Anhalt

1. *GAjL plus (Gegen Abwanderung junger Landeskinder) – Sachsen-Anhalt*

GAjL plus ist ein Kooperationsprojekt zwischen der Landesregierung und der Bundesagentur für Arbeit, das im Jahr 2003 gestartet wurde. Das Programm widmet sich der Aufgabe, arbeitslose Jugendliche unter 25 Jahren, die bereits eine abgeschlossene Berufsausbildung haben, dauerhaft bei privaten Arbeitgebern im Land Sachsen-Anhalt zu beschäftigen. Hierzu werden durch verschiedene Träger regional konzentrierte Projekte initiiert, welche unter anderem Berufspraktika und Trainingsmaßnahmen, individuelle Betreuungs- und Beratungsleistungen, Lohnkostenzuschüsse für private Arbeitgeber sowie Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen (über die Landesrichtlinie "Qualifizierung von Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)").

Die Erfolgsquote bei der Vermittlung liegt bei etwa 70%, das sind bislang bereits 700 junge Menschen, die im Rahmen des Projektes eine längerfristige Tätigkeit gefunden haben; insgesamt werden 2.000 erfolgreiche Vermittlungen angestrebt.

Ansprechpartner sind die örtlichen Agenturen für Arbeit, die Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende (ALG II) und die Maßnahmeträger.

2. JuKaM (*Junge Karriere Mitteldeutschland*)

Aufbauend auf einer Initiative der mitteldeutschen Energiewirtschaft verfolgt das Projekt **JuKaM**¹⁵¹ (Mai 2004 bis April 2007) die Identitätsbildung und wirtschaftliche Stärkung der Region Mitteldeutschland¹⁵².

Die Initiative richtet sich an Personen, die sich zur Zeit noch in Ausbildung befinden bzw. diese kürzlich abgeschlossen haben und eine erste berufliche Tätigkeit suchen oder sich in dem ergriffenen Beruf verändern wollen.

Junge Fachkräfte (bis 28 J.) sollen möglichst früh berufliche und persönliche Zukunftsperspektiven vermittelt bekommen und damit eine längerfristige Bindung an die Region gefördert werden. Hierzu wird in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und den Kammern ein Kooperationsnetzwerk regionaler Unternehmen und Investoren aufgebaut, welches einen schnelleren und effizienteren Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt wie auch eine bessere Zusammenarbeit hinsichtlich Qualifikations- und Fortbildungsmaßnahmen verfolgt. Der Schluß der Unternehmen dient überdies der allgemeinen Stabilisierung und Stärkung der Identität, Attraktivität und Bekanntheit der Region Mitteldeutschland und soll insgesamt die Wirtschafts- und Innovationskraft der Region festigen und damit zukunftsfähig halten. Der Abgleich der Qualifikationsstrukturen und dem jeweiligen Fachkräftebedarf der Unternehmen hilft, Qualifikationsengpässen vorzubeugen bzw. sich bildende Lücken schnellstmöglich zu schließen. Gleichzeitig erhofft man sich infolge des Attraktivitätsgewinnes der Region auch eine Verringerung der Abwanderungsneigung und eine gesteigerte Attraktivität für Rückkehrer.

Absolventen, die beabsichtigen Sachsen-Anhalt zu verlassen bzw. kürzlich verlassen haben, können an spezifischen Potenzialanalyseverfahren teilnehmen, die dabei helfen, ihre Qualifikationen genauer zu präzisieren und im Rahmen ihrer Bewerbungen bzw. während ihres beruflichen Werdeganges besser einzubringen. Außerdem werden im Einzelverfahren, wie auch als Gruppencoaching Beratungsgespräche angeboten.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Projekts ist eine Datenbank, in der sich die Bewerber registrieren und über die bestehenden Kontakte zu mitteldeutschen Unternehmen vermittelt werden können. Ausdrücklich erwünscht ist hierbei die Beteiligung von Absolventen aus so genannten modernen bzw. Wachstumsbranchen (z.B. Elektronik, Metall, IT-Dienstleistungen, Logistik).

Ansprechpartner und Träger des Projektes ist das **bildungszentrum energie GmbH** (bze) in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnereinrichtungen (u.a. Bundesanstalt für Arbeit, envi-aM, MITGAS, EVH und GISA); es wird gefördert durch die Europäische Union (ESF) und das Land Sachsen-Anhalt.

¹⁵¹ www.jukam.de

¹⁵² Eine genaue räumliche Abgrenzung der Region „Mitteldeutschland“ wird auf der Internetseite des Projektes allerdings nicht vorgenommen.

3. GENIUS (*Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen*)

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes "Forschung für die Produktion von morgen" gefördert und vom Projektträger "Produktion und Fertigungstechnologien" (PFT), Forschungszentrum Karlsruhe, betreut.

GENIUS¹⁵³ verfolgt die Konzeption und anschließende Erprobung konkreter Maßnahmen, die klein- und mittelständischen Unternehmen helfen sollen, ihren rezenten und zukünftigen Nachwuchskräftebedarf frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Unternehmen sollen lernen, innerhalb eines nachhaltigen strategischen Personalmanagements nicht erst kurzfristig auf Mangelsituationen (Personal, Qualifikation, Innovation etc.) zu reagieren, sondern durch rechtzeitige Ausbildungs- und Rekrutierungsmaßnahmen vorbeugend den Bedarf an Fachkräften zu decken und diese langfristig an den Betrieb zu binden.

Der Anspruch der Initiative geht allerdings über die konkrete betriebswirtschaftliche Dimension hinaus. Auch die Rolle und Position öffentlicher Programme der Ausbildungs- und Arbeitsmarktförderung soll hinterfragt, grundsätzliche Defizite der Personalarbeit aufgedeckt und im gegenseitigen Erfahrungsaustausch in einer modellhaften Zusammenstellung als Orientierungshilfe für andere Unternehmen verdeutlicht werden. Das Projekt geht dabei auch der Frage nach, bei welchen Branchen und Unternehmen das Risiko einer „demographischen Falle“ infolge mangelhaften Personalmanagements am größten ist bzw. welche Schlüsselpositionen rechtzeitig aktiv werden müssen; im Fokus steht dabei das Bestreben, passende Unterstützungsleistungen zu definieren. Auch die Aufgabe des rechtzeitigen und effizienten Erfahrungstransfers von der älteren an die jüngere Generation und die Nutzung innovativer Organisationsstrukturen (z.B. Arbeitszeitregelungen, gemeinsame Arbeitsprozesse Älterer und Jüngerer) wird in dem Projekt thematisiert.

Insgesamt werden die Möglichkeiten von Netzwerkstrukturen verschiedener Unternehmen einer Region sowie auch die überregionale und internationale Perspektive bei der Suche nach Problemlösungsstrategien berücksichtigt.

Beteiligt an GENIUS sind das Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, welches mit der Gesamtkoordination sowie der Koordination des Industrie- bzw. Kammerarbeitskreises betraut ist, die Technische Universität Chemnitz, die gemeinsam mit dem den wissenschaftlichen Betreuern des zsh die Zusammenarbeit mit den Unternehmen koordiniert, die SFR GmbH (Sonderfertigung Metall- und Kunststofftechnik Röhrsdorf), die Stickstoffwerke Piesteritz GmbH (SKW), die InfraLeuna GmbH, BGH Edelstahl Freital GmbH sowie die Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH. Darüber hinaus werden ostdeutsche Kammern und Verbände in das Projekt integriert.

Neben dem Projekt GENIUS werden im Rahmen eines übergreifenden Projektverbundes unter dem Titel "*Dynamische Personalwirtschaft für die Industrie des 21. Jahrhunderts*" auch das Pro-

¹⁵³ www.sozioogie.uni-halle.de/zsh/fk21/frameset.html

jekt **PERFLEX**¹⁵⁴ - "Personalflexibilisierung im Mittelstand" bearbeitet. Dabei geht es um die Entwicklung eines innovativen Konzepts zum überbetrieblichen Personalaustausch auf der Planungs- und Entwicklungs- bis hin zur Fertigungsebene. Angestrebt wird darin ein beschleunigter Innovationstransfer sowie ein besserer Ausgleich bei Auftrags- und Auslastungsschwankungen. Durch den überbetrieblichen Personalaustausch erhofft man sich überdies eine übergreifende Effizienzsteigerung bei der Betriebsauslastung und gleichsam auch eine Erweiterung der Kompetenzprofile und dadurch höhere Beschäftigungssicherheit der Mitarbeiterschaft.

8. Quellenangaben / Referenzen:

Transfer of Business / Best Projekt der Europäischen Kommission:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/best_project.htm

http://europe.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/

TRANSREGIO: www.transregio.org

agil-brandenburg (Aufbruch Gründen im Land): www.agil-brandenburg.de

Go! Gründungsnetzwerk (Nordrhein-Westfalen): www.go-online.nrw.de / www.move.nrw.de

GALA - Gestaltung altersübergreifender Lern- und Arbeitsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen: www.gala-kompass.net

Handwerkskammer Magdeburg / Halle: www.hwk-magdeburg.de / www.hwkhalle.de

Masterstudiengang „Unternehmensnachfolge“ der Hochschule Pforzheim:

www.mba-ue.de

Senior Experten Service (SES): www.ses-bonn.de

Senior Coaching Service (SCS): www.biem-potsdam.de/scs/

KEIMforum: www.keimforum.de

UNIVATIONS: www.univations.de

New Wave – Ingenieure ins Handwerk: www.hwk-os-el.de/index.php?id=339

KONTINUUM: www.kontinuum-online.de

bundesweite gründerinnenagentur (bga): www.gruenderinnenagentur.de

JuKaM: www.jukam.de

GENIUS: www.sociologie.uni-halle.de/zsh/fk21/frameset.html

ego.-Existenzgründungsoffensive Sachsen-Anhalt: www.ego-pilotennetzwerk.de

¹⁵⁴ www.isf-muenchen.de/projekte/Perflex.html

Ifex / Existenzgründung und Unternehmensnachfolge in Baden-Württemberg:

www.nachfolgeportal.de / www.newcome.de

Überbetriebliche Personalflexibilisierung (PERFLEX):

www.isf-muenchen.de/projekte/Perflex.html

Partnernetz für Unternehmensgründungen aus Stuttgarter Hochschulen:

www.push-stuttgart.de

ProGründer: www.progruender.de

GAJL plus: www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=pgegfrv4qttc

1-to-manage: www.1-to-manage.de

„Sonderforschungsbereich 580“ der Universität Jena: www.sfb580.uni-jena.de

Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag (2005): „Herausforderung Unternehmensnachfolge – Informationen für Betriebsübergabe und Nachfolger“. Heilbronn.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2005): „Wirtschaftliche Förderung – Hilfen für Investitionen und Arbeitsplätze“. Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006): „Gründerraum und Inkubator – Was kommt heraus?“. In: exist-news – Existenzgründungen aus Hochschulen, Heft 1/06.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006): „Hochschulabsolventen als Existenzgründer“. In: GründerZeiten – Informationen zur Existenzgründung und -sicherung, H. 12.

Bundesweite Gründerinnenagentur (2005): „Unternehmensübernahme durch Frauen in Deutschland – Daten und Fakten“. In: Factsheet, Nr. 04/2005.

Europäische Kommission (2002): „Abschlußbericht der Sachverständigengruppe zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen“. Brüssel.

Europäische Kommission (2003): „Die Übertragung von Unternehmen – Kontinuität durch Neuanfang – Abschlußbericht des Projekts MAP 2002“. Brüssel.

Europäische Kommission (2003): „Unterstützung der Übertragung von Unternehmen – Ein ‚Leitfaden bewährter Verfahren‘ zur Unterstützung der Übertragung von Unternehmen an einen neuen Eigentümer“. Brüssel.

Europäische Kommission (2006): „Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen“. Brüssel.

Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel (2003): „Abschlussbericht - Hochschulabsolventen übernehmen Handwerksbetriebe ‚Senior sucht Junior‘“. Braunschweig/Wolfenbüttel.

H Veranstaltungen im Projekt

1. Expertenworkshop am 16.05.2006 im Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt

Dr. Frithjof Reul

Am 16.05.2006 fand im Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr ein projektbezogener Expertenworkshop statt, der von Herrn Wilfried Köhler, Referatsleiter für Raumentwicklung und Raumbewertung im Ministerium für Landesentwicklung, eingeführt wurde.

Thema des Workshops war die Präsentation der bisherigen Ergebnisse der beiden beteiligten Institute isw (Dr. Rainer Lüdigg) und nexus (Dr. Frithjof Reul).

Herr Wolfgang Beck, Referatsleiter Berufliche Aus- und Weiterbildung im Wirtschaftsministerium, stellte aktuelle Entwicklungen und Projekte im Land Sachsen-Anhalt zu den Fragen Generationswechsel und berufliche Bildung sowie eigene Einschätzungen dar.

Frau Ute Köpp, vom Projektbüro Nord des RKW Sachsen-Anhalt, nutzte die Gelegenheit, um das Modellprojekt „Unternehmensnachfolge“, das im Rahmen der Existenzgründeroffensive ego. des Landes Sachsen-Anhalt umgesetzt wird, vorzustellen.

Im Folgenden werden zentrale Aussagen der Diskussion im Expertenworkshop, die durch die Vorträge ausgelöst wurden, in Form von Thesen dokumentiert.

Thesen zum Expertenworkshop

- *Die „demographische Falle“ in Ostdeutschland wirkt.*

Das Thema Generationswechsel steht in enger Verbindung mit dem Thema des demographischen Wandels: Die extrem schwachen Jahrgänge, die in den frühen 90er Jahren geboren wurden („Wende-Knick“) werden genau dann in den Arbeitsmarkt eintreten, wenn ein Großteil der Unternehmen dringend Nachwuchskräfte benötigt. Zu diesem Zeitpunkt, ab ca. 2010, werden sehr viele Fach- und Führungskräfte aus Altersgründen ausscheiden und der Bedarf an Nachwuchskräften wird entsprechend ansteigen („demographische Falle“). Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die eine geringere Ausstrahlungskraft und kaum wirksamen Personalmarketingansätze haben werden dann Probleme haben, gutes Personal zu finden und zu binden.

- *Generationswechsel ist ein komplexes Thema, das in Unternehmen gleichzeitiges Handeln auf mehreren Ebenen erfordert.*

Das Thema Generationswechsel stellt sich sowohl auf der Ebene der Unternehmensführung als auch auf der Ebene der Belegschaft und tritt als Führungs- und Fachkräftemangel in Erscheinung. Jede dieser Ebenen erfordert eigene Handlungsstrategien, die im Zuge eines ganzheitlichen Personalmarketings entwickelt werden müssen.

Die folgenden Thesen beziehen sich auf die verschiedenen Nachfolgeregelungen in der Unternehmensführung. *Nachfolge in der Führung* wurde als ein fruchtbares Thema für die Abschlussstagung ins Auge gefasst. Damit könnte eine Imagekampagne für innovative Unternehmen in Sachsen-Anhalt verbunden werden.

- *Familieninterne Unternehmensübergaben haben tendenziell in den letzten Jahren an Bedeutung verloren. Die Frage einer externen Nachfolgeregelung stellt sich deshalb häufiger, der Nachfolgeprozess wird damit auch schwieriger und riskanter.*

Familieninterne Übergaben beziehen sich auf die Übergabe von der älteren auf die jüngere Generation innerhalb der Familie. In Frage kommen die Übergabe an den Sohn oder an die Tochter, die Übergabe an mehrere Kinder gleichzeitig und die Übergabe an die erweiterte Familie wie Neffen oder Schwiegersöhne.

Die Selbstverständlichkeit, mit der früher ein Unternehmen an die Nachkommen weitergegeben wurde gibt es nicht mehr (s. Arbeitsbericht von nexus). Aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten und der vielfältigen Berufs- und Studienwünsche planen die Nachkommen ihre Karrieren nicht mehr zwingend im Familienunternehmen. Auch das große zeitliche und finanzielle Engagement, das zumeist bei einer Unternehmensübernahme erforderlich ist, veranlasst viele Nachkommen ihre Lebensziele anders zu setzen. Nicht zuletzt hat der demographische Wandel Auswirkungen auf eine familieninterne Nachfolgeregelung. Fehlt die nächste Generation ist auch niemand da, der übernehmen könnte.

Familieninterne Nachfolgen gestalten sich weniger schwierig und weniger riskanter als externe Nachfolgen. Familienangehörige wachsen in der Regel langsam in die Verantwortung hinein. In einer gemeinsamen Übergangszeit, z. B. zwischen Senior und Junior, hat der Vater oft die Funktion des Coachs wodurch die erfolgreiche Kontinuität des Unternehmens gesichert wird. Gleichzeitig stößt die familieninterne Nachfolge auf eine breite Akzeptanz in der Belegschaft und im Kundenkreis.

Betrachtet man die Übergabe im Hinblick auf den Sohn oder die Tochter so lässt sich zeigen, dass der weitaus größte Teil der Übergaben auf den eigenen Sohn fällt, während Übergaben an die eigene Tochter nur einen geringen Teil ausmachen. Eine Tochter muss sich weit aktiver um die Nachfolge bewerben als ein Sohn. Aber auch die Befürchtung der Übergeber, dass mit der Tochter letztlich der Schwiegersohn übernimmt und damit die Familientradition verloren geht spielt eine Rolle.

- *Management buyout hat als firmeninterne Übergabe positive Effekte auf die Unternehmenskontinuität.*

Familienexterne aber Firmeninterne Unternehmensübergaben, das Management buyout (MBO). MBO steht für die Übergabe an das bestehende Management bzw. an Mitglieder der Geschäftsleitung. Diese Art der Übergabe hat viele Vorteile: Die Nachfolger kennen den Betrieb und haben sich in ihrer bisherigen Funktion bewährt. Die Wahrscheinlichkeit einer ge-

glückten Übergabe und einer positiven Fortführung der Geschäfte ist hoch. Der Übernehmer ist den Geschäftspartnern und den Mitarbeitern bekannt. Potentielle Konflikte sind kalkulierbarer als bei einem Neueinstieg eines externen Nachfolgers.

- *Management buyin ist von erheblicher Bedeutung zur Sicherung der Unternehmensnachfolge, verlangt aber ein besonders hohes Maß an Einarbeitungsaufwand und Vertrauensarbeit.*

Familien- und Firmenexterne Unternehmensübergaben, werden als Management buyin (MBI) bezeichnet. MBI steht für die Übernahme durch ein externes Management. Diese Variante wird vor allem dann gewählt, wenn Familienmitglieder und Mitarbeiter für die Nachfolge nicht in Frage kommen.

- *Der Fachkräftemangel ist kein aktuelles Problem.*

Der Fachkräftemangel ist kein aktuelles Problem, zurzeit können 95% der Stellen besetzt werden und die Zufriedenheit der Unternehmen mit den Beschäftigten ist gut, d. h. die Leute können auch eingesetzt werden (Ergebnisse aus aktuellen Umfragen im Land Sachsen-Anhalt).

- *Der Fachkräftemangel ist auch eine Frage der Angebote, die die Wirtschaft unterbreitet.*

Der sich abzeichnende Fachkräftemangel ist vor dem Hintergrund eines überregionalen und europäischen Arbeitsmarktes auch eine Frage der Angebote, die die Wirtschaft bereit ist zu machen. In der Konkurrenz um qualifiziertes Personal müssen die Arbeitsbedingungen in Ostdeutschland attraktiver werden: Die Löhne müssen sich europäischen Standards anpassen, die Arbeitsbedingungen müssen attraktiv sein (Möglichkeiten zu Flexibilität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gesundes und angenehmes Arbeitsumfeld etc.).

Ostdeutsche Unternehmen müssen ein stärkeres Marketing betreiben, dass die Vorzüge der Stellen in ostdeutschen Unternehmen unterstreicht. So sind Jobs in kleinen und innovativen Unternehmen vielfach interessanter, vielfältiger und verantwortungsvoller als Stellen in großen und bekannten Unternehmen – die allerdings ein gutes Image und eine hohe Ausstrahlungskraft besitzen.

In der Konkurrenz der Regionen um Menschen werden auch städtische, kulturelle und Wohnangebote zunehmend an Bedeutung gewinnen.

- *Die gegenwärtige Ausbildungssituation benötigt „Krücken“.*

Die Ausbildungssituation (Nachfrageseite) ist zurzeit sehr schwierig, und kann heute nur durch staatliche Ausbildungsmaßnahmen und Berufseinstiegsprogramme entschärft werden.

- *Rückkehragenturen beugen künftigen Fachkräftemangel vor.*

Die Situation auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt ist eine Hauptursache für die hohen Abwanderungszahlen von jungen Menschen aus Sachsen-Anhalt. Verbessert sich diese Situation,

werden auch die Abwanderungszahlen zurückgehen. Vermittlungsstellen und Rückkehragenturen können dazu beitragen, die sich ab dem Jahr 2010 nahezu schlagartig verändernde Lage auf dem Arbeitsmarkt für Nachwuchskräfte vorzubereiten und zu den abgewanderten qualifizierten Landeskindern Kontakt zu halten und um schnelle Vermittlungen für Rückwanderer zu ermöglichen.

Zur Vorbereitung der Abschlusstagung wurden folgende Aspekte und Projekte angesprochen. Im Nachgang an den Expertenworkshop wurden die Punkte weiter ergänzt.

Bedeutung von Ausbildung. Zurzeit kommen viele junge Bewerber auf wenige Ausbildungsplätze und viele qualifizierte Fachkräfte auf relativ wenige Arbeitsplätze. Aufgrund der „demographischen Falle“ (s.o.) wird sich dieses Verhältnis aber umkehren.

Bedeutung von Weiterbildung. Hier geht es um die *rechtzeitige* Weitergabe von Erfahrungswissen durch Ältere Beschäftigte an Jüngere. Durch die Herausbildung homogener Altersstrukturen in vielen ostdeutschen Unternehmen besteht die Gefahr, dass wertvolles Erfahrungswissen mit dem altersbedingten Ausscheiden der Fachkräfte und Führungskräfte verloren geht. Zur Bewahrung des Wissens sind eine unternehmerische Lernkultur (oder auch: wissensfördernde Unternehmenskultur) und betriebliche Bildungsstrukturen erforderlich.

Erfahrungswissen ist persönliches Wissen des Einzelnen, das mit dem Ausscheiden der Fachkräfte verloren geht, wenn nicht rechtzeitig das Wissen übertragen wird. Hierfür ist es erforderlich, in den Unternehmen die erfahrungs- und wissensintensiven Arbeitsplätze sowie die Kompetenzen der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen zu identifizieren und rechtzeitig Vorsorge zur Wissensweitergabe zu treffen. Verantwortliche in den Unternehmen sind gefordert, Lernprozesse rechtzeitig zu initiieren. Weiterbildungs- und „Wissensübertragungsmaßnahmen“ müssen systematisch gefördert werden und als unternehmerisches Anliegen deutlich gemacht werden. Wissensträger im Unternehmen müssen stärker als Multiplikatoren wahrgenommen werden und motiviert werden, ihre Erfahrungen in einem institutionalisierten betrieblichen System weiterzugeben.

Der Erfolg von Förderprogrammen zur Weiterqualifizierung von Arbeitnehmern zeigt, dass das Thema in den Unternehmen angekommen ist.

Bedeutung von Personalmarketing und Personalbindung. Hier geht es darum, den Generationswechsel so zu gestalten, dass der Verlust wertvoller Humanressourcen rechtzeitig durch die Anwerbung von qualifiziertem Personal ausgeglichen wird.

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von *Familie und Beruf* sind ein Faktor der Personalbindung. Die Attraktivität des Unternehmens für junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann so erhöht werden.

Insbesondere KMU müssen sich dem Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte stellen und sind dabei gegenüber der Ausstrahlungskraft der großen Unternehmen häufig unterlegen. Hier kommt es also darauf an, dass KMU sich aktiv und positiv auf dem Arbeitsmarkt darstellen und ihre Vorteile und Besonderheiten deutlich hervorheben.

Bedeutung von staatlichen Programmen. In Sachsen-Anhalt sind zwei Programme, die gezielt junge Menschen ansprechen besonders hervorzuheben:

Das Programm **GAjL** (Gegen Abwanderung junger Landeskinder) hat das Ziel den Weggang junger Leute zu verhindern, indem man ihnen eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt gibt. In drei Schritten werden junge Menschen auf eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt vorbereitet: a) Trainingsmaßnahmen, b) geförderte Probebeschäftigung bei einem potenziellen Arbeitgeber, c) Vermittlung, hierbei sollen die Teilnehmer von Arbeitgebern gegen eine Lohnkostenförderung eingestellt werden.

Im Programm **JuKaM** (Junge Karriere Mitteldeutschland) werden junge Menschen, die eine Ausbildung oder ein Studium in Mitteldeutschland absolviert haben und die die Region verlassen wollen oder verlassen haben in einer Fachkräftedatenbank aufgenommen. Die jungen Menschen sollen mit ihrem praxisgerecht aufgearbeiteten Bewerberprofil weiterhin an mitteldeutsche Unternehmen vermittelt werden.

Weitere verwandte Projekte

Modellprojekt „Unternehmensnachfolge in Sachsen-Anhalt“. Die Unternehmensnachfolge ist für den Klein- und Mittelbetrieb ein wichtiger Schritt zur Fortführung des Unternehmens und zur Erhaltung von Arbeitsplätzen. Jährlich gibt es eine Reihe am Markt etablierter Unternehmen, bei denen sich aus verschiedenen Gründen der/die Unternehmer/in aus dem Unternehmen zurückziehen möchte. Die Schließung aus dem Grund, dass kein Nachfolger/in vorhanden ist, bedeutet einerseits für den/die Altinhaber/in den endgültigen Abschied von seinem/ihrer Lebenswerk und andererseits für die Beschäftigten den Gang in die Arbeitslosigkeit. Um solche Fälle auf ein Mindestmaß zu reduzieren, soll mit dem Modellprojekt eine systematisch vorbereitete und durchgeführte Unternehmensübergabe erfolgen. Im Rahmen des Modellprojektes werden einerseits Unternehmensübergaben durch Analysen, Beratung und Coaching vorbereitet und andererseits die Nachfolger für ihre schwierigen Aufgaben durch Weiterbildung befähigt. Die sinnvolle Zusammenführung der Unternehmen mit potenziellen Nachfolgern ist das Ziel dieses Modellprojektes. Das Projekt wendet sich an Handwerksbetriebe, an Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und an den Bereich Freie Berufe und hier insbesondere an Unternehmerinnen und Existenzgründerinnen. Eine sinnvolle Zusammenführung von 20 Unternehmen mit 20 potenziellen Nachfolgern ist das Ziel dieses Modellprojektes.

Projekt: Genius (B. Wiener et al.). Im Projekt GENIUS haben fünf ostdeutsche Industrieunternehmen mit Unterstützung eines sozial- und eines wirtschaftswissenschaftlichen Instituts (Zentrum für Sozialforschung, Halle) Wege aufgezeigt, wie die demographische Entwicklung frühzeitig bei der personalwirtschaftlichen Planung in den Unternehmen und bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen berücksichtigt werden kann. Hierzu wurden personalwirtschaftliche Instrumente zur kontinuierlichen Sicherung des Fachkräftebedarfes entwickelt und erprobt.

Laufzeit: Projektdauer: 01.07.2000 - 31.03.2003

Der **Sonderforschungsbereich 580** "Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch. Diskontinuität, Tradition und Strukturbildung" wurde im Juli 2001 an den Universitäten Jena und Halle/Wittenberg eingerichtet. Er ist der weltweit einzige sozialwissenschaftliche Forschungsverbund, der sich in konzentrierter Pluralität mit den gesellschaftlichen Entwicklungen nach dem Systemumbruch 1989/90 befasst. Hier finden sich auch Forschungsbeiträge zum Generationswechsel (www.sfb580.uni-jena.de/index.html).

2. Abschlusskonferenz „Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt“ - Innovative Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels

Dr. Frithjof Reul, Dipl.-Geogr. Ansgar Düben

Die Abschlussveranstaltung des Projekts fand am 05.07.2006 im Tagungszentrum der der Industrie- und Handelskammer Magdeburg statt. Die Veranstaltung wurde von Herrn Dr. Hans-Liudger Dienel moderiert und von Herrn Minister Dr. Karl-Heinz Daehre mit einem Vortrag zum Generationswechsel in Sachsen-Anhalt eröffnet.

Die wesentlichen Ergebnisse des Projekts wurden von Dr. Rainer Lüdigg (isw Halle), Dr. Reul (nexus-Institut Berlin) und Prof. Dr. Dietmar Görlitz (ZTG Berlin) vorgestellt.

Im Anschluss an die Vorstellung der Projektergebnisse stellte Prof. Dr. Sievers (ICB Brandenburg) Erfahrungen aus dem Modellprojekt „Unternehmensnachfolge“ vor.

Die Frage, wie Unternehmen beispielhaft den Generationswechsel meistern wurde für die Seite der Übergeber von Herrn Reiner Riegg (Metallbau Riegg Magdeburg) und Herrn Heinrich von Nathusius (IFA Maschinenbau GmbH, Haldensleben) und für die Seite der Übernehmer von Herrn Florian Schridde (SKL-Industrieverwaltung GmbH & Co. KG, Magdeburg) beantwortet.

Die vielfältigen Vorträge bildeten die Grundlage für die abschließende Podiumsdiskussion.

Zusammenfassung der Podiumsdiskussion

Die Podiumsdiskussion diente in erster Linie einem übergreifenden Erfahrungsaustausch, aber auch Meinungsaustausch der beteiligten Experten zur Unternehmensnachfolge. Die Teilnehmer auf dem Podium repräsentierten die unterschiedlichen Perspektiven zum Thema.

Auf Seite der Unternehmer diskutierten Herr Riegg, Herr von Nathusius und Herr Schridde mit. Als Vertreter der Handwerkskammer Halle nahm Herr Jürgen Rogahn an der Diskussion teil und Herr Prof. Dr. Sievers konnte seine Erfahrungen als Unternehmensberater einbringen.

Die Perspektive der Wissenschaft wurde durch Herrn Prof. Dr. Görlitz und Herrn Dr. Dienel erläutert, der die Diskussion als Moderator auch leitete.

Als Staatssekretär des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt vertrat Thomas Pleye die Position der (Landes-)Politik.

Auf der Podiumsdiskussion wurden die Rolle der Älteren in Unternehmen, die Bedeutung bestehender Maßnahmen und die Notwendigkeit von Sensibilisierungsmaßnahmen behandelt. Die Redebeiträge der Diskutanten sind im Anhang dokumentiert.

Abbildung 10: Programm der Abschlusskonferenz „Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt“

15:00	Begrüßung und Eröffnung
	<i>Dr. Karl-Heinz Daehre</i> Minister für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt
15:20	Generationswechselmanagement – Das Projekt
	Auswertung einer Befragung von Unternehmen in Sachsen-Anhalt <i>Dr. Rainer Lüdigg</i> Institut für Wirtschaftsförderung und Strukturpolitik gGmbH
	Generationswechsel meistern – Schlussfolgerungen <i>Dr. Frithjof Reul</i> Nexus-Institut
15:50	Unternehmensnachfolge – Eine Kernfrage des Generationswechsels
	Psychologische Fragen der Unternehmensübergabe <i>Prof. Dr. Dietmar Görlitz</i> Zentrum für Technik und Gesellschaft Berlin
	Erfahrungen aus dem Modellprojekt „Unternehmensnachfolge“ <i>Prof. Dr. Hubertus Sievers</i> ICB Innovations Center Brandenburg
16:30	Kaffeepause
16:50	Wie meistern erfolgreiche Unternehmen den Generationswechsel?
	Erfahrungen aus der Praxis <i>Reiner Riegg</i> Metallbau Riegg Magdeburg
	<i>Heinrich von Nathusius</i> IFA Maschinenbau GmbH, Haldensleben
	<i>Florian Schridde</i> SKL-Industrieverwaltung GmbH & Co. KG, Magdeburg
17:20	Podiumsdiskussion mit Unternehmern und Vertretern aus Politik und Wissenschaft
	<i>Reiner Riegg</i> <i>Heinrich von Nathusius</i> <i>Florian Schridde</i> <i>Thomas Pleye</i> Staatssekretär Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt
	<i>Prof. Dr. Dietmar Görlitz</i> <i>Dr. Jürgen Rogahn</i> Handwerkskammer Halle
	<u>Moderation:</u> <i>Dr. Hans Liudger Dienel</i> nexus-Institut
18:15	Schlusswort und Eröffnung des Stehbanketts
ca. 19:30 Uhr	Ende der Veranstaltung

Zur Rolle der Älteren Generation

Bereits zu Anfang der Gesprächsrunde wurde die Rolle der Älteren, sowohl in der Position potentieller Übergeber, als Mitarbeiter, aber auch als Ruheständler eingehend diskutiert. Dabei ging es um die Frage: Welche Mitwirkungschancen werden für die Altersgruppe der über 60- oder gar über 70-jährigen innerhalb und außerhalb des Betriebes gesehen? Wie ist ein produktives Nebeneinander der jungen und älteren Generation am geeignetsten zu organisieren?

Als ein grundsätzliches Problem wurden hierbei die gesteigerten Anforderungen im Rahmen des technischen und strukturellen Wandels im Bereich der Informationsverarbeitung, Produktionsverfahren und Internationalisierung der Märkte gesehen. So wies beispielsweise **Herr von Nathusius** darauf hin, dass er weder von seinen älteren Mitarbeitern, noch von sich selbst erwarde, sich mit den aktuellen computergestützten Arbeitsprozessen und Softwareanwendungen auseinanderzusetzen. Vielmehr ließen sich die Kompetenzen der älteren Mitarbeiter im Laufe der Zeit produktiver im Bereich von Controlling-Aufgaben einsetzen, wo sie überdies aufgrund ihrer Erfahrungen ein nachweislich „ausgleichendes, beruhigendes Element“ im Unternehmen bilden.

Die ältere Generation wird sogar eher als Innovationshemmer, die jüngere als Innovationsförderer für den Betrieb interpretiert. Neben der rasanten Entwicklung bei der Datenverarbeitung unterstrich **Herr Riegg**, dass sich sein Nachfolger überhaupt erst im Rahmen von Spezialisierungs- und Innovationsmaßnahmen profilieren konnte und somit dem Unternehmen neue, zukunftsorientierte Verfahrensweisen nahe gebracht hat. Neben diesem Argument der „Nachfolge als Innovation“ betonte allerdings **Herr Schridde**, dass es aus seiner Sicht als Übernehmer des väterlichen Betriebes wünschenswert, ja sogar notwendig war und ist, die beratende Hilfe des ehemaligen Geschäftsführers in Anspruch zu nehmen. Auch der prozessuale Aspekt einer Übergabe als mehrjähriger, langfristiger Vorgang wurde in diesem Zusammenhang von allen Beteiligten hervorgehoben.

Als einen weiteren Beitrag zu dem Thema der Beteiligung Älterer wies **Herr Prof. Sievers** auf ein von ihm im Land Brandenburg initiiertes Coaching-Projekt¹⁵⁵ hin, in welchem ältere, aus dem Berufsleben ausgeschiedene Führungskräfte über eine Netzwerkstruktur an junge Unternehmensgründer und -nachfolger vermittelt werden, um diesen mit ihren jahrzehntelangen Erfahrungen sowohl auf dem betriebswirtschaftlichen Gebiet, als auch durch ihre Marktkenntnisse beratend zur Seite zu stehen. Als ein besonderer Vorteil dieser Berater erweist sich auch deren offensichtliche Neutralität als außen stehende Kompetenzträger.

Einen deutlichen Schritt weiter ging das von **Herrn Prof. Görlitz** vorgeschlagene Konzept einer expliziten Gründungsagentur für ältere Unternehmensleiter und Mitarbeiter. Diese Initiative soll das Ziel verfolgen, neue Betriebe hervorzubringen, in denen Alt und Jung in einem organisierten Konzept gemeinsame Projekte leiten. Hierdurch könnte sogar ein Rahmen für betriebliche Ausbildungen geschaffen werden, um jungen Menschen erfolgreiche Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu bieten. Einerseits würde durch eine solche Organisation der Wissens-

¹⁵⁵ Der Senior Coaching Service (SCS) ist ein kostenloses Angebot des Brandenburgischen Instituts für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM), dem Career Service der Uni Potsdam sowie der FH's Potsdam und Brandenburg.

transfer zwischen den Generationen gefördert werden, das heißt auch vorhandenes (Erfahrungs-)Wissen nicht verloren gehen, andererseits wird der älteren Generation eine produktive und sinnvolle Tätigkeit gegeben, die dem allgemeinen wirtschaftlichen Klima der Region positive Impulse geben würde.

Evaluation bestehender Maßnahmen und Vorschläge alternativer Unterstützungsleistungen

Im Rahmen der Podiumsdiskussion wurde von verschiedener Seite deutlich gemacht, dass es bei der Formulierung von Handlungsvorschlägen, angesichts der Haushaltslage der Kommunen und des Landes, immer wichtiger wird, die knappen Finanzmittel effektiv einzusetzen. Vorhandene Maßnahmen und Initiativen wurden von den Gesprächspartnern daher immer wieder kritisch in Bezug auf ihre bisherigen Erfolge und zukünftige Erfolgsaussichten abgewogen.

Einführend wies **Herr Staatssekretär Pleye** auf ein durch das Land Sachsen-Anhalt finanziertes Modellprojekt¹⁵⁶ hin, welches den Übergabeprozess von Unternehmen beratend begleitet. Überdies sind auch zwei weitere Maßnahmen, die Ego.-Piloten und die GAjL plus-Initiative eng mit den Bereichen „Unternehmensnachfolge“ und „Generationswechsel“ verbunden¹⁵⁷. **Herr Pleye** machte jedoch gleichsam darauf aufmerksam, dass diese Angebote zwar wichtig und durchaus erfolgreich sind, jedoch insgesamt noch nicht als ausreichend erscheinen, um die verschiedenen Problemlagen der Unternehmensnachfolge abzudecken. Angesichts der Wichtigkeit des Themas für die Wirtschaft, Beschäftigungslage und Betriebslandschaft des Landes erachtet er es als eine bedeutende Aufgabe, die verschiedenen Angebote und Leistungen der Landesregierung, der Handwerks-, Industrie- und Handelskammern sowie anderer Institutionen (wie z.B. Hochschulen) in Zukunft besser zu vernetzen.

Die meisten Gesprächspartner sahen vor allem vor dem Hintergrund des unübersichtlichen und mitunter sogar undurchschaubaren Beratungs- und Förderungsangebotes kaum einen weiteren Bedarf für die finanzielle Förderung von Beratungsleistungen. Es wurde vielmehr die Auffassung vertreten, dass derartige Leistungen von den Unternehmen selbst zu finanzieren seien, da es sich um betriebsinterne Angelegenheiten handle. Demgegenüber wurde es als wichtig erachtet, die nachfolgende Generation bereits frühzeitig im Rahmen ihrer Ausbildung zu fördern, sei es z.B. im Zusammenhang mit einer Qualitätssteigerung der Lehrlingsausbildung (**Herr Riegg**) oder der Vernetzung von Hochschule und Handwerk (Publikumsbeitrag). In jedem Falle, so sah es auch **Herr Staatssekretär Pleye**, besteht die Notwendigkeit einer „unternehmensnahen Förderung“, welche allerdings im Zuge einer grundlegenden Überarbeitung

¹⁵⁶ Es handelt sich hierbei um das zuvor von Herrn Prof. Sievers vorgestellte Projekt „Unternehmensnachfolge in Sachsen-Anhalt“, in welchem das ICB als Projektleiter eingebunden ist.

¹⁵⁷ Die Ego.Piloten sind Teil eines flächendeckenden Angebotes im Rahmen der Existenzgründungsoffensive „Ego“, die Gründern ebenso wie auch Unternehmensnachfolgern als regionale Ansprechpartner dienen und neben grundlegenden Beratungsleistungen auch vermittelnde und koordinierende Funktionen einnehmen. Das Programm GAjL (Gegen Abwanderung junger Landeskinder) vermittelt arbeitslose Jugendliche unter 25 Jahren mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung an private Arbeitgeber im Land mit dem Ziel einer dauerhaften Beschäftigung.

in Zukunft übersichtlicher und für die Unternehmen verständlicher und praxisnäher gestaltet werden müsse.

Eine überwiegend kritische Betrachtung kam dem Prinzip der Vermittlungsbörsen zu. So hat beispielsweise keiner der an der Podiumsdiskussion teilnehmenden Unternehmer Gebrauch von einem derartigen Angebot gemacht. Vielmehr wurde die Effektivität von Vermittlungsbörsen, wie der bundesweiten Next-Initiative, von verschiedener Seite bezweifelt. Schließlich bestehe nur eine geringe Bereitschaft der übergabewilligen Unternehmer, sich und ihre Nachfolgeproblematik in einer Kartei bloß zu stellen. Auch ist die notwendige persönliche Ebene der zwischenmenschlichen Kommunikation von Übergeber und potentielltem Übernehmer im Rahmen einer anonymen web-basierten Börse nicht erreichbar. **Herr Prof. Sievers** unterstrich diese Argumentation mit Ergebnissen eigener Analysen. Dort zeigte sich, dass in der genannten Next-Börse häufig Friseure, Restaurants und Pferdeställe zur Übernahme angeboten werden, weniger allerdings Industrie und Wachstums orientierte Unternehmen mit größeren Mitarbeiterzahlen. Die tatsächlichen Erfolgsquoten erwiesen sich als eher gering, nicht zuletzt daher, weil kaum wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen in der Börse vertreten sind, die für eine Übernahme reizvoll erscheinen.

Auch **Herr Rogahn** als Vertreter der Handwerkskammer, welche als mitverantwortliche Institution an der Next-Börse beteiligt ist, stellte fest, dass eine solche Plattform das Problem der Unternehmensnachfolge nicht lösen könne. Vor allem in Anbetracht des oftmals langfristigen Prozesses von teilweise fünf oder mehr Jahren und der damit verbundenen Komplexität einer Übergabe (inklusive ihrer psychologischen, erblichen, rechtlichen und anderen Aspekte) stelle das Angebot einer Vermittlungsbörse nur ein „kleines Hilfsmittel“ dar, um das Matching, also die Kontaktfindung von Übergeber und Übernehmer, zu unterstützen.

Der von **Herrn Dr. Dienel** sowie **Herrn Prof. Sievers** angeregte Vorschlag, bisher bestehende Beratungs- und Betreuungsangebote stärker in die regionalen Hochschulen zu integrieren, d.h. zum Beispiel die Existenzgründungsinitiativen der Hochschulen mit den genannten Vermittlungsbörsen zu vernetzen, fand breite Zustimmung. Hierdurch würde Gründungswilligen die Möglichkeit einer Unternehmensübernahme als interessante Alternative zur Neugründung nahe gebracht und potentiellen Abwanderern eine berufliche Perspektive in der angestammten Heimat geboten. Eine vertiefte Kooperation zwischen Hochschule und Handwerksbetrieben hat nach Meinung von **Herrn Rogahn** den weiteren Vorteil, dass die Integration von Hochschulabsolventen in Handwerksbetriebe auch einen Innovations- und Qualifizierungsschub für die Ebene der Unternehmensleitung (und dadurch für die gesamte Landschaft der Handwerksbetriebe der Region) bedeutet. Dies sei vor allen Dingen vor dem Hintergrund der sich offensichtlich verschlechternden Qualifikation und Schulbildung sowie Leistungsbereitschaft der Lehrlinge von Bedeutung.

Zum anhaltenden Sensibilisierungsbedarf

In Anlehnung an die empirischen Ergebnisse des Projektes wies eine Teilnehmerin aus dem Publikum darauf hin, dass ein grundsätzlicher Aufklärungs- und Sensibilisierungsbedarf bestehe, da nur ein geringer Teil der Unternehmen rechtzeitige Schritte zur Nachfolgeregelung einleitet, sogar nur wenige überhaupt an diese bedeutende betriebswirtschaftliche Aufgabe denken; auch **Herr von Nathusius** kritisierte in diesem Zusammenhang das offensichtlich geringe Interesse der Betriebe an diesem wichtigen Thema.

Herr Prof. Sievers machte überdies deutlich, dass Unternehmen, deren interne Struktur eine Nachfolge von vornherein erschwert oder die aus Krankheitsgründen kurzfristig zur Disposition stehen, größtenteils nicht für eine Übergabe vermittelbar sind und daher gänzlich vom Markt verschwinden werden. Angesichts der volkswirtschaftlichen Bedeutung ausbleibender Nachfolgeregelungen vertrat **Herr Dr. Dienel** die Position, dass der Staat durchaus die Aufgabe habe, „aktiv zu werden“, wenn Unternehmen ein derart geringes Interesse an der Thematik zeigen.

Es wurde festgestellt, dass bislang keinerlei explizite Programme, Initiativen oder Projekte bestehen, welche diesen wesentlichen Punkt konzentriert berücksichtigen und die Unternehmen der Region für den Problembereich der Nachfolge sensibilisieren. Gleichzeitig war man sich jedoch einig, dass derartige Aufklärungskampagnen grundsätzlich nur in beschränktem Maße sinnvoll erscheinen, und man nicht jedem einzelnen Unternehmer „hinterher laufen“ könne, um ihn von „A bis Z“ über die von ihm einzuleitenden Schritte zu informieren. Vielmehr sollte, wie **Herr Rogahn** bemerkte, bereits während des Hochschulstudiums bzw. im Rahmen der Meister-Ausbildung auf die Nachfolgeproblematik hingewiesen sowie ein erster Maßnahmenplan vermittelt werden.

Die Hauptthesen der Podiumsdiskussion/Abschlussveranstaltung zusammengefasst

- Um der älteren Generation den Ausstieg aus dem Berufsleben zu erleichtern und gleichzeitig ihre Kompetenzen und Erfahrungen weiterhin für die Gesellschaft zu nutzen, bieten sich Coaching-Strukturen an, die eine Zusammenarbeit sowie den Wissenstransfer von Alt und Jung fördern. Eine diesbezügliche Unterstützungsleistung könnte zum Beispiel schon durch die Einrichtung einer Stelle für Vermittlungsdienste von älteren Coaches an jüngere Nachfolger erfolgen. Aber auch durch die Neugründung von Institutionen mit kooperativen Arbeitsstrukturen, die beispielsweise Ausbildungs- und Fortbildungsleistungen für Jugendliche und Berufseinsteiger anbieten, könnten einen Beitrag zum Wissenstransfer leisten.
- Die vorhandenen Angebote zur Beratung, Vermittlung und Betreuung von Unternehmensnachfolgern müssen übergreifend optimal vernetzt werden, um in einem synergetischen Zusammenwirken effektivere arbeits- und letztlich Kosten sparende Strukturen zu schaffen. Schon eine stärkere Zusammenarbeit von Hochschulen und (vor allem handwerklichen) Betrieben kann fruchtbare Auswirkung auf den Generationswechsel haben und über die Vermittlung von Absolventen ein innovativer Lösungsansatz für die Nachfolgersuche sein. Damit werden gleichzeitig innovative Impulse in die Unternehmen gebracht.

- Eine Beratung ist im Rahmen von Nachfolger-Suchprozessen und später auch während der Unternehmensübergabe unbedingt notwendig. Das bislang vorhandene Angebot an Beratungsleistungen (von Banken, Kammern sowie privaten Unternehmensbratern) ist jedoch bereits ausreichend, so dass eine Kürzung der vom Land Sachsen-Anhalt finanzierten Beratungsangebote zu Gunsten effektiverer Leistungen in Betracht gezogen werden sollte. Diese Leistungen könnten z. B. Informationskampagnen sein, die über die volks- und betriebswirtschaftliche Notwendigkeit rechtzeitiger Nachfolgeregelungen aufklären. Aber auch infrastrukturelle Ausbauten, welche die Vernetzung der verschiedenen Akteure und Institutionen fördern (z. B. von Hochschulen und Handwerksbetriebe) könnten helfen.
- Die Innovationskraft, welche durch einen Generationswechsel an der Spitze oder auch innerhalb der Belegschaft eines Unternehmens freigesetzt wird, wirkt oftmals als Triebfeder für neue Organisations-, Produktions- und Verfahrensweisen. Für die Steigerung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Betriebes ist dieser Aspekt nachhaltig von Bedeutung.
- Vermittlungsbörsen sind nur in geringem Maße geeignet, die Nachfolgeproblematik zu lösen: Betriebsinterne Informationen und Daten können nur auf Basis eines persönlichen Vertrauensverhältnisses zwischen Übernehmer und Übergeber ausgetauscht werden. Hier könnten die ego.-Piloten eine Art Vertrauensverhältnis aufbauen, da diese die Unpersönlichkeit einer Datenbank durch ihre vermittelnde Teilnahme und den direkten Kontakt mit den Unternehmern kompensieren.
- Immer noch besteht ein großer Sensibilisierungs- und Aufklärungsbedarf hinsichtlich der Nachfolgeproblematik. Die rechtzeitige und detaillierte Nachfolgeregelung erweist sich demgegenüber als ein richtungsweisender betriebswirtschaftlicher Arbeitsschritt, der über das Fortbestehen eines Betriebes wesentlich mitbestimmt.
- Unternehmen sollten Beratungsleistungen zunehmend eigenständig finanzieren.
- Die vielfältig bestehenden Informations- und Förderangebote sind für die Betriebe zu unübersichtlich, um effektiv wirksam werden zu können und verfehlen dadurch häufig ihre Adressaten.

I Zusammengefasste Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Generationswechsels in Sachsen-Anhalt

Dr. Frithjof Reul, Dipl.-Geogr. Ansgar Düben

In den verschiedenen Kapiteln dieses Berichts werden in unterschiedlichen Zusammenhängen und aus unterschiedlicher Perspektive Handlungsempfehlungen gegeben, die nun in diesem Abschnitt zusammengeführt und ergänzt werden sollen. Die Empfehlungen sind nach Maßnahmen und Adressaten geordnet und werden, falls vorhanden, mit existierenden Ansätzen und guten Beispielen in Verbindung gebracht (vgl. Tabelle 22). Auf diese Weise entsteht ein guter Überblick, der vielfältige Handlungsoptionen und zugehörige Akteure aufzeigt. Die Adressaten der Maßnahmen sind neben den Regierungsinstanzen, Hochschulen, Wirtschaftskammern und Unternehmen.

Neben der Bezugnahme auf bereits bestehende Maßnahmefelder (1) werden in einer zweiten, gesonderten Übersicht neue innovative Maßnahmen vorgestellt (2).

Die konventionellen Handlungsfelder (unter 1.) betreffen die Bereiche Sensibilisierung, Koordinierung bestehender Beratungsangebote, die Rolle der „Seniors“, den Fachkräftenachwuchs und seine Qualifizierung, rechtliche Rahmenbedingungen sowie Beruf und Familie.

Innovative Maßnahmen (unter 2.) werden für die Bereiche Rück- und Zuwanderung, Kooperation zwischen Kammern und Universitäten, ganzheitliches Generationswechselmanagement und Ausbildungspaten vorgeschlagen.

1. Intensivierungsbedarf bei bestehenden Maßnahmefeldern

➤ Sensibilisierung

Wie die verschiedenen Studien zur Unternehmensnachfolgen im Teil B zeigen, ist der Anteil an ungeplanten Ursachen für eine Unternehmensübergabe sehr hoch. Auf die Ursache „Krankheit, Unfall, Tod“ entfallen, sowohl bezogen auf Deutschland als auch auf Sachsen-Anhalt, allein über 25% aller Übergaben. Auf diese Ereignisse sind Unternehmen meist nicht vorbereitet. Aber auch die geplanten, altersbedingten Ursachen sind zum Großteil nicht mit einer gut vorbereiteten Übergabe verbunden. Gleichzeitig scheiden familieninterne Nachfolger oft unerwartet als Unternehmensübernehmer aus – womit sich die Übergabefrage wieder neu stellt. Das Problembewusstsein für diese Themen ist in den Unternehmen allerdings nur gering ausgeprägt.

Diese Anmerkungen, aber auch viele weitere Ausführungen im vorliegenden Bericht, machen deutlich, dass vor allem der Handlungsbereich der Sensibilisierung einen wesentlichen Ansatzpunkt für intervenierende Maßnahmen darstellt. Auffälligerweise finden sich gerade zu diesem Bereich nur wenige konkrete Initiativen mit dem expliziten Ziel einer flächendeckenden Aufklärung zur Übergabeproblematik. In den meisten Fällen erfolgt eine Sensibilisierung nach wie vor im Zuge von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen im Rahmen von Forschungsprojek-

ten, Veröffentlichungen, Workshops oder aber auch aufgrund der infolge von Basel II erforderlichen Auskunftspflicht bei der Kreditvergabe. Die Realität zeigt jedoch an verschiedener Stelle, dass ein derartiges eher „passives“ Sensibilisierungskonzept zwar durchaus auch Wirkungen zeigt, diese insgesamt allerdings als ungenügend zu bewerten sind: Verschiedene Untersuchungen belegen ein nur geringes Bewusstsein hinsichtlich des Themas „Generationswechselmanagement“, wobei hier der Fachkräftemangel vergleichsweise am stärksten im Bewusstsein der Unternehmensleitung verankert ist. Die Frage der Nachfolge hingegen ist bei den meisten Betrieben kaum bis gar nicht als betriebswirtschaftliche Problemstellung präsent.

Daher ist es wichtig, die Nachfolgeregelung, nach der Gründung und der Wachstumsphase, als den dritten wichtigen Abschnitt im Lebenszyklus des Unternehmens zu erkennen. Dies sollte jedem Unternehmer möglichst frühzeitig, das bedeutet bereits im Rahmen seiner Aus- und Fortbildung, immer wieder vermittelt werden. Ein derartiges Verantwortungsbewusstsein muss dabei auch die Erstellung von Notfallplänen bei unvorhersehbaren Krankheiten oder Unfällen beinhalten. So müssen innerbetrieblich entsprechende Strukturen geschaffen werden, welche die Führung, und damit auch die Zukunft des Betriebes, nicht allein in den Händen eines Einzelnen belässt, sondern auch eine kurz-, mittel-, oder langfristige Übergabe an Dritte ermöglicht.

Wenngleich diese betriebsinternen Angelegenheiten durchaus nur bedingt in den Verantwortungsbereich übergeordneter Institutionen wie der Landesregierung fallen, muss es dennoch im Interesse des Landes Sachsen-Anhalt liegen, bei den Unternehmen eine entsprechende Aufmerksamkeit für das Thema des Generationswechselmanagements zu erregen.

Natürlich kann nicht jedes einzelne Unternehmen individuell kontaktiert und hinsichtlich der Nachfolgeproblematik aufgeklärt werden. Jedoch sollten vorhandene Kommunikationswege genutzt werden, um beispielsweise über die Beilage von Informationsbroschüren oder durch eine gezielte Telefonaktion (durch welche ggf. auch zusätzliche Informationen erfragt werden können) eine breitere Aufmerksamkeit für das Thema zu erlangen. Zudem sollten Informationsveranstaltungen nicht nur „am Rande“ von Forschungsprojekten abgehalten, sondern auch gezielt zur Sensibilisierung und Problemdarstellung konzipiert werden.

Neben Informationsbroschüren können auch wandernde „Bürgerausstellungen“, die z.B. in den Kammern und auf Messen gezeigt werden, zur Information von Unternehmen genutzt werden. Hier berichten z. B. Unternehmensübergeber und -übernehmer über ihre Erfahrungen beim Generationswechsel. Damit kann gleichzeitig „an Ort und Stelle“ eine Basis für weiteren Austausch zum Thema initiiert werden.

➤ **Koordination bestehender Beratungsangebote**

Der Überblick zu den vorhandenen Initiativen (Kapitel G) belegt, dass es an Beratungsangeboten insgesamt nicht mangelt. Überdies existieren mittlerweile etliche Publikationen, welche als Ratgeber für die Unternehmensnachfolge und ihre spezifischen Problemlagen (Steuerrecht, Finanzierung, Erbrecht etc.) jedem Unternehmer zur Verfügung stehen. Die fast schon unüberschaubare Fülle an öffentlichen und privatwirtschaftlichen Angeboten macht deutlich, dass es

weniger weitere Beratungsinstrumente sondern vielmehr eine besser Koordinierung der zahlreichen Initiativen braucht. Das übergeordnete „Beratungs-Problem“ ist also weniger das mangelnde Angebot sondern mehr die mangelnde Nachfrage und Koordinierung der Informationen.

➤ **„Seniors“ unterstützen und nützen**

Unter dieser Überschrift werden gleich zwei Handlungsfelder angesprochen: Der Übergang der Senioren in den Ruhestand und der Wissenstransfer von der älteren auf die jüngere Generation.

Nicht nur die Unternehmensnachfolge und die Sicherung des Fachkräfteangebotes innerhalb der Belegschaft bedürfen der Planung und Beratung. Auch der wichtige Schritt des Ausstiegs des Seniors aus dem Unternehmen sollte begleitet werden.

Das „Problem des Loslassens“ auf Seiten der Unternehmensgründer ist ein häufiges Problem bei Übergaben. Nachfolgen scheitern häufig, weil Chefs nicht loslassen können und sich für unersetzbar halten. Deshalb sollte der Rückzug rechtzeitig geplant werden. Wirtschaftskammern und die verschiedenen Berater sollten ihre Klienten in den Unternehmen rechtzeitig dazu motivieren, einen Fahrplan für die Übergabe zu entwickeln. Ein detaillierter Nachfolgeplan erhöht zudem die Attraktivität für die Nachfolgenden.

Wichtig ist zudem, dass Unternehmer Pläne für die Zeit ihres Ruhestands entwickeln und sinngebende Aktivitäten außerhalb des Unternehmens rechtzeitig aufbauen. Der Berufsausstieg der „Seniors“ kann mit neuen Herausforderungen und Aktivitäten verbunden sein und auch im Dienste der Weitergabe des Erfahrungswissens zwischen den Generationen stehen. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele, die im Teil E detailliert vorgestellt werden. So werden über die Initiative „Alt hilft Jung“ Senioren aus der Wirtschaft an junge Unternehmer vermittelt, um in Fragen der Unternehmensgründung und -führung behilflich zu sein. Aber auch die beschriebenen Mentorenmodelle, bei denen ein Mentor seinen Mentee über längere Zeit betreut um Wissen und Erfahrungen in beruflichen Fragen zu vermitteln, bitten sich als Handlungsfeld für ehemalige Unternehmer an.

➤ **Qualifizierung und Sicherung des Fachkräftenachwuchses**

Fachkräfte sind eine Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Frühzeitige Fachkräftesicherung ist eine wesentliche Bedingung für die Sicherung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit.

Dem sich insbesondere im Mittelstand abzeichnenden Fachkräftemangel in Folge des demografischen Wandels sollte sowohl von Seiten der Förderung des Nachwuchses als auch auf der Seite der Qualifizierung der älteren Arbeitnehmer begegnet werden.

Neben Handwerksberufen müssen insbesondere Berufe im landwirtschaftlichen Bereich zukünftig verstärkt Werbung machen, um junge Menschen für eine Ausbildung in diesen Branchen zu begeistern. Bereits Schülerinnen und Schüler sollten besser über die grünen Berufe

informiert werden. Projekttage auf dem Bauernhof könnten Schüler und Schüler an das Leben und Arbeiten auf dem Land heranzuführen.

An den Hochschulen sollten die Agrarstudenten über Informationsveranstaltungen und Praktika für Leitungstätigkeiten in landwirtschaftlichen Betrieben begeistert werden.

Verbundausbildungen, bei denen sich mehrere Betriebe entsprechend ihren Stärken am Ausbildungsgang beteiligen, sollten weiter gestärkt werden. Die Qualität und Attraktivität der Ausbildung kann damit verbessert werden.

Auch bestimmte Studiengänge, insbesondere im ingenieurtechnischen Bereich, müssen zukünftig attraktiver werden und die Bedürfnisse der Unternehmen in den Regionen stärker integrieren. Hier haben Universitäten und Fachhochschulen eine besondere Verantwortung. Diese müssen ihre Studienangebote an geänderte Berufsbilder anpassen und auch mit neuen Studienbedingungen und Studienformen Angebote an bildungsferne Bevölkerungsgruppen unterbreiten. Es gilt, die Kooperationen mit der Wirtschaft zu verstärken, z. B. im Rahmen von Praktika, unternehmensnahen Studienabschlussarbeiten oder auch von gemeinsamen Forschungsprojekten. Damit lässt sich auch das potentielle akademische Personal näher an die regionale Wirtschaft heranzuführen. Voraussetzung wird hier, dass auch eine hinreichende Zahl von Studienplätzen angeboten wird.

Durch homogene Altersstrukturen in vielen ostdeutschen Unternehmen besteht die Gefahr, dass wertvolles Erfahrungswissen mit dem altersbedingten Ausscheiden der Fachkräfte und Führungskräfte verloren geht. Zur Bewahrung des Wissens sind eine unternehmerische Lernkultur und betriebliche Bildungsstrukturen erforderlich.

Ältere Arbeitnehmer sind aber nicht nur Träger von Erfahrungswissen, das es Weiterzugeben gilt. Sie stehen auch selbst unter dem Druck einer kontinuierlichen Weiterbildung. Die unverkennbare Tendenz zu lebenslangem lernen wird sich vor dem Hintergrund des knapper werdenden Nachwuchses und der ansteigenden Pensionsalter verschärfen. Auch hier stehen die Unternehmen in der Verantwortung eine Dequalifizierung ihrer Mitarbeiter zu vermeiden.

Bildung im Alter ist unerlässlich, um mit technischen und sozialen Entwicklungen Schritt zu halten. „eGovernment“ kann beispielsweise nur erfolgreich eingeführt werden, wenn der Großteil der Bevölkerung auch mit den technischen Möglichkeiten umzugehen weiß. Auch die Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten wird durch begleitende Lernprozesse begünstigt. Bildung im Alter befördert die soziale Integration und unterstützt die Dialogfähigkeit zwischen den Generationen.

➤ Reform des Steuer- und Erbrechtes

Eine Reihe von Rahmenbedingungen nimmt einen eher ungünstigen Einfluss auf den Gesamtprozess der Unternehmensnachfolge. Die Unternehmen klagen vor allem über steuerliche Belastungen, die beim Verkauf oder im Erbfall entstehen. Hinzu kommen aufwendige rechtliche und organisatorische Arbeitsgänge, welche häufig nur unter Zuhilfenahme von externem Fachpersonal (vor allem Finanz-, Steuer- und Rechtsberater) erfolgreich getätigt werden kön-

nen. Hier gilt es auf den verschiedensten Ebenen, eine Vereinfachung und Entbürokratisierung zu forcieren, um den Unternehmern unnötige verwaltungsbedingte Hindernisse zu ersparen. Grundüberlegung hierbei ist, Unternehmensnachfolgen ähnlich wie Unternehmensgründungen zu behandeln und damit zu erleichtern. Wenngleich das Steuer- und Erbrecht wie auch verschiedene andere Rahmenbedingungen nicht auf der Zuständigkeitsebene der Landesregierung umstrukturiert werden können, ist es dennoch möglich, die Einflussmöglichkeiten der Landesregierung auf die Bundesebene zu nutzen, um auf eine entsprechende Änderung der nationalen Rahmenbedingungen hinzuwirken.

➤ **Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Die Umfrage im Rahmen des Projekts hat eine nur geringe Resonanz im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergeben. Hier ist eine stärkere Sensibilisierung der Unternehmen erforderlich, die diesen Aspekt als Element eines wirksamen Personalmarketings sehen sollten. Der sich abzeichnende Fachkräftemangel ist vor dem Hintergrund eines europäischen Arbeitsmarktes auch eine Frage der Angebote, die die Wirtschaft bereit ist zu machen. In der Konkurrenz um qualifiziertes Personal müssen die Arbeitsbedingungen in Ostdeutschland deshalb auch attraktiver für Familien werden. In der Praxis gibt es hier zahlreiche Beispiele, wie das „audit berufundfamilie“, die stärker publik gemacht und umgesetzt werden sollten. Eine familienbewusste Personalpolitik und bedarfsgerechte Kinderbetreuungsangebote werden auch dazu führen, dass gut ausgebildete Mütter ihre berufliche Tätigkeit früher wieder aufnehmen.

2. **Vorschläge für innovative Maßnahmen**

Im Folgenden werden einige innovative Maßnahmen vorgestellt, die über die bislang bestehenden Ansätze mitunter deutlich hinausgehen und dabei auch Problembereiche erreichen, die in vor- oder nachgeschalteter Funktion im Generationswechselmanagement verortet sind.

➤ **Rück- und Zuwanderung fördern**

Vermittlungsstellen und Rückkehragenturen können dazu beitragen, die sich ab dem Jahr 2010 nahezu schlagartig verändernde Lage auf dem Arbeitsmarkt vorzubereiten und zu den abgewanderten qualifizierten Landeskindern Kontakt zu halten und um schnelle Vermittlungen für Rückwanderer zu ermöglichen. Derartige Institutionen müssen von allen relevanten Akteuren weiter gestärkt, aktualisiert, vernetzt und ausgeweitet werden.

Die zentrale Aufgabe dieser internetbasierten Agenturen, wie z. B. dem Kontaktbüro Netzwerk Ost (www.kontakt-ostdeutschland.de), besteht darin, den Informationsfluss zwischen Abgewanderten und ihrer Heimatregion aufrecht zu erhalten. Interessierte können dort im Forum diskutieren, Profile anlegen und auf diese Weise untereinander und auch mit potenziellen Arbeitgebern in Kontakt treten. Die Internetplattform bietet außerdem: Aktuelle News aus der Heimat, Profile von Arbeitgebern in der Region, Informationen zu Studien-/ Aus- und Weiterbildungsangeboten, Ansprechpartner zur Existenz- und Unternehmensgründung und Tipps zur Kinderbetreuung.

Sachsen-Anhalt ist eines der am frühesten industrialisierten Kernländer in Deutschland. Nach 1945 und im Laufe der ersten Jahrzehnte der DDR zogen viele alte Unternehmerfamilien in den Westen. Ihre Nachfolger dafür zu gewinnen, am alten Familienstandort aktiv zu werden, ist eine wichtige, zielführende und sehr individuelle Aufgabenstellung.

➤ „Bleibe im Lande und werde Unternehmer“ – Koordinierung der Beratungen der IHK's und der Hochschulen in Sachsen-Anhalt

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine bessere Koordination der bestehenden Beratungsstellen für ein erfolgreiches Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt unerlässlich ist (Vgl. Kapitel I 1). Über diese interne Optimierung durch Vernetzung hinausgehend sollte jedoch ein eigenständiges **Programm** ins Leben gerufen werden, welches den aktiven Dialog von Institutionen der Nachfolgervermittlung und -beratung mit den Hochschulen des Landes zum Inhalt hat. Unter dem Motto „Bleibe im Lande und werde Unternehmer“ würden dabei Kooperationen etabliert, welche den Studierenden bereits vor dem Hochschulabschluss eine Zukunftsperspektive in einem regional ansässigen Unternehmen in Aussicht stellen und dies gegebenenfalls über entsprechende Berufspraktika vorbereiten. Auf diese Weise kann aktiv einer Abwanderung von Hochqualifizierten und gleichzeitig dem Fachkräfte- und Nachfolgermangel in den Betrieben entgegengewirkt werden.

Für Hochschulabsolventen ist die Übernahme eines Betriebs in der Nähe der Studien- bzw. Hochschulstandorts eine echte Alternative zur Abwanderung, bietet die Übernahme doch unternehmerische Gestaltungsspielräume sowie die Nähe zu aufgebauten sozialen Netzwerken. Deshalb ist die Kombination von Existenzgründungsberatung und Generationswechselmanagement für Sachsen-Anhalt interessant. Ein Problem ist das oft fehlende Übernahmekapital auf der Hochschulmitarbeiterseite. Hier müssten Modellvorhaben neue, innovative Verfahren, die sich am Management-Buy-Out orientieren, entwickeln. Wichtige Fragen der Beratung sind zudem der Aufbau und die Sicherung des Vertrauens der Betriebsmitarbeiter in die neue Betriebsleitung. Eine solche Kombination könnte sowohl einen Beitrag zur Sicherung von Betrieben und zur Verhinderung der Abwanderung von Hochqualifizierten, als auch zur Stärkung des Unternehmergeists und Förderung des unternehmerischen Handelns im Land leisten.

Der Synergieeffekt dieser Kooperation dürfte insofern besonders stark sein, da sie einerseits die Kompetenzen und Kontakte der Kammern, die gewissermaßen über den Ein- und Überblick zur „Nachfrage-Seite“ der Unternehmen verfügen, und andererseits die der Hochschulen beinhaltet, die wiederum Experten hinsichtlich der Angebotsseite, also des rezenten und zukünftigen Fachkräfteangebotes, der Ausbildungsinhalte und Berufsintentionen der Studierenden sind.

➤ Langfristige Begleitung von Nachfolgern durch aktives Generationswechselmanagement: Der „Generationswechsel-Manager“

Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Problemlagen in Sachsen-Anhalt ist es für Existenzgründer und Nachfolger schwierig, nach dem Kraftakt der Unternehmensgründung die ersten

schweren Jahre am Markt zu überstehen. Die heutigen Beratungs- und Coachingstrukturen sind nur auf einen kurzfristigen Zeitraum ausgerichtet. Viele Unternehmen benötigen allerdings weitergehende und anhaltende Betreuung über Jahre hinweg. Alle Phasen der Unternehmensgeschichte sind mit jeweils eigenen Problemlagen verbunden und verlangen somit eigene Lösungsansätze. Dies geht einher mit einem langfristigen Managementkonzept, das auch für die Zukunft des Unternehmens den Bestand und die Beschäftigung sichert. Im Hinblick auf Ranking- und Rating-Strukturen (z.B. Kreditvergabe) dürften langfristige Regelungen einen durchaus positiven Einfluss nehmen.

Hier spielen vor allem die Kammern eine wesentliche Rolle, da diese naturgemäß den langfristigen Kontakt mit den Unternehmen ihrer Region pflegen. Insbesondere im Handwerk, wo die generationsübergreifende Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten eine grundlegende Position einnimmt, bietet sich ein derart langfristiges Konzept an. Neben einem Coaching-Angebot durch fachkundige Seniors wird die Durchführung von mindestens zwei Veranstaltungen pro Jahr und Handwerkskammer vorgeschlagen.

Hinzu gehören dabei Beratungs-, Schulungs- und Begleitmaßnahmen, die von den Handwerkskammern und Innungen sowie von weiteren Bildungsträgern durchgeführt werden. Schwerpunkte bilden die Erziehung von Unternehmensnachfolgern (vom Kindergartenalter an, z.B. über Kurse, Freizeiten, internationalen Austausch mit Unternehmerfamilien, Schullaufbahn-Studien- und Berufsberatung usw.), der Aufbau und die (familiäre) Integration (bis hin zur Adoption) von nicht verwandten Unternehmensnachfolgern sowie die Begleitung der Aufteilung des betrieblichen Vermögens auf mehrere Erben.

Die Rolle des „Generationsmanagers“ würde durch einen zuständigen Arbeitsbereich bei den Kammern und/oder durch einen externen (Senior-)Coach übernommen. Die wesentlichen Aufgaben der Manager-Stelle liegen dann im Bereich der längerfristigen Planung und Beratung zu Personalfragen, der Unternehmensstrategie und Unternehmensführung, der Kontaktvermittlung (Schnittstelle), der Wissensvermittlung und Weiterbildung.

➤ **Ausbildungspaten**

Generationswechselmanagement ist eine „Mehrebenenaufgabe“, welche neben den älteren Berufsaussteigern (mit ihrer außerbetrieblichen Zukunft!) und der unmittelbaren Nachfolgergeneration auch die jungen Mitarbeiter bis hin zu den Auszubildenden, ja sogar den Schülern als potentiell zukünftige Azubis und Lehrlinge beinhaltet. Die Ganzheitlichkeit eines durchdachten und problemorientierten Planungskonzeptes für den Generationswechsel muss daher auch jene Personen- und Altersgruppen integrieren, welche die Zukunft der Unternehmen in zwanzig bis vierzig Jahren tragen sollen. Hier setzt das Konzept der „Ausbildungspaten“ an: In einem themen- und damit Ressort-übergreifenden Ansatz integriert diese Idee auch die Bereiche „Bildung und Erziehung“, „Jugend“ und „Kultur“, sollte also auch in Zusammenarbeit der entsprechenden ministerialen Kompetenzen gemeinsam aufgebaut werden.

In Anbetracht der hohen Schulabbrecherzahlen in Sachsen-Anhalt und der daraus erwachsenden Probleme für die Individuen sowie die wirtschaftliche Zukunft des Landes erscheint es nütz-

lich, über die Hilfestellung externer Paten eine erfolgreiche Schul- und später Berufsausbildung zu unterstützen. Paten können hier vor allem ältere, aus dem Berufsleben ausgeschiedene Meister und Alt-Gesellen sein, die durch ehrenamtliche Tätigkeiten und Fähigkeiten insbesondere im Handwerkswesen sinnvolle Beschäftigungsmöglichkeiten und Zukunftsperspektiven eröffnen.

Insbesondere Jugendliche mit besonderem Förderbedarf, die in Gefahr des Schulabbruchs und damit Perspektivlosigkeit auf dem Arbeitsmarkt stehen, die in manchen Fällen sogar in die Straffälligkeit abzurutschen drohen, sollten hierbei berücksichtigt werden. Ein Beispielprojekt für eine derartige Kooperation findet sich im JUGENDWERKHOF WESSELS, wo mittlerweile über 20 Betriebe als Sponsoren und insgesamt 85 Stifter einen Raum geschaffen haben, wo Jugendliche in den Bereichen Gartenbau und Landwirtschaft, Gastwirtschaft, (Küche und Service), Warenverkauf, Bäckerei, Handwerk und Verwaltung eine arbeitsnahe Tätigkeit und Qualifizierung ermöglichen. Ein derartiges Projekt schafft neue Ausbildungsplätze, die den regional wohnhaften Jugendlichen zur Verfügung stehen, bietet älteren Handwerksmeistern und Altgesellen die Möglichkeit, sich für die Zukunft ihrer Berufe in der Region einzusetzen und bieten den Betrieben selbst eine sichtbare Zukunftsperspektive.

I Zusammengefasste Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Generationswechsels in Sachsen-Anhalt

Tabelle 22: Ausgewählte konventionelle Maßnahmen, Adressaten und Beispiele

Maßnahme	Adressat	Ausgewählte Ansätze und Beispiele
Sensibilisierung		
<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisierung für das Thema Generationswechsel und Fachkräftemangel - Informationsbroschüren, gezielte Telefonaktionen sowie bestehende Kommunikationswege nutzen - Ausstellungen zur Problematik - Kombination der bestehenden Initiativen zur Nutzung von Synergieeffekten 	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftskammern - Landesregierung 	<ul style="list-style-type: none"> zahlreiche Einzel- und Coachingprojekte wie z.B. - ego.-Existenzgründungsoffensive - „Unternehmensnachfolge in Sachsen-Anhalt“ - „Familiennachfolge, den Generationswechsel gestalten“ (IHK Potsdam) - Senior Experten Service / Senior Coaching Service
Koordination		
<ul style="list-style-type: none"> - bestehende Beratungsangebote stärker vernetzen - Absolventen „Perspektiven zum Bleiben“ durch Unternehmensübernahme aufzeigen - Beratungsangebote von Hochschulen und Kammern koppeln 	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftskammern - Hochschulen 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovativer Ansatz
„Seniors“ unterstützen und nützen		
<ul style="list-style-type: none"> - Übergang in den „Ruhestand“ planen - Erfahrungswissen der Seniors nützen - Mentorenmodelle fördern 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmer - Wirtschaftskammern - Berater 	<ul style="list-style-type: none"> - Initiative „Alt hilft Jung“ - Mentorenmodelle
Qualifizierung und Sicherung des Fachkräftenachwuchses		
<ul style="list-style-type: none"> - Werbung für gering nachgefragte Ausbildungsberufe - Verbundausbildungen zur Erhöhung der Attraktivität - Stärkere Verbindung zwischen akademischer Ausbildung und regionalen Unternehmen - Dequalifizierung durch Weiterbildung vermeiden 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmer - Wirtschaftskammern - Hochschulen 	<ul style="list-style-type: none"> - Masterstudiengang „Unternehmensnachfolge“ - KEIMforum - Next-Change - Next Business Generation
Reform des Steuer und Erbrechts		
<ul style="list-style-type: none"> - Erleichterung rechtlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen - Gleichstellung von Existenzgründung und Unternehmensübernahme 	<ul style="list-style-type: none"> - Landesregierung - Bundesregierung 	
Familie und Beruf		
<ul style="list-style-type: none"> Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern 	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftskammern - Landesregierung - Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> „audit berufundFamilie“

Tabelle 23: Innovative Maßnahmen, Adressaten und Realisierungsvorschläge

Maßnahme	Adressat	Vorschlag zur Realisierung
Rückkehrförderung und Zuwanderung		
Zu- und Rückwanderung über Rückkehragenturen stärken	- Wirtschaftskammern - Landesregierung - Unternehmen	Kontaktbüro für Rück- und Zuwanderer des Netzwerks Ost www.kontakt-ostdeutschland.de
„Bleibe im Lande und werde Unternehmer!“		
Kooperation der Beratungsstellen der Kammern mit den Gründungsagenturen von Hochschulen zur frühzeitigen bzw. studienbegleitenden Vernetzung von Unternehmen und Studenten	- Wirtschaftskammern - Hochschulen - Studierende - Unternehmen	Einrichten eines eigenen Programms und Pilotprojektes „Bleibe im Lande und werde Unternehmer!“ durch das die Zusammenarbeit von Kammern und Unis angeschoben wird.
„Generationswechselmanager“		
Ganzheitliche Begleitung des Generationswechsels in Unternehmen über die Generation der Azubis, der Fachkräfte, der potentiellen Nachfolger bis hin zu den Seniors. Vor allem Bildungs- und Coachingmaßnahmen.	- Wirtschaftskammern - Unternehmen - Schüler und Studenten - Mitarbeiter	Finanzierung der Beratungs- und Fortbildungsmaßnahmen, die vorwiegend durch die Kammern organisiert und durchgeführt werden. Zudem Zuschüsse zu den Beratungsleistungen der Senior-Coaches (Teilfinanzierung).
Ausbildungspaten		
Betreuung von gefährdeten Jugendlichen durch Senior-Paten, die beim Schulabschluss und bei der Ausbildungsplatzsuche sowie während der Ausbildung zur Seite stehen.	- „Seniors“ - Unternehmen - Schüler und Jugendliche	Gründung einer gemeinnützigen Gesellschaft, die Koordinationsaufgaben übernimmt und bestenfalls sogar Orte für praktische Tätigkeiten (Handwerk, Kunst, Gastronomie, landw. Produktion etc.) einrichtet.

3. Formulierung von Förderrichtlinien

Grundsätzlich sollte bei der Konzeption zukünftiger Förderinstrumentarien vor allem zwei Charaktereigenschaften Berücksichtigung finden: Zum einen die Langfristigkeit der Maßnahmen und zum anderen die Koordinierung einer aktiven Zusammenarbeit der involvierten ministerialen Institutionen.

Langfristige Projektförderung

Die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Generationswechselmanagements ergibt sich insbesondere durch die Folgen und Begleitumstände des demographischen Wandels. Demographische Prozesse verlaufen grundsätzlich längerfristig und haben überwiegend langfristige Folgen. Problemlösungsansätze und Förderinstrumente müssen daher ebenfalls mittel- bis langfristige konzipiert werden und können nicht nur über kurzzeitig laufende Modellprojekte gestellt werden. Daher sind in Zukunft unbedingt längere Projektlaufzeiten zu veranschlagen, die auch dem zeitlichen Rahmen von Unternehmensübergaben von fünf bis zehn Jahren Rechnung tragen.

Zusammenarbeit zwischen den Ministerien

Es wurde bereits an mehreren Stellen deutlich, wie wichtig eine organisierte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ministerien für einen erfolgreichen Generationswechsel ist. Diese Zusammenarbeit muss allerdings nicht nur auf organisatorischer Ebene erfolgen, sondern sollte sich auch durch gemeinsame finanzielle Fördermaßnahmen manifestieren. Hierdurch lassen sich nicht nur die zur Verfügung stehenden Gelder zielgerichtet bündeln, es wird insgesamt auch mehr Transparenz im Förderprogramm-Dschungel erreicht.

Generationswechselmanagement als Mehrebenenaufgabe fällt in die Zuständigkeiten der Ressorts von Wirtschaft, Soziales, Bildung & Wissenschaft, Kultur etc. Der Generationswechsel beginnt bereits in der Schule, wo der Nachwuchs für die kommenden Generationen von Fachkräften und Nachfolgern ausgebildet wird. Er setzt sich fort auf der Ebene der Mitarbeiter, folgend der Gruppe der Nachfolger und schließt mit der Generation der Berufsaussteiger und „Seniors“.

Förderung des Generationswechselmanagements in Sachsen-Anhalt

Neben der Einleitung innovativer Maßnahmen müssen im Rahmen eines umfassenden Generationswechselmanagements auch die bestehenden (finanziellen) Förderrichtlinien kritisch hinterfragt und demnach umgestaltet werden. Nach einem kurzen Einblick in die Förderlandschaft werden im Folgenden daher Vorschläge zur Novellierung des bestehenden Fördersystems unterbreitet. Die tabellarischen Zusammenstellungen geben jeweils einen kleinen Eindruck über die Vielseitigkeit des Förderangebotes. Hierbei geht es nicht um eine detaillierte Analyse der zahlreichen Programme und Maßnahmen, sondern vielmehr darum, die Vielfalt der mit dem Generationswechselmanagement verknüpften Institutionen und Leistungen zu verdeutlichen¹⁵⁸.

Weder auf Bundes- noch auf Landesebene existieren konkrete Förderrichtlinien zum Thema Generationswechselmanagement. Dies ist bereits der Tatsache geschuldet, dass die Vielschichtigkeit dieses Themas eine vernetzende und übergreifende Tätigkeit verschiedener Handlungsfelder und Akteure erfordert. Andererseits lässt sich wiederum eine Vielzahl an Fördermöglichkeiten finden, die in direkter oder indirekter Weise mit dem Aufgabenbereich des Generationswechselmanagements verbunden sind. Sie betreffen dabei vor allem die Zielgruppen der **Nachfolger**, der **Mitarbeiter und Fachkräfte**, der **Auszubildenden** sowie der „**Seniors**“ bzw. **Übergeber**.

Generationswechselmanagement setzt bereits bei der **Generation der Jugendlichen**, also den Schülern und Auszubildenden an. Für die Förderung sind damit also auch jene Programme relevant, die sich mit der Betreuung und (Fort-)Bildung von Jugendlichen und jungen Arbeitnehmern beschäftigen.

¹⁵⁸ Die Angaben entstammen zum Großteil dem Informationsangebot der Internet-Seiten der Landesregierung Sachsen-Anhalt (www.sachsen-anhalt.de) sowie der Broschüre „Existenzgründung – Schwerpunkt der Wirtschaftsförderung“ des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt.

Tabelle 24: Förderung von Jugendlichen

Jugendliche, Schüler, Auszubildende		
Zuständigkeit	Schwerpunktbereich	Förderinstrument
<i>Kultusministerium</i>	Kultur und Medien	<ul style="list-style-type: none"> ○ Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Kunst und Kultur
	Schul- und Erwachsenenbildung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für bildungsbezogene Projekte und Vorhaben
<i>Ministerium für Gesundheit und Soziales</i>	Familie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung von Hilfen zur Erziehung ○ Querschnittsaufgaben der Betreuungsvereine
	Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung von Hilfen zur Erziehung ○ Kinder- und Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, erzieherischen Kinder- und Jugendschutz ○ Querschnittsaufgaben der Betreuungsvereine
<i>Ministerium für Wirtschaft und Arbeit</i>	Aktive Arbeitsmarktförderung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einstellungshilfen an der zweiten Schwelle Einstiegsgeld ○ Integration durch gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung
	Berufliche Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit, Qualifizierung und Integration von Frauen ○ Schaffung von betrieblichen Ausbildungsplätzen für benachteiligte und behinderte Jugendliche sowie für Auszubildende, die ihren Ausbildungsplatz infolge Betriebsstillegung oder -einschränkung verloren haben ○ Verbundausbildung zur Schaffung von Ausbildungsplätzen und zur Verbesserung der Ausbildungsqualität, Zusatzqualifikationen ○ Eingliederung von Jugendlichen an der 2. Schwelle
<i>Bundesinitiativen bzw. Bund-Länder-Initiativen</i>	Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ausbildungsplatzförderung ○ Fremdausbildung in Ausbildungskooperationen und Verbänden
	zuständige Agentur für Arbeit; zuständiger Maßnahmeträger	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gegen Abwanderung junger Landeskinder (GAJL-plus)

Fort- und Weiterbildung ist auch für die Gruppe der **Mitarbeiter und Fachkräfte** der Unternehmen von großer Bedeutung. Hier wird es in Sachsen-Anhalt bereits in wenigen Jahren zu empfindlichen Engpässen und ausgeprägten Konkurrenzsituationen gegenüber anderen (besonders westdeutschen) Standorten kommen. Darüber hinaus rekrutiert sich aus dieser Gruppe das Nachfolgerpotential für die Unternehmen des Landes. Es spielen hier also auch die Bereiche der Arbeitsmarktförderung für ältere Mitarbeiter sowie von Langzeitarbeitslosen bzw. Wiedereinsteigern.

Tabelle 25: Förderung von Fachkräften

Mitarbeiter – Fachkräfte		
Zuständigkeit	Schwerpunktbereich	Förderinstrument
Kultusministerium	Kultur und Medien	<ul style="list-style-type: none"> ○ Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Kunst und Kultur
	Schul- und Erwachsenenbildung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für bildungsbezogene Projekte und Vorhaben ○ Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen gemäß §§ 6 und 7 des Gesetzes zur Förderung der Erwachsenenbildung im Lande Sachsen-Anhalt
Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt	Investitionsmaßnahmen im landwirtschaftlichen Betrieb, Landwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ○ Demonstrationsvorhaben und umweltbezogene Fortbildungsmaßnahmen
Ministerium für Wirtschaft und Arbeit	Aktive Arbeitsmarktförderung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualifizierung von Beschäftigten
	Besondere Zielgruppen des Arbeitsmarktes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen - Landesprogramm Ü 50 - ○ Beschäftigung von langzeitarbeitslosen ALG-II-Beziehern ○ Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen über 55 Jahre ○ Schaffung von Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
	Schaffung von Arbeitsplätzen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beschäftigung von langzeitarbeitslosen ALG-II-Beziehern ○ Schaffung von Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
	Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung der Personalkosten für die Einstellung von Innovationsassistenten
	Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung der Personalkosten für die Einstellung von Innovationsassistenten
Bundesinitiativen bzw. Bund-Länder-Initiativen	Investitionsbank Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Innovationsassistentenförderung
	Trägergesellschaft Sachsen-Anhalt; Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Praktikumsmaßnahmen zur beruflichen Eingliederung von Frauen, allein Erziehenden und Berufsrückkehrern
	Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualifizierung von Beschäftigten
	Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt; Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zuwendungen zur Förderung der Erwachsenenbildung

Der größte Teil der bestehenden Maßnahmen betrifft die Existenzgründungsförderung, welche über verschiedene finanzielle Hilfeleistungen wie spezielle Darlehen, Bürgschaften, Beteiligungen oder Investitionszuschüssen vor allem der **Gruppe der Nachfolger** bei der Gründung oder Übernahme eines Betriebes zur Verfügung steht. Wichtige Akteure im Land Sachsen-Anhalt sind hier insbesondere die Investitionsbank Sachsen-Anhalt, die IBG Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH, die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH (MBG), die Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt mbH (BB) sowie die KfW-Mittelstandsbank; be-

stimmte Beratungsleistungen werden über die RKW Sachsen-Anhalt GmbH und die TGL Sachsen-Anhalt GmbH finanziell gefördert. Die Bundesagentur für Arbeit zahlt ein Überbrückungsgeld bzw. Existenzgründungszuschüsse bei der Einstellung von Arbeitslosen.

Besonders die durch das ERP (European Recovery Program) und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bereitgestellten Mittel spielen als Finanzierungsgrundlage eine wesentliche Rolle. Sie bieten während der Gründungsphase (z.B. ERP-Kapital für Gründung, StartGeld), aber auch in der Wachstumsphase (ERP-Kapital für Wachstum) und bei etablierten Unternehmen (z.B. Unternehmerkapital für Arbeit und Investitionen) zinsgünstige Kredite für Investitionsleistungen. Die Laufzeit dieser Kapitaldarlehensprogramme kann bis zu 15 Jahren, beim Unternehmerkredit (KfW) auch 20 Jahre betragen.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Förderlandschaft ist die **Strukturförderung der Europäischen Union**. So werden im Rahmen der *Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung* (EFRE) Investitionen zur Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen finanziert und Infrastruktur- und Modernisierungsmaßnahmen unterstützt. Insbesondere Kleine und Mittelständische Unternehmen werden über lokale Entwicklungsinitiativen gefördert, unter anderem durch Beratungsförderung und Risikokapitalausstattung.

Der *Europäische Sozialfonds* (ESF) fördert über arbeitsmarktpolitische Maßnahmen wie Qualifizierungs- und Beschäftigungshilfen das regionale Arbeitskräftepotential. Neben der Präventivwirkung soll (insbesondere jugendlichen) Arbeitslosen die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt erleichtert werden und über Bildungsmaßnahmen eine dauerhafte Beschäftigungsgrundlage geschaffen werden. Eine besondere Berücksichtigung finden die Bereiche Forschung und technologische Entwicklung sowie Maßnahmen, die der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt dienen.

Der *Europäische Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft* (EAGFL) richtet sich speziell an landwirtschaftliche Betriebe. Die hierüber getätigten Investitionen und Beihilfen (Modernisierung, Produktionskostensenkung, Gründung, Ruhestand, Vermarktung, Umweltschutz etc.) verfolgen eine allgemeine Verbesserung der Produktionsstruktur und Entwicklung ländlicher Räume als Wirtschafts-, Sozial-, Kultur- und Naturraum.

Ein anderer Weg der Förderung wird durch bestimmte Maßnahmen und (Pilot-)Projekte beschritten (Vgl. Kapitel G), die meist in Kombination von Landes-, Bundes- und/oder EU-Mitteln den Unternehmen bestimmte Leistungen wie z.B. Information, Vermittlung, Beratung oder Teilfinanzierung zur Verfügung stellen.

Tabelle 26: Förderung von Nachfolgern

Unternehmen – Gründer/Nachfolger		
Zuständigkeit	Schwerpunktbereich	Förderinstrument
Kultusministerium	Kultur und Medien	<ul style="list-style-type: none"> ○ Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Kunst und Kultur
Ministerium für Wirtschaft und Arbeit	Berufliche Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualifizierung von Existenzgründern
	Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gewährung von verzinslichen Darlehen mit längerfristigen festen Laufzeiten zur Existenzfestigung oder Sicherung des Wachstums ○ Hilfen für existenzgefährdete Unternehmen ○ Investitionszuschüsse für Vorhaben der gewerblichen Wirtschaft ○ Spezifische Beratung, durch welche den Unternehmen Impulse und Anregungen zur weiteren Entwicklung und Verbesserung vermittelt werden
Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt	Investitionsmaßnahmen im landwirtschaftlichen Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung der Betriebsberatung landwirtschaftlicher Unternehmen
Bundesinitiativen bzw. Bund-Länder-Initiativen	Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt GmbH	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ausfallbürgschaften der Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt ○ Garantien der Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt GmbH für Beteiligungen ○ Garantien der Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt GmbH für Mitarbeiter-Beteiligungen ○ Bürgschaft ohne Bank „BoB“
	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beteiligungen der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft an Existenzgründungen und KMU ○ Beteiligungen an Technologieunternehmen
	Investitionsbank Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Darlehen an mittelständische oder technologieorientierte Unternehmen ○ Gemeinschaftsaufgabe (GA) „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ – Infrastrukturförderung ○ Gemeinschaftsaufgabe (GA) „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ – Unternehmensförderung ○ Gründerdarlehen ○ Mezzaninedarlehen ○ Zuwendungen an technologieorientierte, mittelständische Unternehmen
	PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bürgschaften des Landes Sachsen-Anhalt
	IBG Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH	<ul style="list-style-type: none"> ○ IBG-Risikokapitalfonds für technologieorientierte KMU
	Investitionsbank Sachsen-Anhalt; KfW Mittelstandsbank; zuständige Kammer	<ul style="list-style-type: none"> ○ KfW-Gründercoaching
	RKW Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mittelstandsberatungsprogramm (Beratungshilfeprogramm)
	KfW-Mittelstandsbank	<ul style="list-style-type: none"> ○ ERP-Kapital für Gründung, ERP-Kapital für Wachstum ○ Mikro-Darlehen ○ StartGeld ○ Unternehmerkredit

I Zusammengefasste Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Generationswechsels in Sachsen-Anhalt

	Agentur für Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existenzgründungszuschuss (Ich-AG) ○ Überbrückungsgeld ○ Einstellungszuschuss für Existenzgründer
--	--------------------	---

Weitestgehend bei Fördermaßnahmen vernachlässigt wird die **Generation der Seniors**, welche die vierte wichtige Adressaten-Gruppe im Generationswechselmanagement stellen. Hier müssen vor allem Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Berufsausstiegern bei und nach der Unternehmensübergabe unterstützend den Weg in die neue Lebensphase erleichtern und dort sinnstiftende Betätigungen ermöglichen. An dieser Stelle könnte besonders auch an psychologische Unterstützungsmaßnahmen gedacht werden.

Tabelle 27: Förderung von „Seniors“

„Seniors“ – Unternehmensübergeber		
Zuständigkeit	Schwerpunktbereich	Förderinstrument
<i>Ministerium für Gesundheit und Soziales</i>	Familie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Querschnittsaufgaben der Betreuungsvereine
	Jugendarbeit/ Jugendsozialarbeit	

4. Exkurs: Vorschläge für die Förderpolitik des Landes Sachsen-Anhalt Dr. Rainer Lüdigg

Vorbemerkung

Bei den nachfolgenden Ausführungen ist zu berücksichtigen, dass im gesamten Bereich des Generationswechselmanagements bereits eine Fülle von Programmen, Modellprojekten, Fördermöglichkeiten auf Bundes- und Landesebene existieren. Diese schon sehr ausdifferenzierte Förderlandschaft sollte eher rationeller organisiert denn weiter ausgebaut werden. Deshalb wurden bewusst Anknüpfungen an vorhandene Förderprogramme gesucht (bei denen anzunehmen ist, dass sie auch im Zeitraum 2007 bis 2013 weitergeführt werden) und Modellvorhaben vorgeschlagen, die ggf. auf vorhandenen Förderprogrammen aufsetzen können.

Eine Differenzierung nach Umsetzungszeiträumen erfolgte nicht. Es ist davon auszugehen, dass neue Finanzierungs- und Förderinstrumente zunächst im Rahmen von Modellvorhaben kurz- und mittelfristig erprobt werden, während Vorschläge, die auf bestehenden Förderprogrammen aufbauen, kurzfristig umgesetzt werden können.

Eine Differenzierung nach Zuständigkeiten einzelner Ministerien erfolgte ebenfalls nicht, auch Dotierungen für die einzelnen Vorschläge wurden in der Regel nicht vorgeschlagen. Hier kann und will die Studie dem erforderlichen Abstimmungsprozess innerhalb und zwischen den Ministerien nicht vorgreifen.

Für die Darstellung der Vorschläge wurde ein relativ einheitlicher tabellarischer Aufbau angestrebt. Damit soll eine gewisse Systematik gewährleistet werden, die weitergehende Ausformulierungen und Abstimmungen zumindest ansatzweise erleichtern soll.

Die Vorschläge gliedern sich in drei Unterpunkte:

1. Vorschläge zur Aufnahme in Förderrichtlinien bzw. zur Regelförderung
2. Vorschläge für Modellvorhaben
3. Vorschläge zur Information und Sensibilisierung insbesondere von Unternehmen

Vorschläge, die nicht durch Programme des Landes abgedeckt sind bzw. dessen Kompetenzen überschreiten (z.B. Neuregelungen des Steuer- und Erbfolgerecht) sowie Vorschläge, die keiner Förderung bedürfen (z.B. Initiativen zur stärkeren Nutzung des Wissens von Senioren) wurden nicht berücksichtigt. Das heißt, die nachfolgende Zusammenstellung stellt ausschließlich auf Vorschläge ab, die das Land und dessen Förderung unmittelbar betreffen.

I Zusammengefasste Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Generationswechsels in Sachsen-Anhalt

Inhaltlich lassen sich die Vorschläge folgenden Themenfeldern zuordnen:

Themenfeld	Vorschlag
Unternehmensnachfolge	1.1 Quick-Check für die Übertragung bzw. den Erhalt fortführungswürdiger Unternehmen
	1.2 Coaching und Moderation der Unternehmensnachfolge
	2.1 Kombination von Beratungen zur Existenzgründung aus Hochschulen mit Beratungen zur Unternehmensübergabe der Kammern
	2.2 Konzertierte Aktion zur Unternehmensnachfolge
Wissensweitergabe und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer	1.3 Modelle zur wechselseitigen Wissensvermittlung und zur Bildung altersgemischter Teams
	1.4 Qualifizierung älterer Arbeitnehmer
Sicherung des Berufsnachwuchses	1.5 Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft
	2.6 Qualifizierte Praktika für Studenten in KMU
	2.7 Aufbau von Nachhilfesystemen für Jugendliche durch ältere Menschen
	2.9 Lernpartnerschaften für KMU
Angebote für Klein- und Kleinstunternehmen	2.3 Lokales Kapital für Bildung und Wirtschaft
	2.5 Wissenstransfer in KMU, speziell Managementwissen
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	2.4 Familienorientierte Dienstleistungszentren
	2.8 Betriebskita für KMU
	3.1 Informationsoffensive zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Damit werden in den Vorschlägen wesentliche inhaltliche Themenfelder des Generationswechselmanagements, die sich vom Grundsatz her durch die gesamte Studie ziehen, nochmals angesprochen. Hier sehen die Verfasser Handlungsbedarfe, in jedem Fall sollte jedoch nach Möglichkeit eine Integration in Förderprogramme, die in der kommenden Förderperiode weitergeführt oder neu aufgelegt werden bzw. eine modellhafte Erprobung erfolgen.

1. Förderrichtlinien

1.1	
Bezeichnung:	Quick-Check für die Übertragung bzw. den Erhalt fortführungswürdiger Unternehmen
Ziel:	Gewinnung eines ersten Überblicks über die Voraussetzungen und Möglichkeiten der Unternehmensübergabe
Begünstigte:	Übergebende von Unternehmen
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none">○ Maximal zweitägige Prüfung, ob und in welcher Form ein Unternehmen am besten übertragen und fortgeführt werden kann○ Die Prüfung wird durch einen externen Berater vorgenommen
Hintergrund:	Trotz vielfältiger Angebote durch unterschiedliche Institutionen und auf unterschiedlichen Ebenen bestehen besonders bei KMU, darunter Handwerksbetriebe, erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der Regelung der Unternehmensnachfolge; hier soll der Quick-Check ansetzen
Finanzierung:	<ul style="list-style-type: none">○ Zuschuss zum Berater-Honorar○ Offen, ob Festbetrags- oder Anteilfinanzierung
Einordnung:	<ul style="list-style-type: none">○ Kann in bestehende Förderprogramme zur Mittelstandsberatung eingeordnet werden (wie sie z.B. durch die Handwerkskammern zur Unternehmensübergabe kostenfrei angeboten werden)○ Es sollte aber möglichst keine kostenfreie Beratung sein
Quelle:	Empfehlung einer Studie zur Unternehmensnachfolge der Handelskammer Hamburg
Anmerkungen:	Unklar, ob die Empfehlung dort umgesetzt wurde

1.2	
Bezeichnung:	Coaching und Moderation der Unternehmensnachfolge
Ziel:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Begleitung des Prozesses der Unternehmensübergabe durch externe Beratung ○ Gilt auch für die Moderation sehr konflikträchtiger Unternehmensübergaben
Begünstigte:	Übergebende und Übernehmende von Unternehmen; Bildungsträger (für Weiterbildungsangebote)
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Besonders bei externen Nachfolgelösungen (ggf. auch bei MBO) ist eine Begleitung und ggf. Moderation des Übergabeprozesses hilfreich ○ Eingeschlossen werden sollten Weiterbildungsangebote für Rechtsanwälte und Steuerberater, die nach wie vor wichtige Ansprechpartner gerade für kleine Unternehmen sind; die Angebote sollten speziell auf die Moderation komplizierter Übergaben zugeschnitten sein und z.B. psychologische Aspekte berücksichtigen ○ Erfahrungen aus laufenden Modellprojekten des Landes (z.B. RKW/icb) sind zu integrieren ○ Das Angebot könnte auf dem Quick-Check aufbauen
Hintergrund:	<p>Die Begleitung empfiehlt sich vor dem Hintergrund, dass gerade bei externen Nachfolgelösungen ein langsames und begleitetes Hineinwachsen in die Führungsverantwortung und in Betriebsabläufe eine erfolgreiche Nachfolge begünstigt. Die Erfahrungen, die in dem o.g. Modellprojekt gesammelt wurden, bestätigen diese These.</p> <p>Moderationsbedarfe treten besonders in Fällen mit vielen Beteiligten oder mit großem Konfliktpotenzial auf. Da die Rolle des Moderators besonders bei der Übergabe von Kleinunternehmen durch Rechtsanwälte bzw. Steuerberater ausgeübt wird, ist eine zielgerichtete Weiterbildung auf diesem Gebiete sinnvoll.</p>
Finanzierung:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Im Fall einer Regelförderung Zuschüsse zu den Beratungshonoraren ○ Ob Zuschüsse zu Weiterbildungskosten sinnvoll sind, ist zu diskutieren; ein Zuschuss zu den Kosten von Weiterbildungsveranstaltungen ist ggf. sinnvoller
Einordnung:	Kann in bestehende Förderprogramme zur Mittelstandsberatung eingeordnet werden
Quelle:	Studie der Landeskreditbank Baden-Württemberg
Anmerkungen:	Unklar, ob die Empfehlung umgesetzt wurde

1.3	
Bezeichnung:	Modelle zur wechselseitigen Wissensvermittlung und zur Bildung altersgemischter Teams
Ziel:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verbesserung der Innovationsförderung in KMU durch Kombination des Wissens Älterer mit den Fähigkeiten Jüngerer ○ Gewährleistung des Erfahrungs- und Wissenstransfers ○ Nutzung komplementärer Stärken von Jüngeren und Älteren
Begünstigte:	KMU
Inhalt:	Gefördert werden sollen Teams aus älteren und jüngeren Arbeitnehmern, die gemeinsam an Innovationsprojekten in KMU arbeiten. Bedingung für die Förderung ist ein geeigneter Nachweis über den vorgenommenen Wissensaustausch (neben der normalen Projektabrechnung).
Hintergrund:	Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erlangen Maßnahmen zur Weitergabe des Wissens und der Kompetenzen älterer Arbeitnehmer, die in absehbarer Zeit aus dem Berufsleben ausscheiden, zunehmende Bedeutung. Das betrifft nicht zuletzt den gesamten Bereich der Forschung und Entwicklung, insbesondere in KMU. Dort sind in der Regel nur wenige Erfahrungsträger vorhanden
Finanzierung:	Projektbezogen als Zuschuss zu den Projektkosten
Einordnung:	Förderung im Rahmen der wachstumsorientierten Qualifikation für Beschäftigte über den ESF
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Baut auf den Erfahrungen von Tandemprojekten auf; unklar ist der Einbau einer Genderkomponente zur Förderung weiblichen Berufsnachwuchses in technischen Bereichen

1.4	
Bezeichnung:	Qualifizierung älterer Arbeitnehmer
Ziel:	Erhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer
Begünstigte:	Ältere Arbeitnehmer in KMU
Inhalt:	<p>Maßnahmen zur Qualifizierung in</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Querschnittsbereichen, bei denen Wissensdefizite drohen (z.B. Fremdsprachen) ○ Fachbereichen, die zu den Kernkompetenzen gehören, mit raschem Umschlag des Wissens ○ Eingeschlossen ist ein internationaler Erfahrungs- und Wissenstransfer (LEONARDO für ältere) <p>Die Maßnahmen sollen möglichst modular aufgebaut sein, um die jeweiligen Weiterbildungsbedarfe der Unternehmen (resp. ihrer älteren Arbeitnehmer) optimal widerzuspiegeln. Es soll mithin ein vorrangig aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen in Form von Lernprojekten sein.</p>
Hintergrund:	Gerade ältere Fachkräfte leiden unter teilweise erheblichen Qualifikationsdefiziten (z. B. im ingenieurtechnischen Bereich), dabei sind teilweise technologische Kompetenzen, teilweise auch Querschnittskompetenzen betroffen. Da zunehmend gerade in Bereichen mit höherer Qualifizierung ein Fachkräftemangel befürchtet wird, kommt der Qualifizierung und der Erhaltung des Wissens wachsende Bedeutung zu. Zudem wächst das Erfordernis eines lebenslangen Lernens.
Finanzierung:	Zuschuss zu den Kosten der Weiterbildung
Einordnung:	Integration in vorgesehene Fördermaßnahmen des Landes im Bereich Qualifizierung über den ESF EU-Programm Wissenstransfer und Qualifikation
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Untere Altersgrenze wäre zu definieren

1.5	
Bezeichnung:	Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft
Ziel:	Förderung von Praxiserfahrungen von Schülern einschließlich Weiterbildung von Lehrern
Begünstigte:	Schüler der oberen Klassen; Lehrer; KMU
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bessere Berufsorientierung über die Förderung von Praxiserfahrungen bei Schülern in KMU ○ Maßnahmen zur praktischen Weiterbildung von Lehrern in Zusammenarbeit mit der gewerblichen Wirtschaft ○ Sensibilisierungskampagne in Zusammenarbeit mit Medien, speziell auf KMU und Handwerksbetriebe zugeschnitten
Hintergrund:	<p>Durch die Koordinierungsstelle Schule-Wirtschaft wurden positive Erfahrungen in Form von best practices gesammelt. Diese Erfahrungen verdienen eine Verallgemeinerung und weitere Verbreitung, vor allem auch in kleinen Unternehmen. Bisher waren vor allem mittlere und größere Unternehmen Nutznießer der Zusammenarbeit. Es bedarf daher einer verstärkten Unterstützung von KMU, vor allem von Kleinunternehmen für die Gewinnung von Berufsnachwuchs.</p> <p>Teilweise bedürfen auch die Einsichten von Lehrern in die gewerbliche Wirtschaft einer Vertiefung und Qualifizierung.</p>
Finanzierung:	Nicht rückzahlbare Zuschüsse für die Sensibilisierungskampagne
Einordnung:	Noch zu klären (mit Kultusministerium)
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Ob eine zusätzliche Förderung der praktischen Weiterbildung von Lehrern im Rahmen von bestehenden Programmen zur Weiterbildung und Qualifizierung erforderlich ist, muss noch diskutiert werden.

2. Modellvorhaben/ Modellprojekte

2.1	
Bezeichnung:	Kombination von Beratungen zur Existenzgründung aus Hochschulen mit Beratungen zur Unternehmensübergabe der Kammern
Ziel:	Existenzgründer mit übergabewilligen Unternehmern zusammenbringen mit einer Kombination beider Bereiche zu einer neuen Beratungsdienstleistung
Begünstigte:	Existenzgründer (besonders aus Hochschulen) und Übergabende
Inhalt:	<p>Modellvorhaben, das die Beratung und Begleitung von Hochschulangehörigen, die ein Unternehmen leiten möchten, mit Betrieben, bei denen ein Generationswechsel an der Spitze ansteht, zusammenbringt.</p> <p>Da gerade auf der Seite der Hochschulmitarbeiter oft das notwendige Übernahmekapital fehlt, soll das Modellvorhaben gemeinsam mit der Investitionsbank des Landes neue, innovative Verfahren, die sich am MBO orientieren, entwickeln.</p>
Hintergrund:	Beratungsmaßnahmen werden sowohl für die Existenzgründung als auch für die Übergabe/Übernahme von Unternehmen angeboten. Daher ist weniger eine Bereitstellung zusätzlicher Angebote als vielmehr eine gezielte Koordinierung und Verknüpfung von Angeboten beider Seiten sinnvoll. Genau dieses Ziel wird mit dem Modellvorhaben verfolgt.
Finanzierung:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bereitstellung von Teilen des Startkapitals durch die Investitionsbank
Einordnung:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beratungen durch die Kammern sind kostenfrei ○ Neues Finanzierungsinstrument der Investitionsbank als spezielles Angebot im Rahmen der Existenzgründungsförderung
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Keine

2.2	
Bezeichnung:	Konzertierte Aktion zur Unternehmensnachfolge
Ziel:	Sensibilisierung kleiner Unternehmen für die Unternehmensübergabe und Begleitung derselben
Begünstigte:	KMU
Inhalt:	Koordinierung von Beratungsangeboten zur Unternehmensübergabe durch den ego.Piloten (ggf. verknüpft mit Beratungen zur Existenzgründung)
Hintergrund:	<p>Für die Vorbereitung und Begleitung der Unternehmensübergabe gibt es bereits zahlreiche Beratungsangebote. Eine konzertierte Aktion zwischen den Hauptansprechpartnern erscheint daher sinnvoll.</p> <p>Mit dem ego.Piloten steht vor Ort eine bewährte Struktur zur Verfügung, die auf die Begleitung der Unternehmensnachfolge ausgedehnt werden könnte. Voraussetzung ist die Fortführung der Maßnahme; eine Kopplung mit Angeboten zur Existenzgründung ist möglich.</p>
Finanzierung:	Über die Förderung des ego.Piloten; keine zusätzlichen Kosten
Einordnung:	Bei Aufnahme in das Aufgabenspektrum des ego.Piloten über die Förderung des ego.Piloten (über den ESF)
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Abgrenzung zu Vorschlag 2.1 gegeben, da 2.1 auf Hochschulen abstellt

2.3	
Bezeichnung:	Lokales Kapital für Bildung und Wirtschaft
Ziel:	Spezifisch auf Kleinunternehmen bis maximal 19 Beschäftigten abzielende Förderung
Begünstigte:	Kleinunternehmen mit maximal 19 Beschäftigten
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung von kleineren Maßnahmen insbesondere im Bereich der Qualifizierung und Weiterbildung, von Außenauftritten usw. speziell für Kleinunternehmen ○ Entscheidung über die Förderung ähnlich wie bei LOS oder Leader+ projektbezogen über regionale Beiräte (dabei könnte z.B. auf die PAKTE-Beiräte zurückgegriffen werden) ○ Regionale Verortung sichert die notwendige „Nähe zum Problem“
Hintergrund:	Viele Kleinunternehmen beteiligen sich nicht an Fördermaßnahmen, da die oft komplizierten Anträge eine abschreckende Wirkung ausüben. Für Kleinunternehmen sollten deshalb „robuste“ Maßnahmen mit einfachen Antragsverfahren aufgelegt werden. Der Vorschlag zielt in diese Richtung.
Finanzierung:	Nicht rückzahlbarer Zuschuss von maximal 10.000 ; Förderung über den ESF
Einordnung:	Neue Maßnahme, zunächst als Modellprojekt zu erproben
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Keine

2.4	
Bezeichnung:	Familienorientierte Dienstleistungszentren
Ziel:	Ausbau von Dienstleistungsangeboten speziell im ländlichen Raum zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Begünstigte:	Träger von (künftigen) Dienstleistungszentren
Inhalt:	<p>Das Modellvorhaben soll in ausgewählten ländlichen Regionen durchgeführt werden. Eingeschlossen sind Stadtumbaugebiete in Grund- und Mittelzentren im ländlichen Raum. Damit sollen speziell junge Familien gehalten bzw. angezogen werden.</p> <p>Für das Vorhaben sollte eine Grundlast an Dienstleistungen am Ort bereits vorhanden sein, auf der aufgesetzt werden kann. Das Vorhaben leistet also auch Konzentrationseffekte.</p>
Hintergrund:	<p>Nach wie vor sind Möglichkeiten der Nutzung von Dienstleistungen einschl. der sozialen Infrastruktur ein wesentliches Hindernis für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das Projekt zielt darauf ab, Dienstleistungen konzentriert an Standorten in der Nähe von größeren gewerblichen Standorten anzubieten, um so für Berufstätige das Angebot insgesamt zu verbessern.</p> <p>Vor dem Hintergrund kommunaler Haushaltsprobleme sind ppp-Modelle besonders zu unterstützen.</p>
Finanzierung:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zuschuss zu Miet- bzw. generell Betreiberkosten ○ wünschenswert ist die Installation von ppp-Modellen, aber keine besonderen Förderkonditionen
Einordnung:	Neues Angebot, deshalb Erprobung als Modellvorhaben
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	<p>Zuschüsse sollten eher dem Träger der Einrichtung gewährt werden. Ggf. sind die Zuschüsse z.B. in Form von Mietvergünstigungen weiterzugeben. Bewährt sich das Vorhaben, ist eine darlehensgebundene Regelförderung oder degressive Zuschussförderung vorstellbar.</p> <p>Aufnahme in Landesaudit Beruf und Familie prüfen</p>

2.5	
Bezeichnung:	Wissenstransfer in KMU, speziell Managementwissen
Ziel:	Management in KMU, speziell in Kleinunternehmen verbessern
Begünstigte:	Geschäftsführer von KMU; Studenten
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Modellvorhaben zur Vorbereitung einer entsprechenden Richtlinie ○ Coaching von Geschäftsführern speziell kleiner Unternehmen ○ Einrichtung von speziellen Kursen für Management von KMU an Hochschuleinrichtungen des Landes (auch für Ingenieure) ○ Modellvorhaben zur Kooperation von Hochschulen und Kleinunternehmen zum Transfer von FuE-Ergebnissen bzw. generell von Wissen
Hintergrund:	<p>Die betriebswirtschaftliche Lehre an Universitäten und Hochschulen orientiert sich fast ausschließlich an größeren, mindestens mittleren Wirtschaftseinheiten. Die Unternehmenslandschaft wird aber vor allem durch Kleinunternehmen geprägt, auf die sich die gelehrten Managementmethoden nur begrenzt anwenden lassen.</p> <p>Hier will das Modellvorhaben ansetzen mit einer spezifischen Förderung der Vermittlung von Managementwissen, das auch für KMU, insbesondere Kleinunternehmen, geeignet ist.</p> <p>Vor einer generellen Einführung ist eine modellhafte Erprobung sinnvoll.</p>
Finanzierung:	<p>Modellvorhaben: nicht rückzahlbarer Zuschuss</p> <p>Kurse: nicht rückzahlbarer Zuschuss</p>
Einordnung:	Förderung im Rahmen von ESF-Programmen möglich (noch zu klären)
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Keine

2.6	
Bezeichnung:	Qualifizierte Praktika für Studenten in KMU
Ziel:	Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen in KMU und Handwerksbetrieben
Begünstigte:	KMU
Inhalt:	Förderung von Praktika bzw. Lernprojekten für Studenten in KMU mit der Zielstellung, dass aus dem Praktikum nach Ende des Studiums der eigene Arbeitsplatz hervorgeht (Die Förderung sollte entsprechend beauftragt sein). Begünstigter der Förderung ist das Unternehmen, in dem das Praktikum durchgeführt wird. Die Förderung gilt ausschließlich für KMU und Handwerksbetriebe.
Hintergrund:	<p>Die Sicherung des erforderlichen akademischen Berufsnachwuchses stellt vor allem für kleine Unternehmen und Handwerksbetriebe ein zunehmendes Problem dar. Hier ist daran gedacht, durch gezielte Vermittlung von Studenten auf Praktikumsplätze Möglichkeiten zur Sicherung zu eröffnen.</p> <p>Grundidee ist, über Lernen in der Arbeit sowohl einen Wissenstransfer in das Unternehmen durchzuführen als auch die Befähigung des Studenten, sein Wissen auf betriebliche Aufgabenstellungen anzuwenden und sich damit im Idealfall den eigenen Arbeitsplatz zu schaffen.</p>
Finanzierung:	Zuschuss zu den Personalkosten
Einordnung:	Förderung über den ESF als Modellvorhaben
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Eine Einordnung in die Regelförderung sollte erst nach Erprobung vorgenommen werden. Erfahrungen mit vergleichbaren Projekten liegen z.B. aus dem Freistaat Thüringen vor, auf denen bei Bedarf aufgebaut werden kann.

2.7	
Bezeichnung:	Aufbau von Nachhilfesystemen für Jugendliche durch ältere Menschen
Ziel:	Verminderung der Zahl von Schul- und LehrabbrecherInnen
Begünstigte:	Ältere Arbeitnehmer; Schüler und Auszubildende
Inhalt:	<p>Ältere betreuen als Tutoren einzelne Schüler bzw. Auszubildende und/oder kleine Gruppen über definierte Zeiträume (bzw. bis zum Abschluss).</p> <p>Inhalt ist letztlich eine Übertragung von Wissen der älteren Arbeitnehmer. Die Arbeitnehmer stehen mit einem ggf. flexiblen, nach den Anforderungen auszugestaltenden Zeitbudget für die Betreuung zur Verfügung. Die Betreuungsdauer erstreckt sich maximal bis zum Erlangen eines Berufsabschlusses durch die Betreuten. Die Arbeitnehmer bleiben Beschäftigte des Unternehmens.</p>
Hintergrund:	<p>Die Qualifikationen älterer Menschen werden trotz aller laufenden Bemühungen kurz- und mittelfristig in größerem Umfang durch Brachfällen bedroht sein. Hier wird angeregt, dieses Wissen nach einer entsprechenden Qualifizierung gezielt in Form von Einzelmaßnahmen oder kleinen Gruppen für die Unterstützung lernschwacher Schüler und Auszubildender einzusetzen, um die teilweise hohen Abbrecherquoten zu verringern.</p> <p>Damit erhalten auch Ältere eine sinnvolle Alternative zu ABM oder Arbeitslosigkeit. Es wird bewusst auf die Gruppe der 55- bis 64-jährigen abgestellt, die kaum noch Chancen auf reguläre Vermittlung haben. Eine Erprobung als Modellvorhaben ist erforderlich.</p>
Finanzierung:	Zuschüsse für 55- bis 65-jährige
Einordnung:	Förderung aus dem ESF als Modellvorhaben
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Zeitdauer der Förderung ist offen (und damit unscharf)

2.8	
Bezeichnung:	Betriebskita für KMU
Ziel:	Schaffung von Kindertagesstätten, die gemeinsam von mehreren KMU betrieben werden
Begünstigte:	KMU
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung der Zusammenarbeit von KMU auch im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie ○ Die Kita soll von mehreren in der Region ansässigen KMU gemeinsam betrieben werden.
Hintergrund:	Der Vorschlag ist eine konkrete Untersetzung des Landesaudits „Familie und Beruf“ durch ein entsprechendes Modellvorhaben.
Finanzierung:	Zuschuss zu den Einrichtungskosten
Einordnung:	Noch zu klären mit MS (als Modellprojekt)
Quelle:	Eigener Vorschlag; Anlehnung an Teile der EQUAL-Initiative in Brandenburg
Anmerkungen:	Ideal wäre ein Betrieb ohne Förderung; denkbar wäre auch ein Betrieb im Rahmen eines ppp-Modells

2.9	
Bezeichnung:	Lernpartnerschaften für KMU
Ziel:	Verbesserung der Berufsorientierung und Berufsvorbereitung für Schüler durch Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Schulen und einem oder mehreren KMU
Begünstigte:	Schüler, KMU, Schulen
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aufbau von Lernpartnerschaften zwischen Schulen und einem oder mehreren KMU ○ Abschluss von Kooperationsvereinbarungen auf verschiedenen Gebieten mit jährlicher Untersetzung (Arbeitsplan) ○ Praxisorientierter Unterricht
Hintergrund:	<p>Die Verbindung von Schulwissen mit Anwendungswissen ist lückenhaft. Viele Unterrichtsbeispiele etwa in den naturwissenschaftlichen Fächern sind recht praxisfern.</p> <p>Feste Verbindungen zwischen Schule und Wirtschaft existieren bisher vor allem bei mittleren und größeren Unternehmen. KMU sind weniger aktiv, aber für Schulen bislang offenbar auch weniger attraktiv.</p> <p>Der Vorschlag setzt an beiden Enden an. Das Modellprojekt soll sowohl einen Beitrag zur frühzeitigen Berufsorientierung und zur Gewinnung von Fachkräftenachwuchs in KMU leisten als auch zur Senkung von Ausbildungsabbrecherquoten durch gezielte Berufsvorbereitung leisten.</p>
Finanzierung:	Ggf. Finanzierung einer Begleitung (Coaching) für beide Seiten: Festbetrag als zeitgebundene Aufwandsentschädigung für die KMU
Einordnung:	Förderung aus dem ESF möglich
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Ob ein finanzieller Anreiz nötig ist (und in welcher Höhe), muss noch weiter diskutiert werden

3. Information und Sensibilisierung

3.1	
Bezeichnung:	Informationsoffensive zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Ziel:	Stärkere Sensibilisierung der Unternehmen
Begünstigte:	Werbe- und Beratungsunternehmen
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Informationsoffensive zu Fördermaßnahmen des Landes/ des Bundes ○ Propagierung und Verbreitung bestehender Förderansätze ○ Propagierung guter Beispiele ○ Propagierung organisatorischer Möglichkeiten, z.B. der Flexibilisierung von Arbeitszeiten zum beiderseitigen Vorteil
Hintergrund:	Die Unternehmensbefragung im Rahmen der Studie hat deutliche Informationsdefizite für den Themenbereich „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ aufgezeigt. Deshalb sollten Maßnahmen wie z.B. das Landesaudit und gute Beispiele breit bekannt gemacht werden.
Finanzierung:	Noch zu klären
Einordnung:	Noch zu klären
Quelle:	Eigener Vorschlag
Anmerkungen:	Keine

J Anhang

1. Fragebogen

Fragebogen Unternehmensbefragung

im Auftrag des Ministeriums für Bau und Verkehr
des Landes Sachsen-Anhalt

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt. Die Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Die Verwertung und Veröffentlichung von Ergebnissen erfolgt in einer Form, die keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen ermöglicht.

Wir möchten Sie bitten, die folgenden Fragen möglichst vollständig zu beantworten und uns den ausgefüllten Fragebogen am besten sofort, spätestens aber bis zum 10.03.2006 in dem beigefügten Freiumschlag zurückzusenden.

... und so wird's gemacht:

- Ankreuzen x
- Zahl eintragen 111
- Bei „andere/-s“ Antwort eingeben

Fragen, die auf Sie nicht zutreffen oder Sie nicht beantworten können, dürfen Sie selbstverständlich übergehen.

Für Rückfragen stehen Ihnen im isw Institut Herr Dr. Rainer Lüdigg (Tel. 0345/52 13 618) und in der nexus GmbH Herr Dr. Frithjof Reul (Tel. 030/31 80 54 – 66) zur Verfügung.

Allgemeine Angaben

1. Zu welchem Wirtschaftsbereich gehört Ihr Unternehmen

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Energie- und Wasserwirtschaft
- Vorleistungsgewerbe (Grundstoffindustrie)
- Investitionsgüter produzierendes Gewerbe
- Gebrauchsgüter produzierendes Gewerbe
- Ernährungsgewerbe
- Baugewerbe
- Handel- und Gastgewerbe; Verkehrsgewerbe
- Kredit- und Versicherungswesen
- Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen
- Dienstleistungen überwiegend für Organisationen ohne Erwerbszwecke und privat

2. Sind Sie ein Handwerksbetrieb?

- Ja Nein

3. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

- Einzelunternehmen
- GbR
- GmbH
- AG
- KG oder OHG
- andere

4. Welche Eigentumsform hat Ihr Unternehmen?

- Selbständiges Unternehmen
- Filiale / Betriebsteil / Niederlassung eines größeren Unternehmens
- Inhabergeführtes Unternehmen

5. Wie viele Beschäftigte hat der Betrieb?

- insgesamt?
- darunter weiblich?

Allgemeine Angaben zum Generationswechsel

6. Wie hoch ist die Zahl Ihrer Beschäftigten über 55 Jahre?

- insgesamt?
- darunter weiblich?
- darunter Fachkräfte?
- darunter Führungskräfte?

7. Wie viel Auszubildende hat Ihr Unternehmen zurzeit?

- insgesamt?
- darunter weiblich?

8. Wie viel Auszubildende hat Ihr Unternehmen seit 2000 übernommen?

- insgesamt?
- darunter weiblich?

9. Werden in Ihrem Unternehmen Regelungen zur Altersteilzeit genutzt?

- Ja Nein

Falls ja, wie viele Beschäftigte nutzen diese Regelung?

darunter weiblich?

10. Welche Formen der Altersteilzeit werden genutzt? (mehrere Antworten möglich)

- Verkürzte Arbeitszeit
- Verkürzte Lebensarbeitszeit
- Andere Arbeitszeitvereinbarungen

Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Qualifikation) älterer Arbeitnehmer/-innen

11. Nutzen Sie Maßnahmen, um die Leistungsfähigkeit Ihrer älteren Arbeitnehmer/-innen (über 50 Jahre) zu erhalten? (mehrere Antworten möglich)

- Ja Nein

Falls ja:

- Gesundheitsangepasste Arbeitsplatzgestaltung (z. B. Rückenentlastung) oder besondere Arbeitsschutzmaßnahmen
- Arbeit körperlich und geistig abwechslungsreich gestalten

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Veränderung am Arbeitsplatz <input type="checkbox"/> Flexible Arbeitszeitregelung <input type="checkbox"/> Förderung von Gesundheit und Fitness (z. B. Rückenschule, Stressbewältigung usw.) <input type="checkbox"/> Anpassung von Arbeitsabläufen (z. B. Reduzierung von Zeitdruck, einseitiger körperlicher oder nervlicher Belastung, Stress usw.) <input type="checkbox"/> Einsatz von Mitarbeitern/-innen in einem anderen, den körperlichen Möglichkeiten besser entsprechendem Aufgabenbereich <input type="checkbox"/> Betriebliche Gesundheitsvorsorge als fester Bestandteil der Führungstätigkeit <input type="checkbox"/> Einrichtung von Gesundheitszirkeln, Mitarbeiter/-innengesprächen <input type="checkbox"/> Gesundheitsvorsorgemaßnahmen speziell für ältere Mitarbeiter/-innen <input type="checkbox"/> Andere Maßnahmen <input type="checkbox"/> Wir kennen Maßnahmen, nutzen sie aber nicht <p>12. Nutzen Sie Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung? (mehrere Antworten möglich)</p> <p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p> <p>Falls ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Altersstrukturanalyse der Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Individuelle Gestaltung der Erwerbsbiografie (bei Jobs mit begrenzter Tätigkeitsdauer vorausschauende Planung eines Wechsel in einen anderen Job) <input type="checkbox"/> Laufbahngestaltung <input type="checkbox"/> Lernfördernde Arbeitsgestaltung <input type="checkbox"/> Betriebliche Qualifizierungspläne für Arbeitnehmer aller Altersgruppen <input type="checkbox"/> Spezifische Weiterbildung für Ältere (z. B. in neuen Technologien) <input type="checkbox"/> Betriebsinterne Weiterbildungsberatung (Weiterbildungscoaching) <input type="checkbox"/> Mitarbeitergespräche <input type="checkbox"/> Andere Maßnahmen <input type="checkbox"/> Wir kennen Maßnahmen, nutzen sie aber nicht <p>13. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, um das Fachwissen älterer Arbeitnehmer/-innen auf jüngere zu übertragen? (mehrere Antworten möglich)</p> <p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p> <p>Falls ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Integratives Lernen in altersgemischten Teams (Tandems, Patenschaften) <input type="checkbox"/> Förderung des Dialogs zwischen Älteren und Jüngeren <input type="checkbox"/> Innovationsprojekte mit Älteren und Jüngeren ausführen <input type="checkbox"/> Einarbeitung Jüngerer durch Ältere <input type="checkbox"/> Gegenseitige Vermittlung von Wissen (Lernzirkel, Betriebsgeschichte etc.) <input type="checkbox"/> Konservierung des Wissens Älterer im Unternehmen (z. B. auf PC, Einspeisen in Qualitätsmanagementsysteme u.a.m.) <p>14. Durch den Bund werden Programme zur Förderung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer/-innen angeboten. Nehmen Sie diese Fördermöglichkeiten in Anspruch bzw. würden Sie in Anspruch nehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Haben wir schon genutzt <input type="checkbox"/> Wollen wir nutzen <input type="checkbox"/> Werden wir nicht nutzen <input type="checkbox"/> Ist nicht bekannt / trifft auf uns nicht zu <p>15. Haben Sie Förderungen für die Einstellung älterer Arbeitsloser in Anspruch genommen?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p> <p>Falls ja, welche Förderungen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Übernahmen der Beiträge zur Arbeitsförderung bei Beschäftigung älterer Arbeitnehmer <input type="checkbox"/> Entgeltssicherung für ältere Arbeitnehmer <input type="checkbox"/> Eingliederungszuschüsse <input type="checkbox"/> Beteiligung an JobRotation <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Betriebsübergabe (diese Frage bitte nur beantworten, wenn Inhaber/in bzw. Gesellschafter/in über 55 Jahre alt sind)</p> </div> <p>16. Ist bereits bekannt, wer die Unternehmensnachfolge antritt?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	<p>Falls ja, die Unternehmensnachfolge erfolgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> in der Familie <input type="checkbox"/> innerhalb des Betriebes (Management by out an Leitende Angestellte, Mitarbeiter) <input type="checkbox"/> durch Verkauf <input type="checkbox"/> durch Adoption <input type="checkbox"/> durch Verpachtung <input type="checkbox"/> durch Management by in (MBI) <input type="checkbox"/> anderes..... <p>Falls nein, worin bestehen voraussichtl. die größten Probleme bei der Nachfolge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Finden von geeigneten Nachfolgern <input type="checkbox"/> Preisfindung für die Übernahme od. schwierige Unternehmensbewertung <input type="checkbox"/> ungeklärte Erbfragen <input type="checkbox"/> langwieriger Prozess, Unterschätzung des Zeitverlaufs <input type="checkbox"/> unterschiedliche Vorstellungen zum Unternehmensablauf <input type="checkbox"/> Modernisierungsdefizit <input type="checkbox"/> geringe Erträge <p>17. In welchem Zeitraum soll die Übergabe des Unternehmens erfolgen?</p> <p><input type="checkbox"/> bis 2007 <input type="checkbox"/> bis 2010 <input type="checkbox"/> bis 2015 <input type="checkbox"/> noch offen</p> <p>18. Haben Sie Beratungsangebote zur Vorbereitung der Unternehmensnachfolge in Anspruch genommen? (mehrere Antworten möglich)</p> <p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p> <p>Falls nein, wollen Sie Beratungsangebote in Anspruch nehmen?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Weiß nicht</p> <p>Falls ja, welche Beratungsangebote</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nexxt (Bundesinitiative) <input type="checkbox"/> ego. Unternehmensnachfolge (Landesprojekt) <input type="checkbox"/> Beratungsangebote der Kammern (IHK, HWK, Kammern der freien Berufe) <input type="checkbox"/> Beratungsangebote von Verbänden/Berufsvereinigungen (z. B. Arbeitgeber, BVMW u.a.) <input type="checkbox"/> Angebote kommerzieller Unternehmensberater <input type="checkbox"/> Angebote von Steuerberatern / Rechtsanwälten <input type="checkbox"/> Angebote von Personalberatern <input type="checkbox"/> andere <p>Mit der Beratung war ich</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zufrieden <input type="checkbox"/> teilweise zufrieden <input type="checkbox"/> nicht zufrieden <p>19. Hat Ihnen die Beratung bei der Vorbereitung der Unternehmensnachfolge geholfen?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p> <p>20. Was sollte aus Ihrer Sicht in der Beratung verbessert werden? (mehrere Antworten möglich)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Koordinierung von Beratungsleistungen <input type="checkbox"/> Beratung aus einer Hand <input type="checkbox"/> Suche nach geeignetem Nachfolger und Vorwauwahl unterstützen <input type="checkbox"/> Aufklärung über rechtliche und steuerliche Aspekte <input type="checkbox"/> anderes <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>Maßnahmen zum Halten jüngerer Arbeitnehmer/-innen (bis 30 Jahre)</p> </div> <p>21. Wie fördern Sie die Fortbildung und Qualifizierung jüngerer Arbeitnehmer/-innen? (mehrere Antworten möglich, keine Pflichtqualifizierungen, z.B. Schweißerpässe)</p> <p>Der Betrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ...übernimmt die Kosten für bestimmte Maßnahmen <input type="checkbox"/> ...gewährt eine Freistellung
--	--

.....unterstützt mit Sachmitteln
gewährt Bildungsurlaub
unterstützt durch Praktika bei Kooperationspartnern bzw. anderen Unternehmen
gewährt keine Unterstützungen
die Mitarbeiter qualifizieren sich selbständig

22. Wie unterstützt Ihr Unternehmen die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
(mehrere Antworten möglich)

Der Betrieb

...beteiligt sich an der Landesauditierung „Beruf und Familie“
 ...beabsichtigt, sich an der Landesauditierung zu beteiligen
 ...hat eine eigene Kindertagesstätte
 ...beteiligt sich / unterstützt eine KITA
 ...unterstützt junge Mütter und Väter durch flexible Arbeitszeiten/Arbeitseinteilung
 ...hat Telearbeitsplätze eingerichtet
 ...hat Berufsrückkehrerinnen / junge Mütter eingestellt (seit 2003)
 ...ermöglicht Jahresarbeitszeitkonten für junge Eltern
 ...organisiert oder beteiligt sich an Hol- und Bringdiensten als Dienstleistung (z.B. für Eltern mit kleinen Kindern oder bei Schichtdienst)
 ...beabsichtigt, sich an solchen Diensten zu beteiligen
 ...gewährt Erziehungsurlaub für Väter
 ...nutzt derzeit keine dieser Möglichkeiten

Maßnahmen zur Ergänzung und Verjüngung des Personalbestandes

23. In welchen Bereichen haben Sie seit 2001 jüngere Arbeitskräfte eingestellt?

Management / Verwaltung / Controlling
 Technik / Produktion / Forschung und Entwicklung
 Vertrieb / Absatz / Marketing
 andere

24. Wie erfolgt die Werbung jüngerer Arbeitskräfte?
(mehrere Antworten möglich)

über Anzeigen / Internet
 durch Auswertung von zugesandten Bewerbungen
 durch Übernahme von Auszubildenden
 durch mündliche oder schriftliche Empfehlung
 durch Vermittlung der Arbeitsagentur
 durch Personalberatungen / Personalvermittlungen
 andere Formen

25. Führen Sie Eignungstests bei jüngeren Arbeitskräften im Vorfeld der Einstellungen durch?

Ja Nein

Praktika für Fachkräfte
 Praktika für Führungskräftenachwuchs

Falls ja, wie schätzen Sie die Ergebnisse ein?
(mehrere Antworten möglich)

Wir konnten aus mehreren gut geeigneten Bewerbern auswählen.
 Es war schwer, einen geeigneten Bewerber zu finden.
 Wir haben keinen geeigneten Bewerber gefunden.
 Die Mehrzahl der Bewerber verfügte über ausreichende fachliche Kompetenz:
 Schulbildung
 berufliche Qualifikation
 Zusatzkenntnisse / Zusatzqualifikationen
 andere

Die Mehrzahl der Bewerber verfügte über ausreichend soziale Kompetenz:
 Teamfähigkeit
 Interesse am Beruf
 allgemeines Auftreten / Umgangsformen
 Bereitschaft zu Flexibilität / Mobilität

26. Welche Möglichkeiten nutzen Sie, um bei Jugendlichen Interesse für

das Tätigkeitsspektrum Ihres Unternehmens zu wecken?
(mehrere Antworten möglich)

Praktika
 Schnupperlehren
 Vorstellung in Schulen
 Ausbildungsmessen
 andere

27. Sind Sie mit Ihren Ausbildungsbewerbern/-innen in folgenden Bereichen zufrieden?
(nur Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren ausgebildet haben!)

im Bereich

	voll	teilweise	wenig
Niveau der Schulbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialkompetenz / Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse am Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeines Auftreten / Umgangsformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität / Mobilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusatzkenntnisse (z.B. PC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fluktuation junger Fach- und Führungskräfte

28. Wie sind die Einstiegsbedingungen für junge Fach- und Führungskräfte?

Vereinbarung von Probezeiten
 Einstellung nach Tarif bzw. Haustarif
 Einstellung zunächst unter Tarif bzw. Haustarif
 Einarbeitung wird durch Anleitung unterstützt

29. Unterstützt Ihr Unternehmen den Zuzug von Familienangehörigen bei jungen Familien?

Ja Nein

Falls ja, durch
(mehrere Antworten möglich)

Unterstützung bei der Wohnungssuche
 Unterstützung bei der Arbeitssuche für den Partner
 Unterstützung bei der Unterbringung von Kindern
 Unterstützung mit Sachleistungen (z. B. Umzug)
 anderes

30. Haben in den letzten Jahren junge Fach- und Führungskräfte (bis 30 Jahre) freiwillig Ihr Unternehmen verlassen (d.h. aus ungekündigter Stellung)?

Ja Nein

Falls ja,
 Können Sie angeben, wie viele das Unternehmen verlassen haben?

31. Können Sie Angaben zu den Gründen machen?
(mehrere Antworten möglich)

bessere Bezahlung
 familiäre Gründe
 bessere Aufstiegs- und Qualifikationsmöglichkeiten
 Betriebsklima / persönliche Gründe
 Wechsel in ein größeres Unternehmen
 Vermutete höhere Sicherheit des Arbeitsplatzes
 Andere

Zusammenarbeit zur Meisterung des Generationswechsels

32. Ist eine Zusammenarbeit erfolgt bzw. vorgesehen?
(mehrere Antworten möglich)

Ja Nein

Falls ja, durch

im Bereich

	Unternehmensnachfolge	Fachkräftenachwuchs	Beruf u. Familie
IHK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HWK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kammern d. fr. Berufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innungen/Kreislandwerkerschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
allgemeine bildende Schulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fach- und Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bildungsträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsagentur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ARGE (für ALG II-Empfänger)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staatl. Verwaltungen (Kommunen, Landkreise)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommerzielle Unternehmensberatungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechts- und Steuerberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnungswirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliche o. kirchliche Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. In welcher Form erfolgt die Zusammenarbeit und wie beurteilen Sie die Ergebnisse?
Diese Form entsprach den Erwartungen:

	voll	teilweise	wenig
Einzelberatungen/-gespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an Veranstaltungen /Seminaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige Zusammenkünfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außerhalb des dienstlichen Bereichs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit der Zusammenarbeit?
(mehrere Antworten möglich)

- Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses
- Beteiligung an Ausbildungsringen oder -gemeinschaften
- Vorbereitung der Unternehmensübergabe
- Verbesserung des Arbeitsangebots für Familien
- Vorbereitung von Förderungs-/Qualifizierungsmaßnahmen
- Verbesserung des Arbeitsumfeldes (Wohnung, Kita, usw)
- Generelle Information

Erwartungen an politisches Handeln

35. Wo bestehen aus Sicht Ihres Unternehmens Mängel in der derzeitigen Förderung hinsichtlich des Generationswechsels?
im Bereich

	Unternehmensnachfolge	Fachkräftenachwuchs	Beruf u. Familie
generell mangelnde Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mangelnde Information über Fördermöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu viele Förderprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhalte und Antragsverfahren zu kompliziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu wenig auf kleine Unternehmen zugeschnitten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bessere finanzielle Ausstattung erforderlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rechtliche Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Auf welchen Feldern sollte aus Ihrer Sicht mehr Beratung angeboten werden?

Regelung der Unternehmensnachfolge

- rechtlich / steuerlich
- Gewinnung geeigneter Nachfolger

Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses

- Kooperationsmöglichkeiten im Ausbildungsbereich
- Zusammenarbeit mit berufsbildenden Schulen/Hochschulen

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Möglichkeiten der Teilzeit- und Telearbeit
- Jahreszeitarbeitskonten für Arbeitnehmer

Qualifizierung älterer Arbeitnehmer

- Fördermöglichkeiten
- Qualifizierungsprogramme
- Personal- und Organisationsentwicklung

37. Welche Bereiche sollten aus Ihrer Sicht verstärkt gefördert werden?
(maximal drei Antworten möglich)

- Personal- und Organisationsentwicklung / Altersstrukturanalysen
- Wissensweitergabe älterer Arbeitnehmer (z.B. Tandemmodelle)
- Qualifizierung älterer Arbeitnehmer
- Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit / Gesundheitsmanagement
- Vorbereitung der Unternehmensnachfolge
- Steuerliche Begünstigung der Unternehmensnachfolge
- Vorbereitung von Jugendlichen auf die Berufsausbildung
- Qualifizierung von jugendlichen Arbeitslosen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Wiedereinstieg von jungen Müttern und Vätern

Raum für eventuelle zusätzliche Eintragungen und Ergänzungen

Als kleines Dankeschön dafür, dass Sie den Fragebogen ausgefüllt haben, werden wir Ihnen – Ihr Einverständnis vorausgesetzt – kostenlos eine Zusammenfassung der Hauptergebnisse der Befragung zukommen lassen. Um uns dazu noch einmal an Sie wenden zu können, bitten wir darum, uns in dem untenstehenden Feld die Anschrift Ihres Betriebes und die e-Mail Adresse anzugeben (Firmenstempel reicht aus). Anschrift und e-Mail Adresse werden sofort nach Posteingang vom Fragebogen abgetrennt und isoliert unter Verschluss aufbewahrt, so dass der gesetzliche Datenschutz gewährleistet bleibt.

Anschrift und e-Mail Adresse:

Sind Sie an einer Zusendung von Befragungsergebnissen interessiert?

Ja Nein

Wir danken Ihnen für Ihre freundliche Unterstützung und bitten darum, den ausgefüllten Fragebogen möglichst schnell, spätestens aber bis zum 10.03.2006 im portofreien Antwortkuvert an uns zurückzusenden!
Ihr isw

2. Teilnehmerliste Abschlussstagung

Nr.	Titel	Name	Vorname	Unternehmen / Institution
1		Arendt	Christine	Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt
2		Baum	Sebastian	ICB GmbH & Co.KG
3		Beck	Wolfgang	Ministerium für Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt
4		Blaschyk	Kristian	HWK Magdeburg
5		Böttger	Antje	Landgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
6	Dr.	Brodmann	Herbert	Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt
7		Bruchhardt	Ulrike	
8	Dr.	Busch	Ulrich	Zentrum für Technik und Gesellschaft
9	Dr.	Clobes	Hans-Joachim	RKW Sachsen-Anhalt GmbH
10	Dr.	Daehre	Karl-Heinz	Minister für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt
11	Dr.	Dienel	Hans-Liudger	nexus GmbH
12		Düben	Ansgar	nexus GmbH
13	Dr.	Ferber	Andrea	isw Institut GmbH
14	Prof. Dr.	Görlitz	Dietmar	Zentrum für Technik und Gesellschaft Berlin
15		Groß	Eckhard	Regionale Planungsgemeinschaft Magdeburg
16		Heidler	Ines	Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt
17		Heinrich	Matthias	Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt
18		Hesse	Hans-Joachim	WMB Werkzeugmaschinenbau Halle GmbH
19		Hevekerl	Reinhard	Landkreis Ohrekreis
20		Knoblauch	Christa	Handwerkskammer Magdeburg
21		Koehn	Gottfried	SPD-Stadtratsfraktion Halle

22	MR	Köhler	Wilfried	Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr
23	Prof. Dr. phil.	Kollmorgen	Raj	Otto-von-Guericke-Universität
24		Komczynski	Liane	Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt
25		Köpp	Ute	RKW Sachsen-Anhalt GmbH
26	Dr.	Koschel	Brigitt	IHK Bildungszentrum Halle-Dessau GmbH
27		Kraus	Peter	MFT Medienfabrik Thale
28		Kursau	Rolf Reiner	Bauausführungs GmbH Calvörde
29	Dr.	Land	Rainer	Zentrum für Technik und Gesellschaft
30		Lehmann	Andreas	IHK Potsdam
31		Leißring	Claudia	isw GmbH
32		Lietz	Sylvia	isw GmbH
33	Dr.	Linke	Olaf	IBL - Ingenieurbüro Prof. Dr. Linke und Partner
34		Lüddemann	Conny	Landesfrauenrat Sachsen-Anhalt e. V.
35	Dr.	Lüdigg	Rainer	isw Institut gGmbH
36		Meier	Heike	Zentrum für Sozialforschung
37		Mühlau	Wolfgang	IHK Bildungszentrum Halle-Dessau GmbH
38	Dr.	Mühlenberg	Birgit	Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt
39	Dr.	Nadge	Renate	Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt
40		Pleye	Thomas	Staatssekretär Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt
41		Raak	Wilfried	Bau- und Fahrzeugtechnik Erleben GmbH
42		Ranisch	Adelheid	Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt
43	Dr.	Reul	Frithjof	nexus GmbH
44		Riegg	Reiner	Metallbau Riegg Magdeburg

45		Rieke	Margitta	Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt
46	Dr.	Rogahn	Jürgen	Handwerkskammer Magdeburg
47		Ruddat	Marieluise	Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt
48		Rummel	Andre	IHK Bildungszentrum Halle-Dessau GmbH
49		Schaarschmidt	Achim	IHK Halle-Dessau
50		Scherschinski	Manfred	Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt
51		Schilling	Marion	Regionale Planungsgemeinschaft Magdeburg
52		Schmidt-Dinec	Margarithe	plann QUADRAT Ltd.
53		Schoensee	Andreas	Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt
54		Schridde	Florian	SKL-Industrieverwaltung GmbH & Co, KG
55	Prof. Dr.	Sievers	Hubertus	ICB Innovations Center Brandenburg
56		Stange	Carmen	PULSUM PR + Landesfrauenrat Sachsen-Anhalt
57		Teichert	Frank	Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt
58	Dr.	Thiel	Frank	Landtag Linkspartei PDS
59		von Bismarck	Friedrich	Wirtschaftsrat der CDU e. V.
60		von Nathusius	Heinrich	IFA Maschinenbau GmbH, Haldensleben
61	Dr.	Wagner	Rolf	BLZ Geotechnik GmbH
62		Walz	Markus	Stadt Halberstadt
63		Wiener	Bettina	Zentrum für Sozialforschung e. V.
64		Wilke		Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt
65		Winge	Susanne	Zentrum für Sozialforschung e. V.
66		Zander	Siegfried	IHK Bildungszentrum Halle-Dessau GmbH
67		Zembrod	Heike	Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr

3. Podiumsdiskussion: Transkription

Podiumsdiskussion mit Unternehmern und Vertretern aus Politik und Wissenschaft

Dr. Hans-Liudger Dienel (Moderator):

Wir leben in einer Zeit, in der es immer mehr ältere Menschen gibt, in der wir sinnvoll interpretierbare, produktive Mitwirkungschancen für Ältere brauchen. Gibt es nicht auch einen Generationswechsel, in dem der Senior bis zum Tod einen sinnvollen Beitrag für das Unternehmen leisten kann?

Herr v. Nathusius:

Ich habe es ja schon gesagt: bestenfalls mit Zeitungslesen. Neben dem demographischen Wandel haben wir eine Revolution in der Informationsverarbeitung, wir haben eine Revolution in der technischen Innovation, die ich heute nicht mehr parrieren kann. Ich muss erkennen, ich bin ganz klar auf dem Weg von der Lokomotive, auf der ich lange Zeit gesessen habe, hinten ins „Bremser-Häußchen“. Meine Mannschaft hätte längst das papierlose Büro eingeführt, was bei uns unwahrscheinlich wichtig ist, da wir täglich tausende Dinge archivieren müssen, das geht gar nicht mehr mit Hardware, aber wir machen es nicht, weil ich zu dumm bin, mit einem Computer umzugehen. Die Informationstechnik ist so schnell, da wäre es falsch zu versuchen, daß wir da mit 60, 65 oder 70 noch mit hinterher kommen.

Wann haben sie mit der Ausbildung des Unternehmensnachfolgers begonnen? Haben sie das schon als Konzept vorliegen gehabt, wie sind Sie vorgegangen?

Herr Riegg:

Als die Situation relevant wurde, daß wir umdenken müssen, d.h. an Nachwuchs denken müssen, aber in höherer Form, hatten wir drei vier Unternehmen, die sich auf dem freien Markt gemeldet hatten um uns zu beraten. Zu erst war die Zahlung vereinbart und dann kam das Wissen. Und das war uns zu riskant, wir wussten ja nicht, was da rauskommt. Das andere war meine Innung, die ist etwas über 400 Jahre alt, d.h. das sind die Büchsenmacher und die Stellmacher, die zu der Innung gehören. Die haben sehr viel ältere Meister, die können bis 80/85 gehen, und die haben also auch einen Vorteil, weil die beraten können, wie man diesen Weg geht. Der war in der DDR besonders schwer war, denn wir hatten keine Möglichkeit, unsere Leute bis 1990 heranzubilden. Die Heranbildung meines Nachfolgers kam vor vier, fünf Jahren. Durch Spezialarbeiten im Edelstahlbereich gab es eine Form der Spezialisierung, und da hat der sich besonders hervorgetan und diese Arbeit hervorragend durchgeführt. Und da stelle ich fest, dass doch eine Möglichkeit war, diese Seite zu fördern. Und das geht eben daraus, dass das forciert wurde, die Schweißarbeit praktische und dergleichen mehr und so ist das entstanden, dass zum diesjährigen Zeitpunkt die Möglichkeit des Übergangs gegeben ist.

Wie stellen Sie sich, Herr Schridde, als Nachfolger die Mitwirkung ihres alten Herren vor, wann soll er aussteigen?

Herr Schridde:

Ehrlich gesagt hoffe ich, dass das nicht so bald sein wird, weil er noch ein bisschen mit Rat und Tat zur Seite stehen möchte oder muss. Ich denke, dass es noch keinen festgelegten Zeitpunkt dafür geben kann, das wird sich mit der Zeit ergeben. Man wird sehen, was in ein zwei, drei Jahren ist, wie dann der Stand der Dinge ist. Und wenn ich sage, „gut, ich brauche deinen Rat nicht mehr“, dann würde er wahrscheinlich gehen. Aber ich hoffe natürlich, dass er noch etwas länger mir zur Seite steht.

Generationswechselmanagement ist ein Thema, das hausübergreifend von Bedeutung ist und auch diese Tagung ist eine hausübergreifende Tagungsveranstaltung. Was sind ihre hausübergreifenden Konzepte, wie soll man als Landesministerium ein solches Thema organisieren, in der Zusammenarbeit zwischen einem Ministerium für Landesentwicklung, einem Wirtschaftsministerium und vielleicht weiteren Häusern –man könnte natürlich auch über das Sozialministerium nachdenken.

Herr Staatssekretär Pleye:

In der Landesregierung ist es sehr wichtig, das Thema Unternehmensnachfolge aufzugreifen und die Probleme, die sich daraus ergeben deutlich zu machen und den betroffenen Unternehmen dabei zu helfen, diese Probleme zu bewältigen. Das ist auch im Rahmen der heutigen Veranstaltung, dass die beiden Ministerien, einmal das für Landesentwicklung und Verkehr und dann das für Wirtschaft und Arbeit in diesem Punkt gut zusammenarbeiten, dass beide entsprechend ihrer Aufgaben die Themen angehen. Einerseits ist ja analysiert worden, welche Fragen stehen und wie diese angegangen werden können. Wir haben als Ministerium für Wirtschaft und Arbeit ein Pilotprojekt auf den Weg gebracht, mit dem es gezielt darum ging, Unternehmen, bei denen die Unternehmensnachfolge ansteht und Interessenten, die diese Nachfolge aufgreifen können, zusammen zu bringen. Einen solchen Auftrag haben wir vergeben. Prof. Sievers hat dazu, zu den Erkenntnissen und zu dem, was dabei erreicht wurde, einen Vortrag gehalten. Es sind da konkret schon 40 Unternehmen zu einem Nachfolger gekommen, Unternehmen, die mehrere hundert Beschäftigte zusammen haben, also wo die Unternehmensnachfolge gesichert worden ist. Das ist allerdings ein Schritt und sicherlich auch nicht ausreichend. Wir haben ja ein Netzwerk im Lande geschaffen für das Thema Existenzgründung. Es gibt die „Existenzgründungsoffensive“ und wir haben flächendeckend im Lande das Konzept der sogenannten „Ego.Piloten“, also -klingt griffig- das sind Leute, die Existenzgründer beraten sollen, die also den Piloten spielen sollen, die in der Luft, die sicherlich nicht einfach zu durchdringen ist, den Weg weisen sollen, wie man zu einer Existenzgründung kommen kann. Existenzgründung ist der eine Weg, wie wir zu mehr Unternehmen kommen, auf der anderen Seite ist es aber von großer Bedeutung, dass die Unternehmen, die da sind, auch existieren bleiben. Und für dieses Thema ist die Unternehmensnachfolge von großer Bedeutung, und deswegen denke ich, dass die ego.Piloten in diesem Zusammenhang auch eine wichtige Aufgabe wahrnehmen können. Das

geschieht sicher hier und da im Ansatz bereits. Aber ich meine, dass grade die Vernetzung der unterschiedlichen Instrumente von erheblicher Bedeutung ist. Ich fand also die Darstellung der Unternehmer, die ihre Nachfolgeregelung und die Hürden, die es dabei gibt, dargestellt haben sehr beeindruckend. Besonders beeindruckend ist sicherlich, Herr von Nathusius, wenn Sie darstellen, dass es jetzt um die Nachfolgeregelung in die sechste Generation hinein geht. Aber auch da sind ja Erfahrungen aufgetaucht, juristischer Art, aber auch Fragen, inwieweit die Chemie im Einzelnen passen muß und wie man das im einzelnen abwickelt, wie man das vorbereitet. Ich denke, dass da eine Unterstützung, eine Beratung sehr wichtig ist. Viele Unternehmen haben da ja noch gar nicht so konkrete Vorstellung, wie die Unternehmer, die dieses Thema heute dargestellt haben. Und die zu beraten, die nicht wissen wie das geht, das ist –denke ich- wichtig. Und dafür haben wir einmal das erwähnte Pilotprojekt auf den Weg gebracht, aber dafür haben wir auch und unser Netzwerk mit den Ego.-Piloten im Lande, die für das Thema noch stärker eingebunden werden sollten.

In ihrer Handwerkskammer – wie in den meisten Handwerkskammern- gibt es eine erfolgreiche Beratung zum Generationswechselmanagement. Können Sie sich vorstellen, diese Aktivitäten mit der Existenzgründungsberatung, wie es sie an Hochschulen gibt, zu kombinieren, zu einer gemeinsamen Aktivität zu machen? Das gibt es bislang noch nicht, es ist heute schon einmal vom Minister Daere schon einmal angesprochen worden.

Herr Rogahn:

Wie Sie richtig bemerken, ist Existenzgründung und Übergabe eine originäre Aufgabe der Kammern, das zu begleiten. Das ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Das ist übrigens auch eine Daueraufgabe, auch wenn es heute im besonderen Fokus steht. Jedes Jahr tragen wir in unserer Kammer 2.000 neue Betriebe ein, und von denen sind nicht alles echte, das sind alles neue Gründer, ja, aber es gibt immer zwei grundsätzliche Möglichkeiten, zu einer Firma zu kommen: Ich baue sie von vorne auf, ich schaffe Maschinen an, ich schaffe mir entsprechende Räumlichkeiten an, ich stelle Personen ein oder übernehme. Das sind zwei gleichberechtigte Wege, die Vor- und Nachteile haben. Und das ist für jeden klar. Und wir müssen diese zwei grundsätzlichen Wege allen, die auf diesen Weg gehen auch von vorne herein vermitteln. Das ist im Handwerk durchaus schon üblich. Es gibt diese zwei Wege, das hat etwas zu tun mit Tradition, mit Familientradition, früher war das viel stärker, dass übernommen wurde, da spielt es eine stärkere Rolle. Das spielt bei bestimmten Industrieunternehmen, das spielt in der Wissenschaft, das spielt bei den freien Berufen nicht so automatisch die Rolle.

Das heißt aber auch, das ist nichts generell Neues. Wir müssen das einfach verstärken und vielleicht da, wo es notwendig ist noch intensiver machen. Aber zu den eigentlichen Fragen: „Wie wäre ein Übergreifen, also eine neue Quelle von potentiellen, ins Handwerk gehenden Gründern. Nicht nur aus dem traditionellen Weg heraus: wie Lehrlingsausbildung, wie Meisterausbildung und anderes, sondern aus anderen Orten. Ich bin offen für so etwas. Es gab grade vor zwei Jahren eine Novellierung der Handwerksordnung. Es ist nicht mehr immer notwendig, den Meister zu haben. Es war auch vorher nicht notwendig. Es ist eine völlig falsche Darstellung. Wenn ich eine höhere Qualifikation habe, also ein Bauingenieur konnte

schon immer ein bauwirtschaftliches Unternehmen übernehmen. Ich könnte mir das durchaus vorstellen, weil es dazu führt, auch zu einer höheren Qualität der unternehmerischen Tätigkeit im Handwerk. Warum? Ich sage Ihnen das ganz deutlich: Weil wir nämlich auch ein Qualifikationsproblem bei den Unternehmern haben. Warum haben wir das? Wir haben ein Problem mit unseren Lehrlingen, was den Qualifikationsstandard betrifft. Das wird immer wieder deutlich gemacht. Aber, wenn das unsere einzige Ressource ist, wo wir die Unternehmer irgendwann einmal heraus entwickeln wollen, dann haben wir ein riesen Problem: Wir müssen das aus dem schlechter qualifizierten Potential rekrutieren. Damit haben wir ein schlechteres Unternehmenspotential. Das bedeutet natürlich, wenn man sich das in längeren Zyklen einmal vorstellt, auch eine Schwächung des Handwerks. Deshalb bin ich für diesen Gedanken, den Sie gesagt haben, auch Unternehmer auch außerhalb des Handwerkes, mit einem anderen Hintergrund zu gewinnen. Aber das ist eine spezielle Frage, der man sich insgesamt stärker noch widmen muss.

Es würde auch höherqualifizierte Akademiker und Absolventen im Lande halten (Zusatzargument).

Mich hat positiv überrascht, dass so viele Unternehmen, die ein Nachfolgerproblem haben, bereit sind, dies in einer webbasierten Datenbank, und sei es auch mit einer beschränkten Zugänglichkeit, überhaupt Publik zu machen. Weil es auch das Unternehmen in gewisser Weise schwächt, wenn offen gelegt wird, dass die Nachfolgefrage nicht wirklich geklärt ist. Wie gehen die Unternehmen damit um, dass sie sich hier outen müssen? Also Eheanbandlungs-Institute arbeiten mit Inkognito-Verfahren... wie läuft das?

Herr Prof. Sievers:

Also, Sie sprechen ja jetzt die Nexxt-Börse an, eigentlich müssten Sie diese Frage an die Kollegen der IHK und der Handwerkskammer stellen, denn die haben diese ins Leben gerufen. Ich erzähle Ihnen mal ein bisschen die Erfahrung, die wir im Land Brandenburg damit gemacht haben. Wir haben das analysiert und haben festgestellt, die meisten Unternehmen, die dort angeboten wurden, waren Friseure, Restaurants und Pferdeställe. Das hat mit dem Thema Unternehmensnachfolge“ relativ wenig zu tun. Und dieses Thema „Outen“ ist natürlich ein ganz sensibler Bereich. Ich halte diese Börse zwar für interessant, weil man sich einen Überblick über die Unternehmensstruktur dort verschaffen kann. Aber sie werden dort kein Unternehmen finden, was sie eindeutig identifizieren können, um zu sagen, das ist der und der Betrieb mit den und den Mitarbeitern. Und Zahlen fehlen völlig. Und das wird wahrscheinlich auch Grund dafür sein, dass diese Börse zwar interessant ist, dass sie angenommen wird, aber dass die Erfolge, die daraus hervorrufen doch überschaubar sind. Es gibt Fälle, wo man wirklich bei uns einen Nachfolger gefunden hat. Aber wenn sie sich die Fülle an Unternehmen angucken, die in dieser Nexxt-Datenbank drin stehen und dann die Trefferquote sich ansehen, dann ist sie im Prinzip belegt. Und das liegt auch an der Qualität der Unternehmen.

Jetzt einmal speziell aus meiner Erfahrung, weil wir uns das in einem ganz kleinen Bereich einmal angeschaut haben: Ich glaube das entscheidende – und das kommt immer wieder zum

Tragen- für das Matching ist: Es geht um Vertrauen, zwischen Unternehmer und Nachfolger. Und das kann ich in einer Datenbank – dort gibt es diese Spielwiese nicht, um dieses Vertrauen herzustellen. Und das Problem wird man wahrscheinlich auch in Zukunft dort nicht lösen. Es ist ein Problem, das zwischen Personen geklärt werden muss. Und das kann eine Datenbank nicht leisten. Ich denke mal, es ist wichtig, um sich einen Überblick zu verschaffen. Ich kann mir vorstellen, in Einzelbereichen, bei Kleinstunternehmen mag es vielleicht auch funktionieren. Aber die Trefferquoten sind dort also relativ begrenzt.

Herr Rogahn:

Mit so einer Börse kann ich keine Unternehmensnachfolge regeln, das ist doch völlig klar. Wir haben das doch heute schon von den unterschiedlichen Referenten gehört. Eine echte Unternehmensnachfolge zu organisieren, ist ein ganz komplexer und schwieriger Prozess. Das ist – und das ist auch so ein bisschen der Nachteil dieses Projektes- das ist ein langfristiger Prozess. Das haben die beteiligten Unternehmer ja schon gesagt. Weil es sehr viele Aspekte hat: den rein menschlichen, den psychologischen, den erblichen, wenn es innerhalb der Familie ist, den rechtlichen und anderes. Und das läuft teilweise über fünf, über mehrere Jahre, wenn sie wirklich einen planmäßigen Prozess organisieren wollen. Mit professioneller Hilfe eines Netzwerkes von Partnern. Das schafft auch kein Jurist allein, das schafft auch kein Steuerberater allein. Dann brauche ich nämlich den Psychologen, und dann brauche ich dieses Netzwerk, weil das eine schwierige Aufgabe ist. Das kann ich nicht mit einer solchen Börsen machen. Das wäre Irrsinn. Das ist ein kleines Hilfsmittel, um eventuell mögliche Interessenten aus einem größeren Kreis, dieses Matching etwas voran zu bringen. Mehr kann eine solche formale Börse nicht leisten, wenn ich es professionell machen will. Und dann kann ich aus diesem Kreis potentieller Interessenten vielleicht diesen schwierigen Prozess des Zusammenführens etwas erleichtern, aber mehr auch nicht. Alles andere -da gebe ich ihnen völlig Recht- wäre eine völlige Überhöhung dieses Instrumentariums, das da als Börse vorhanden ist.

Haben Sie Vorschläge, wie wir im Unternehmen, aber Sie haben eben auch die Universität angesprochen, wie wir Mitwirkungschancen für ältere leitende oder ehemals leitende Gesellschafter oder leitende Mitarbeiter schaffen könnten. Altenteilstrukturen, die wir angesichts des demographischen Wandels unbedingt brauchen. Wir haben aber auch die Probleme schon gehört, die Friktion, die es geben kann, den Jungen nicht richtig ranzulassen etc. Wie wir zu neuen Strukturen kommen können, wo ältere Mitarbeiter, vielleicht auch nach der Pensionierung noch einen sinnvollen Beitrag im Unternehmen leisten können oder als Gesellschafter leisten können oder in der Universität leisten können, ohne der jungen Mannschaft auf den Füßen herum zu treten.

Herr Prof. Görlitz

Die Technische Universität Berlin, meine Heimat. Wir sind da Stadtforscher, das heißt wir – Architekten, Stadtplaner und Psychologen- arbeiten an Städten. Der einzelne ist natürlich im Fokus der Psychologen, aber er ist es daher im Verbund. Und uns interessiert die Lebenswirklichkeit von Familien, von bestimmten Realitäten, wie damals Bergwerke -im

Ruhrgebiet haben wir gearbeitet- wie wir da die Wohn und Lebensverhältnisse von Familien ändern können, und zwar nicht aus Verordnungssicht, sondern aus der Sicht der dort Lebenden. Und das war eine sehr fruchtbare Tätigkeit. Ich will Ihnen nicht erzählen, was dabei herausgekommen ist, das hat zehn Jahre akademisches, interdisziplinäres Leben bestimmt. Aber daraus habe ich den Mut geschöpft, lieber Herr Dienel, Ihre Frage zu beantworten oder zumindest das zu versuchen. Wir haben gedacht, alles ist verdammt zum Fehler, wenn man bei solchen Projekten nicht Ressort übergreifend arbeitet. Weil sich sonst die Initiativen in den Ressorts da versandet. Sondern es wurden Ministerien übergreifende Arbeitsstrukturen, das also die kooperativ über ihre Spitzen mithelfen, solche Projekte in Gang zu setzen. Das ist ganz, ganz entscheidend. Das ist vielleicht doch ganz schön, deswegen erzähle ich das dann vielleicht doch: Der große Wurstfabrikant Herta hat für einen zehnstelligen Betrag seine Wurstfabrik verkauft und hat sich als reicher Privatier in die Nähe Münchens zurückgezogen, ist also seiner Heimatstadt also noch verbunden. Es gab dort einen ganz vergammelten großen brachen Gutshof. Der hat gesagt: Wenn die Bürger der Stadt im Stande sind, die Hälfte des Kaufpreises zu sammeln, dann bringe ich die andere Hälfte. Wir machen eine Stiftung, wir kaufen den Gutshof. Und was machen wir da: Ältere, aus dem Beruf ausscheidende, Jüngere, vor der Straffälligkeit stehende oder eine Lehrstelle suchende Jugendliche sollen diesen Hof handwerklich wieder in Stand setzen. Und dafür haben die zwei Jahre Zeit und kriegen einen Zuschuss aus dem Geld aus der Stiftung. Nach zwei Jahren waren die Gebäude soweit hergerichtet, dass der Hof bewirtschaftet werden konnte, dass die Leute dort leben können. Jetzt ist der Hof so weit, dass dort Lehrausbildungen realisiert werden können. Die können Fleischer ausbilden, die können Bäcker ausbilden, die können Tischler ausbilden und dann agrarisch wirtschaften. Das heißt, der Hof trägt sich selbst, bewirtschaftet sich selbst. Und das fand ein großes positives Echo. Das sind jetzt vierzig Jugendliche eingezogen, zwanzig ältere Erwachsene. Das ist nicht die Welt und Sachsen-Anhalt ist viel größer. Aber auch kleine Beispiele machen Spaß, machen Mut. Ich komme auf den Punkt: Die sechzehn Thesen, das ist schlichte Psychologie, das strotzt davon! Ich finde die siebzehnte interessanter: Es diene eine Denkanstrengung vielleicht eher, eine Magdeburger Gründungsagentur ins Leben zu setzen, die Ministerien übergreifend getragen wird, die die Handwerkskammern mit einbildet und die die Sozialwissenschaftler, sei es die Psychologen oder sei es Rat anbietende Coacher, Mediatoren und Moderatoren. Das ist das Angebot, diese Agentur steht bereit und nimmt nicht erst Geld und dann den Rat, sondern die muss irgendwie anders getragen sein. Und eine Zielrichtung wäre, den Alten Appetit zu machen, die Verantwortung im Betrieb abzugeben, mit einer positiven neuen Aufgabe auf etwas anderes. Und dass da die Gründung möglich ist, dass es Ausgründungen gibt, der Alten, die sie verpflichtet, Junge mit rein zu nehmen. Dass es ein Transfer von Alt und Jung gibt.

Der Alte ist also im Prinzip aus dem Betrieb raus, die beschäftigen den alten Herren noch eine Weile, aber auch das wird nicht viele Jahre so funktionieren, bis der Junge sagt: „jetzt mache ich es allein“. Das heißt also, was Entscheidungsstruktur ist, auf rein gemäßigter Betriebsstruktur, respektive aus einem Betrieb erfolgt eine Neugründung. Aber das ist eben ist ein attraktiver Weg, der transferiert mehr Wissen an junge Leute. Wenn das ein Coacher

macht -das Coachen kommt an und für sich vom Pferdesport- das klingt also sehr massiv, ist aber rundum gültig.

Stifter werden, ist natürlich ein Vorschlag, eignet sich vor allen Dingen für reichere ältere Herren, also eine kleinere Zielgruppe.

Herr v. Nathusius:

Ich wollte meine Erfahrung aufgreifen bezüglich der älteren Mitarbeiter, Auswirkungen auf die demografische Entwicklung. Ich glaube, das kann man sehr wohl machen. Wir machen das an einigen Beispielen im Betrieb mit langjährigen Mitarbeitern, die dann einfach einen Funktionswechsel haben, die einfache Funktionen kriegen, Controlling-Funktion kriegen. Wo im Grunde genommen die Anforderungen, die für ihren bisherigen Job gewesen sind, nicht mehr so groß sind. Dadurch ermöglichen wir, dass wir durchaus auch heute noch Mitarbeiter einstellen, die fünfundfünfzig, achtundfünfzig sind. Also wir sind keineswegs ein Unternehmen, das irgendwo „Jugend-fetischiert“ ist und sagt, „bei mir muss alles fünfundzwanzig Jahre alt sein mit zwanzigjähriger Erfahrung“. Also wir nehmen gerne ältere Mitarbeiter, weil sie auch ein ausgleichendes beruhigendes Element im Unternehmen sind, das ist sehr häufig festzustellen. Herr Rogahn beklagte die schlechte Ausbildung der Jugendlichen, die wir in den Unternehmen finden. Das muss ich leider vollends bestätigen. Ich glaube aber nicht, dass man daraus den Schluss ziehen sollte, dass damit auch schlechtere Unternehmer heranwachsen. Das glaube ich sicher nicht. Die Hälfte der Jugendlichen ist mindestens so gut, wie sie immer waren. Es gibt nur eine Gruppe, die ist sehr groß -das sind beinahe fünfzig Prozent- die sind sehr stark abgerutscht in ihrer Leistungsbereitschaft und selbstverständlich auch in ihrer Leistung. Und da werden Probleme auf uns zukommen, die können wir Unternehmen mit Sicherheit nicht alleine lösen, denn das sind Zeitbomben, die da schlummern.

Herr Prof. Sievers:

Nur ein kurzer Punkt zu der Frage „wie können Alte helfen“? Wir haben sehr gute Erfahrungen gemacht mit der Firma Siemens, die für uns z.B. in einem Modellprojekt einen Senior-Coaching-Service installiert hat. Das heißt alte Mitarbeiter, erfahrene Manager helfen beispielsweise Gründern aus der Hochschule. Und da kommt sehr viel Industrie-Erfahrung, sehr viel Markt-Erfahrung. Da stellen wir fest, dass unsere Gründer –und das können ja auch Nachfolger sein- immens von profitieren. Weil das irgendwo auch eine Gruppe ist, die von der Position her neutral ist, und diese Neutralität wird ihnen auch sofort zugegeben. Und das ist ein riesen Vorteil, weil die kein eigenes Business, kein eigenes Geschäft im Hintergrund haben. Sondern die sind wirklich neutrale Beobachter mit einem enormen Erfahrungsschatz. Und die sind an der Stelle enorm. Und ich denke, solche Strukturen kann man auch in anderen Regionen mit anderen Firmen genauso aufbauen. Vielleicht auch mit einem mittelständischen Unternehmer, der sagt, „ich habe immer noch gute Kontakte mit gutem Marktwissen“.

Herr Staatssekretär Pleye:

Ich habe zwei Anmerkungen. Einmal zu den Ausführungen von Professor Görlitz: Sie hatten ja die Anregung gegeben, Existenzgründung noch stärker zu betonen, da eine Agentur zu bilden. Ich denke, wir haben ein ziemlich stark verzweigtes Netz im Lande, bezogen auf das Thema Existenzgründung. Bei den Kammern, bei den Handwerkskammern, den Industrie und Handelskammern und wir haben das auch auf der kommunalen Ebene. Die Ego.-Piloten sind flächendeckend im Land in allen Landkreisen präsent. Und so eine Beratung machen wir im Bereich Existenzgründung. Also auch dezentral, nicht nur an ein oder zwei Stellen im Lande, sondern in der Fläche präsent. Zum Thema Existenzgründung, dazu passt aber auch gut das Thema „Unternehmensnachfolge“.

Das ist sicherlich ein Bereich, der noch stärker dort zur Anwendung gelangen kann, dass die Vernetzung, die wir im Lande haben, intensiviert wird. Der andere Punkt „Nachfolge nicht nur an der Spitze des Unternehmens“, sondern auch der Nachwuchs am anderen Alters-Ende, also von der Schule in die Ausbildung und dann an der so genannten „zweiten Schwelle“ von der Ausbildung in die feste berufliche Tätigkeit. Da gibt es in der Tat natürlich eine Fülle von Probleme im Hinblick auf die fachlichen Voraussetzungen. Das ist ein Thema, das mir im Ministerium für Wirtschaft und Arbeit und Herr Dr. Dienel, sie haben ja gefragt, „was gibt es für Abstimmungen zwischen den Ministerien“, wo wir in enger Kooperation mit dem Kultusministerium sind, zum Stichwort „Schule-Wirtschaft“. Das ist ein Thema, was beide Bereiche sehr stark bewegt, die Qualifikation zu verbessern. Und wir haben ja auch eine Schulabbrecher-Quote, die uns nicht zufrieden stellt. Wo wir jetzt auch gezielt ein Programm auf den Weg bringen, wo wir Lehrer zur Unterstützung dieser Schüler, die ein Problem haben, überhaupt den Schulabschluss zu absolvieren, unterstützen. Und natürlich geht es auch darum, die Fähigkeiten dieser Schüler zu verbessern -Stichwort „PISA-Studie“, das hat uns ja vor einigen Jahren aufgerüttelt. Und bei dem letzten Ergebnis der PISA-Studie haben wir uns in Sachsen-Anhalt ja recht gut entwickelt. Wichtig ist allerdings auch, dass wir die Unternehmen unterstützen und Herr von Nathusius, Sie haben das eben ja angesprochen, dass sie durchaus erstaunt waren, welche Fülle an Fördermöglichkeiten es gibt. Auch da muss sicherlich beraten werden. Und wir wollen das ja auch noch etwa übersichtlicher gestalten. Aber grade bei dem Wechsel an der zweiten Schwelle, also von der Ausbildung in die Berufstätigkeit hinein, das ist ja ganz besonders wichtig, um die Menschen auch hier im Lande, in Sachsen-Anhalt zu halten, gibt es ja das Programm „gegen die Abwanderung junger Landeskinder“, wo Unternehmen unterstützt werden, um sie dann im Unternehmen und damit auch im Lande zu halten, um dann in der Altersklasse auch für Nachwuchs zu sorgen. Und dort wird es ja doch besonders schwierig, und jetzt kommt das Thema Demografie in der Tat zum Zuge, da wir in ein zwei, drei Jahren wirklich eine Halbierung der Altersjahrgänge haben. Und daher ist das Nutzen der Ressourcen, die wir haben, der Menschen von ganz besonderer Bedeutung.

Aus dem Publikum: Bettina Wiener (Zentrum für Sozialforschung, Halle)

Wir haben heute sehr interessante, erfolgreiche Beispiele der Unternehmensnachfolge kennen gelernt. Wir haben diskutiert über Unterstützungsleistungen, die möglich sind und Unternehmer, die das wünschen vielleicht alleine noch nicht wissen, wie sie diesen Weg gehen sollen. Aber das ISW hat in seiner Untersuchung ja auch von einem Großteil von Unternehmen gesprochen, die für sich noch gar nicht die Nachfolge nicht so thematisieren oder zumindest noch nicht wissen, wer wird der Nachfolger, wie soll ich daran gehen. Und meine Frage richtet sich eigentlich in erster Linie an Herrn Rogahn, vielleicht auch an Herrn Pleye:

Gibt es Initiativen zum Thema Unternehmensnachfolge, gibt es da schon Projekte, Unternehmungen, wie man die Unternehmen greift, die es vielleicht selber noch gar nicht wissen oder aber eben den Weg dazu nicht finden. Ich denke, das ist wirklich ein Großteil von Unternehmen, mehr als die Studie überhaupt zeigen kann. Weil ich vermute, die, die sich an der Studie beteiligt haben, sind wahrscheinlich noch interessierter an dem Thema als diejenigen, die gar nicht mitgemacht haben, so dass die Zahl vielleicht sogar noch größer ist, als wir heute erfahren haben.

Herr Rogahn:

Ich muß jetzt mal ein bisschen was relativieren. Ich sage das aber gleich ein bisschen vorsichtig, damit Sie nicht den falschen Eindruck bekommen, Unternehmensnachfolge ist nicht wichtig. Und zwar sind all die Studien, die ich kenne, hinsichtlich des Volumens der Unternehmensübergaben aus meiner Sicht ein bisschen fraglich. Man versucht immer den vereinfachten Ansatz „wie alt ist der Unternehmer, fünfzig, sechzig und so weiter?“, für dies Unternehmen steht demnächst eine Unternehmensübergabe an. Hier ist ein kleiner Denkfehler: Nicht alle diese Unternehmen werden übergeben. Weil, man muss wissen, dass der Strukturwandel in der Wirtschaft auch über diese Generationsabfolge passieren kann. Ich sage mal ein Beispiel: Ein Schumacher-Betrieb, der macht noch so lange sein Geschäft, vielleicht weil die Rente nicht so hoch ist. Irgendwann hört er dann auf, dann gibt es auch keine Nachfolger mehr, da ist auch kein Bedarf da, das ist auch gar nicht notwendig. Das heißt, es findet ja auch ein ständiger Strukturwandel in der Wirtschaft statt. Das heißt, man muss das branchenspezifisch sehen. Dann müssen wir es großemäßig ansehen: Wir haben es in Sachsen-Anhalt zu tun mit einer Unternehmensstruktur mit einer ganz hohen Zahl von Kleinst-Unternehmen, und Kleinst-Unternehmen auch noch wieder Branchen differenziert mit unterschiedlichen Anlagevolumen. Was ist notwendig in einem Bauunternehmen heutzutage? Sie wissen: Ich-AG-Verordnung und andere. Da sind kaum Werkzeuge vorhanden, da sind keine Immobilien Da ist eine Übergabe eigentlich gegenstandslos. Das muß man so eindeutig sagen. Also muß man im Vorfeld erst einmal eine Differenzierung anstellen: Was sind eigentlich die Unternehmen, von denen wir sprechen, wo eine Unternehmensübergabe notwendig ist. Die gibt es, natürlich gibt es die. Und da ist es grade wichtig, weil das natürlich gebunden ist, in diesen Unternehmen, das Sachliche als auch die so genannten immateriellen Verknüpfungen, Beziehungen u.s.w., wo es sehr wertvoll ist. Und deshalb muß man das

vorschalten, man muß also die Unternehmen erst einmal selektieren: wo ist das überhaupt notwendig, welche sind zu übernehmen. Und dann diese Unternehmen stärker sensibilisieren, wo tatsächlich diese Substanz ist, wo man sagt: „hier wäre ein echter volkswirtschaftlicher Verlust für uns gegeben“. Da muss man schauen, da muß man sich ansprechen. Da muss man das schauen, ist das in der Familie? Das sind ja ganz unterschiedliche Ebenen. Oder muß man sich um einen Nachfolger von außen bemühen. Deswegen habe ich vorhin gesagt, das ist ein komplizierter, langfristiger Prozeß, der nicht früh genug anfangen kann. Man müsste das praktisch bei der Ausbildung, bei der universitären Ausbildung, bei der Meister-Ausbildung anfangen. Da müsste man sagen: „Du kümmerst dich erst einmal um deine Gründung, aber Lieber Herr Schridde, du musst heute schon wissen, irgendwann in zwanzig, fünfundzwanzig Jahren geht das ... Zumindest diese Sensibilisierung müsste stärker, schon früher erfolgen. Und dann muss es stärker hinein getragen werden und dann müssen die entsprechenden Unterstützungsstrukturen in einem kontinuierlichen Prozess vorhanden sein. Da sind natürlich Zwänge von außen, wie das vorhin schon angedeutet worden ist. Dann sind das die Banken, die das knallhart fordern. Aber die machen das doch auch zum Selbstzweck. Wollen wir doch mal ganz ehrlich sein. Die wollen ganz einfach sagen: „Kriege ich irgendwann meinen Kredit, den ich rausreiche morgen, übermorgen, irgendwann einmal zurückgezahlt“. Ganz knallhart und betriebswirtschaftlich. Wie der Betrieb das macht, wie das der Herr von Nathusius regelt, ist eigentlich egal. Hauptsache ich habe irgendeine Perspektive für das Unternehmen, wo ich mit meinen Finanzierungsbedingungen das regeln kann. Dann brauche ich auch die Strukturen, die mir helfen das entsprechend zu machen. Das ist eine sehr wichtige Aufgabe und das ist auch eine Aufgabe, die man nur gemeinsam erfüllen kann. Und deshalb ist das auch gut, dass wir uns darüber unterhalten und schauen, wie wir solche Netzwerke insgesamt gestalten. Und da ist es auch günstig, wenn unterschiedliche Partner hier zusammen wirken. Ob das die Landesregierung ist, ob das die Kammern sind oder was auch immer. Hier muss möglichst ein gemeinsames Konglomerat geschaffen werden, um diese Aufgabe zu lösen. Aber in diesem schrittweisen Prozess Das wäre mein Vorschlag, wie man das am besten regelt.

Generationswechselmanagement und Beratungsangebot für Unternehmen, die diese Beratungsangebote noch nicht wahrnehmen wollen, vielleicht sogar ablehnen oder gar nicht die Notwendigkeit sehen? Oder um ein Bild zu benutzen: Gottesdienste haben diejenigen, die nicht in die Kirche gehen besonders nötig. Brauchen wir so etwas?

Herr Staatssekretär Pleye:

Es gibt natürlich eine große Zahl von Unternehmen, bei denen das ansteht. Das hängt sicherlich auch mit der besonderen Struktur zusammen. Viele haben eben 1990 oder unmittelbar nach 1990 begonnen, in einem mittleren Alter. Und da wachsen jetzt viele in die Altersgruppe hinein, wo das relevant wird. Und deswegen ist das also eine große Zahl. Ich denke, es ist nicht möglich, alle von A bis Z durchzugehen und denen vorzugeben, was sie im Einzelnen zu tun haben. Sondern es geht darum, zu informieren, zu sensibilisieren, den

Betreffenden überhaupt erst einmal bewusst zu machen, dass dieses Thema ansteht. Und dafür ist Beratung notwendig.

Und zwar eben nicht nur an ein oder zwei zentralen Stellen, sondern dezentral, das sollte in die Breite gehen. Deswegen auch die Netzwerke, die wir schon mehrmals angesprochen haben. Ich denke, das ist der richtige Weg. Es kann letztendlich nur über Beratung gehen. Die Banken sind ja schon angesprochen worden, die haben natürlich ihre eigenen Interessen, die können da auch entsprechend drücken. Aber Seitens der öffentlichen Hand kann natürlich nur das Angebot zur Beratung stehen. Da gibt es aber sicherlich noch Möglichkeiten, das zu intensivieren.

Herr Prof. Sievers:

Wir werden uns wirklich vor Augen halten müssen: Wir werden viele Unternehmen verlieren, wo eine Nachfolge nicht funktioniert. Das werden erstens die Unternehmen sein, die sehr stark auf den Unternehmer zugeschnitten sind. Ganz großes Problem! Dort ist kaum etwas zu übernehmen. Die zweite Gruppe sind die Unternehmen, die aus Krankheit gezwungen sein werden, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Da kommen wir zu spät, die sind nicht zu verkaufen.

Aus dem Publikum: Dr. Frank Thiel (Unternehmer, Mitglied des Landtages Sachsen-Anhalt):

Wir werden im September den Haushalt für das Jahr 2007 beraten. Da wird es wieder darum gehen, zu diskutieren, wofür wollen wir die öffentlichen Mittel einsetzen. Also: was sind die stärkeren Themen, die damit gefördert und begleitet werden. Da will ich die ganz provokante Frage stellen: sollen die wenigen Mittel, die wir für die Wirtschaftsförderung bereit haben, vor allem die in Beratungsleistungen, in Netzwerke gegeben werden, um den Unternehmen zur Seite zu stehen. Oder sollen wir über neue Wege nachdenken, eventuell die unmittelbare Wirtschaft vor Ort, einzelne Unternehmen in dieser Frage der Nachfolge besser zu verknüpfen. Mir hat diese These, der Nachfolge als Existenzgründer, um den Bestand zu festigen, die gefällt mir sehr gut, diese Diskussion. Aber da der Nachfolger eigentlich auch ein Existenzgründer ist, in einer anderen Art und Weise, denn er muss sein Unternehmen neu für den Markt fit machen, er muss neue Märkte erschließen.

Und da wären manchmal auch Fördermittel hilfreich, zum Beispiel um die Verbindung zur Wissenschaft herzustellen, neue Technologien oder neue Produktion. Und das sind ja Fragen, die wir als Politiker klären müssen, also zu beurteilen, wofür wird das Geld bereitgestellt. Herr Pleye hat ja gesagt, es gibt eine Vielzahl an Programmen: Ich blicke da selber auch nicht mehr durch, was es da gibt, wofür man gefördert werden kann. Deswegen noch einmal die Frage an Sie, als Nachfolger: Worauf soll man Wert legen? Ist diese begleitende staatliche Unterstützung wirklich sozusagen die Priorität eins oder sehen Sie da mehr einen ausgewogenen Mix.

Noch einen Satz zu den Jugendlichen, was Herr von Nathusius angesprochen hat: Ich habe mehrere Diskussionen erlebt Herr Pleye hat ja auch gesagt, die Bereiche Wirtschaft und Schule sind ja auch eine wichtige in diesem Land. Ich sage überdies, wie wichtig es ist, dass wir als

Unternehmer auf die Leute zugehen und ihnen sagen, wir brauchen sie! Wir brauchen sie, um sich zu motivieren. Bei vielen Problemen, mit denen wir es zu tun haben, handelt es sich um ein Motivationsproblem. Und deswegen sage ich: Wir müssen als Unternehmer da hin gehen. So wie es Herr Riegg gesagt hat. Diese Verbindung herzustellen, die Karrieremöglichkeiten, das Unternehmen vorzustellen, um auch die jüngeren Leute zu motivieren, um zu sagen wir brauchen euch. Weil die demographische Falle kommt ja in den nächsten Jahren.

Gibt es also zum legalen Rahmen einen Handlungsbedarf? Das ist natürlich in erster Linie eine Frage an die Parlamente, aber auch an den Bund. Und gibt es bei den Beratungsprogrammen einen Bedarf, den sie als Unternehmer sehen? Es ist ja so, dass die Personen, die den größten Beratungsbedarf haben, -das gilt in fast allen Beratungsbereichen- sehen natürlich selber den niedrigsten Beratungsbedarf, und diejenigen, die einen hohen Beratungsbedarf erkannt haben, brauchen ihn schon fast nicht mehr, weil das ein Weg zu Lösung ist.

Herr v. Nathusius:

Mich hat etwas betrübt, wenn ich mit den Kreis hier angucke: Es waren siebzig Meldungen, davon waren zehn nach den Adressen angegeben, die von Unternehmen kamen, also sechzig Damen und Herren da, die aus öffentlichen Institutionen dieses Forum hier mitgemacht haben. Das deckt sich also mit Ihrer Frage. Offensichtlich wird der Bedarf für ein so zentrales unternehmerisches Thema nicht gesehen, zumindest nicht in Magdeburg gesehen, obwohl er ja extrem groß sein müsste. Das ist, glaube ich auch schon eine Teil-Antwort auf ihre Frage. Ich meine, -die Herren Berater mögen mir das verzeihen- wir dürfen nicht zu viel beraten und wir dürfen vor allem nicht zu viel fördern. Die Beratungsförderung ist sehr häufig eine Förderung in sich. Ich bitte, dass sie mich nicht falsch verstehen. Aber, das ist häufig so und der Teilnehmerkreis zeigt mir das. Ich wäre daran interessiert, dass man diese wesentlichen Punkte, die für ein Unternehmen überlebenswichtig sind, auch selber finanzieren muss. Dann werden auch die, die leistungsstark sind entsprechend gefördert. Wir kriegen diese Förderung beispielsweise auch als Dienstleistungsangebot von den Banken. Da kostet uns das nichts, Sie aber auch nicht, als öffentliche Hand! Also, man sollte da sehr vorsichtig sein. Ich sehe Förderung rückläufig, was zwangsläufig aufgrund der Haushaltssituation erforderlich ist. Aber ich sehe sie immer noch sehr eng in Verbindung mit Arbeitsplätzen. Wenn wir in eine Anlage investieren und damit fünf oder zehn Arbeitsplätze schaffen, müssen wir das leider noch häufig gefördert kriegen obwohl wir durchaus heute in schwarzen Zahlen sind. Aber wir haben einen internationalen Wettbewerb und konkurrieren mit Unternehmen, die zwanzig, dreißig, hundert Jahre auf dem Produktbereich schon tätig sind. Die haben Betriebe auf der ganzen Welt. Die können sich für lukrative Aufträge den billigsten Zulieferer aus Taiwan suchen. Und die haben in der Regel abgeschriebene Anlagen zur Verfügung. Mit denen konkurrieren wird. Und es wäre uns nicht möglich gewesen, das Unternehmen nur annähernd so aufzubauen, wenn wir nicht die Förderung gekriegt hätten. Und da sehe ich nach wie vor nicht mehr Bedarf, sondern rückläufigen Bedarf. Aber ich muss heute schon wissen, was kriege ich im Jahr 2010, 2012 für Fördermittel. Denn investiere heute für Aufträge, die erst in fünf Jahren in den Markt gehen.

Sie plädieren dafür, die knappen Ressourcen in Investitionsbeihilfen und nicht in Beratungsaktivitäten zu stecken.

Herr v. Nathusius:

In ähnlicher Hinsicht ist meine Meinung. Wir haben nie Fördermittel bekommen, das war auch nicht nötig, es ging so. Und diese Frage möchte ich noch einmal von vorne beginnen die Frage der Lehrlingsausbildung. Da ist meiner Meinung nach ein hoher Bedarf, dass dieses Geld da rein gesteckt wird. Ich möchte dem Geld nicht nachlaufen. Ich möchte eins sagen: dass die Lehrlingsausbildung konsequent wieder an die Betriebe zurückgeführt wird, das heißt Mittelstand und Handwerk, wo eine anständige Grundausbildung erfolgt und nicht irgendwo zusammengescharrt wird, von Leuten, die von der Sache gar keine Ahnung haben. Ich wäre dafür, dass Firmen durchaus einen Zuschuss bekommen oder eine Prämie, die Lehrlingsausbildung durchgeführt haben. Das heißt ein Gehen und Kommen von beiden Seiten, eine andere Förderung halte ich nicht für nötig.

Herr Prof. Sievers:

Das Thema Nachfolgeregelung ist eine strategische Aufgabe und dafür soll jeder Unternehmer zahlen. Ich bin Steuerzahler. Ich bin zwar Berater, aber ich bin auch Steuerzahler und irgendwo finanziere ich das mit. Deswegen bin ich eigentlich der Meinung, jeder Unternehmer soll die Beratungsleistungen, die er braucht auch selbst bezahlen. Dass man für Mittelständische Unternehmen dann noch einmal überlegt, gerade auch wenn man an Modellprojekte denkt, das sollten wir machen, das sollten wir auch offen lassen. Wenn ich die Erfahrung aus dem Land Brandenburg kurz erläutern darf, würde ich ihnen eins empfehlen, auch noch ein bisschen sich zu überlegen, ob man die Infrastruktur noch verstärken kann. Es gibt sie haben diese Ego-Piloten und meines Wissens laufen die im Lande gut. Die gab es auch im Land Brandenburg. Das war für uns auch so eine Start-Phase. Und denn hat man eins gemacht, man hat diese Ego-Piloten ausgedehnt auf die Hochschulen, als Existenzgründungsförderung. Und das Ergebnis daraus ist eigentlich ganz drollig: wir stellen fest, die Studenten, die aus dem IT-Bereich kommen, das sind unsere Existenzgründer, die auch im Land bleiben. Und die Studenten, die eher die technischen Fächer belegen (Maschinenbau und ähnliches), die tauchen bei uns als Unternehmensnachfolger auf, und grade nämlich in Handwerksbetrieben. Und ich glaube, dass man da diese Klammer hat, dass man gut ausgebildete Leute hier im Land halten kann, eine Perspektive bieten kann, dass die hier bleiben und nicht abwandern. Und das ist ja das Problem im

Wissenschaftsministerium: Wir stecken Unsummen in die Hochschulen rein und die Leute hauen ab. Und ich glaube, dass man in dem Bereich noch sehr viel sinnvolles machen kann. Und wir haben festgestellt –das war eine Anstoßfinanzierung vom Land- und die Städte vor Ort nutzen jetzt ihre Ressourcen auch. Beispielsweise: Bei uns in der Stadt gibt es ein Technologiezentrum, was unter Brüdern vielleicht zu dreißig Prozent ausgelastet ist, maximal. Wenn wir jetzt Gründer sehen, aus der Hochschule, die lassen sich in der Stadt nieder, dann können die sich dort ein halbes Jahr lang kostenlos einmieten. Das ist für die Startphase sicherlich auch ein Gewinn. Und der nächste, der sich drangehängt hat, war die Telekom. Die

sagt: „wir übernehmen sämtliche Kommunikationskosten für die ersten zwölf Monate“. Da entsteht jetzt wieder ein Netzwerk, das eigentlich auch belastbar ist. Da müssen auch wieder unterschiedliche Häuser zusammenarbeiten. Ich glaube, da kann eine tragfähige Infrastruktur heraus entstehen. Und ich glaube, in diese Richtung zu denken, würde Sinn machen.

Ich sehe es in gewisser Weise so, wie sie in der Beratungsindustrie, dass die Nachfolgeberatung ein selbstreferenzielles System ist, vor allen Dingen hinsichtlich staatlicher Fördermittel für Beratungsleistungen. Auf der einen Seite. Auf der anderen Seite haben wir heute ein Thema diskutiert, dass von grundsätzlicher Bedeutung für die unternehmerische und wirtschaftliche Zukunft von Sachsen-Anhalt ist. Und wenn von den Unternehmen Bedarf noch nicht erkannt wird, hat der Staat die Aufgabe, hier auch aktiv zu werden. Das macht er ja auch in anderen Bereichen. Natürlich nicht die Unternehmen zur Beratung zu tragen, aber in dem Bereich Generationswechselmanagement –wir haben ja auch psychologische Gründe gehört- gibt es zu viele Gründe, warum Dinge scheitern können. Das kann sich dieses Land so nicht leisten. In der empirischen Untersuchung war von 800 Unternehmen, die ausschließlich wegen mangelnder Unternehmensnachfolge gefährdet sind, die Rede. Das ist eigentlich ein riesen Verlust, das ist etwas, wo der Staat eine Aufgabe hat, kreativ zu werden.

Herr v. Nathusius:

Sie haben Recht, aber Sie sehen die Reaktion!

Die heutige Tagung ist hier eine Experten-Konferenz, gleichsam eine „Beratertagung“. Ich stimme aber Ihren kritischen Befunden durchaus zu.

Herr Staatssekretär Pleye: Schlusswort

Am Ende der Tagung möchte ich eigentlich nur wenige Bemerkungen machen. Ich möchte zunächst betonen, wie wichtig die Regelung des Themas „Unternehmensnachfolge“ ist. Wir haben in Deutschland 70.000 kleinere und mittlere Firmen, die einen Nachfolger suchen, wo es um die Frage der Unternehmensnachfolge geht. Wir haben in jedem Jahr eine hohe Zahl - das ist natürlich nicht so exakt zu definieren: etwa im Tausender-Bereich - Betriebe, die stillgelegt werden, weil kein Nachfolger gefunden wird. Und da hängen viele tausend Arbeitsplätze dran, die dann einfach nicht mehr zur Verfügung stehen. Die entweder weg sind oder wo mühsam andere Existenzgründer auf den Weg gehen müssen, um neue Unternehmen zu gründen. In Sachsen-Anhalt werden in den nächsten fünf Jahren 6.800 Betriebe einen Nachfolger suchen. Das ist also für unser Land eine ganz erhebliche Größenordnung, die klar macht, vor welcher Aufgabe wir hier stehen. Und dabei geht es natürlich um die beiden Wege, die hier diskutiert worden sind: entweder um die Nachfolge in der Familie oder um die Nachfolge durch eine externe Besetzung. Mit allen den Fragen und Schwierigkeiten die ja heute sehr detailliert erläutert worden sind. Von den juristischen Fragen bis hin zu den Fragen „wie verstehe ich mich mit ihm“. Und eben ist ja auch dargelegt worden, dass sogar Vorgespräche mit dem Ehefrau stattgefunden haben und dass hier ein sehr intensives Sieb zum Zuge genommen ist, im Hinblick auf die Prüfung, ob jemand geeignet ist, außerhalb der Familie diese Nachfolge wahrzunehmen. Das macht die Größe

der Aufgabe deutlich, vor der wir heute stehen. Welche Wege es gibt, um das Thema zu lösen, darüber haben wir intensiv diskutiert. Es gibt Einrichtungen im Land, vom Land, von Staat unterstützte Institutionen, die dieses tun. Die Kammern sind hier aktiv. Wir haben festgehalten, dass eine intensivere Vernetzung der Einrichtungen die da sind, erhebliche Fortschritte bringen können. Ich denke, das sollten die Verantwortungsträger sich auch vornehmen und in der Zukunft vielleicht noch intensiver voranschreiten. Und wir haben diskutiert, über die Frage, wo sollen Fördermittel, wo sollen öffentliche Mittel am besten investiert werden und für welche Aufgaben sollen sie verwendet werden. Wir stehen jetzt als Land vor der Aufgabe, wo setzen wir Schwerpunkte bei den Fördermitteln, die wir von der Europäischen Union erhalten. Das ist also ein Milliarden-Betrag für Sachsen-Anhalt in der nächsten Förderperiode von 2007 bis 2013, also ein sehr langer Zeitraum über die Dauer der Legislaturperiode hinausgehend. Und das ist auch natürlich eine sehr wichtige Frage: „Wo werden Schwerpunkte gesetzt“. Wir bekommen 20% weniger als in der vorhergehenden Förderperiode und insofern ist es noch einmal wichtiger, hier die richtigen Schwerpunkte zu setzen. Und das es auch in der Kenntnis, dass es danach (2014) sicherlich noch einmal wesentlich weniger Geld geben wird. Hier gibt es eben einmal den Fonds für die Regionalentwicklung. Da werden Unternehmen gefördert. Da geht es darum, dass wir jetzt die Förderrichtlinie auch überarbeiten und neu gestalten wollen, für die Unternehmensförderung. Wir wollen das etwas übersichtlicher und schlanker gestalten. Weniger kompliziert, dass die Unternehmen auch leichter damit umgehen können. Aber die Förderung von Unternehmen –da will ich das unterstreichen, was eben in der Diskussion auch deutlich gemacht wurde- ist weiterhin wichtig, auch in einer verlässlichen Größenordnung wichtig. Natürlich müssen wir uns den veränderten Gegebenheiten auch in der Dimension sicherlich anpassen. Es ist aber auch wichtig, –und dafür haben wir ja auch den Europäischen Sozialfonds- die Menschen, also die Arbeitskräfte zu unterstützen. Und hier haben wir ja auch in der Koalitionsvereinbarung klare Prioritäten gesetzt. Dahingehend, dass vor allen Dingen unternehmensnahe Förderung erfolgen soll. Also da, wo Beschäftigung in Unternehmen geschaffen wird, sei es durch Neugründung oder Erweiterung, da wollen wir unterstützen und den Unternehmen die Möglichkeit geben, durch die Qualifizierung im Unternehmen selbst, Mitarbeiter für die Tätigkeit, die sie dann wahrnehmen sollen, auch fit zu machen. Das ist ein großer Schwerpunkt. Es geht natürlich auch um die Problemgruppen, um die Älteren vor allen Dingen, die unterstützt werden sollen, und ganz besonders –wir haben da eben intensiv diskutiert- um die Jugendlichen, die beim Einstieg in die Ausbildung werden sollen. Wobei wir keine flächendeckende Subventionierung von Ausbildung durchführen können. Das muss man auch letztlich festhalten. Also es geht darum, dass diejenigen, die mehr machen, die etwas neu machen, unterstützt werden. Und wir haben –ich habe das eben ja schon genannt- das GAJL-plus-Projekt (gegen die Abwanderung junger Landeskinder), wo wir ein recht erfolgreiches Projekt auf den Weg gebracht haben- im letzten Jahren sind da achteinhalb tausend Jugendliche unterstützt worden, die nach der Ausbildung in die Berufstätigkeit einsteigen sollen und im Lande bleiben sollen. Und damit haben wir auch den Bogen: Es geht um die Unternehmensnachfolge sozusagen an der Spitze des Unternehmens, das sind natürlich dann auch ältere Personen, die ausscheiden und Jüngere übernehmen

diese Nachfolge. Aber auch bei den Mitarbeitern haben wir das Thema, haben wir das Problem. Auch die bestimmen natürlich den Wert und den Erfolg eines Unternehmens ganz wesentlich mit. Und deswegen ist es vor allem vor dem demographischen Hintergrund so, dass wir in ein zwei Jahren wesentlich geringere Schulabgängerquoten haben. Dass wir hier auch etwas tun. Da möchte ich auch eine Bemerkung machen, zu der Diskussion. Ich denke auch, dass ein klarer Schwerpunkt sein muss, bei der Förderung der dualen Ausbildung. Das, was wir in Deutschland seit Jahrzehnten erfolgreich praktizieren: Ausbildung im Betrieb und in der Schule, eben die duale Ausbildung. Nur haben wir gegenwärtig noch so hohe Schulabgängerzahlen, dass wir damit allein einfach nicht klar kommen, sondern die Förderung darüber hinaus brauchen. Diese Unterstützung ist notwendig, damit sowohl bei der Unternehmensnachfolge als auch bei der Qualifizierung der jungen Menschen die Unternehmen fit für die Zukunft gemacht werden. Und ich denke, in der Hinsicht sind heute einige Anregungen gegeben worden. Diejenigen, die Verantwortung tragen, die Entscheidungen zu treffen haben, werden auch einige Anregungen mitgenommen haben und die sicherlich bei ihren Entscheidungen mit berücksichtigen. In dem Sinne danke ich Ihnen für die Teilnahme: Schönen Dank!

4. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen:

Abbildung 1: Abschätzungen zum Übergabegeschehen in den untersuchten Studien	19
Abbildung 2: Ursachen der Betriebsübergabe in ausgewählten Studien.....	22
Abbildung 3: Ermittelter Nachfolgerkreis in den untersuchten Studien	25
Abbildung 4: Thesen zum Beratungs- und Unterstützungsangebot (Regionomica 2000, S. 54)	33
Abbildung 5: <i>Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit</i>	47
Abbildung 6: <i>Zeitpunkt der angestrebten Unternehmensübergabe</i>	50
Abbildung 7: <i>Möglichkeiten zur Weckung von Interessen bei Jugendlichen</i>	53
Abbildung 8: <i>Stärkung der Förderung der Vorbereitung von Jugendlichen auf die Berufsausbildung wünschen (in Prozent)</i>	65
Abbildung 9: IfM-Tabelle Unternehmensbestand, Familienunternehmen sowie Unternehmensübertragungen 2005 in Deutschland nach West- und Ostdeutschland ..	102
Abbildung 10: Programm der Abschlusskonferenz „Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt“	181

Tabellen:

Tabelle 1: Studien zur Unternehmensnachfolge, Übersicht	18
Tabelle 2: Maßnahmenfelder und Projekte der Unterstützung in der Nachfolgeproblematik (Regionomica 2000, S. 43).....	32
Tabelle 3: <i>Unternehmensgröße (Anzahl der Unternehmen)</i>	41
Tabelle 4: <i>Anteil Fachkräfte über 55 Jahre an der Gesamtzahl der Beschäftigten</i>	42
Tabelle 5: <i>Azubiquoten bezogen auf die Beschäftigtenzahl</i>	43
Tabelle 6: <i>Übernahmequoten (seit 2000) bezogen auf die Beschäftigtenzahl</i>	44
Tabelle 7: <i>Nutzung von Altersteilzeit und Formen der Nutzung (in Prozent)</i>	45
Tabelle 8: <i>„Hitliste“ der Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit (in Prozent bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen)</i>	47
Tabelle 9: <i>„Hitliste“ der Maßnahmen POE (in Prozent bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen)</i>	48
Tabelle 10: <i>„Hitliste“ der Maßnahmen zur Übertragung von Fachwissen (in Prozent bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen)</i>	49
Tabelle 11: <i>Förderung von Fortbildung und Qualifizierung (in % der Gesamtzahl der Unternehmen)</i>	52

Tabelle 12: Möglichkeiten zur Weckung von Interessen bei Jugendlichen (in % der Gesamtzahl der Unternehmen)	53
Tabelle 13: Zufriedenheit mit Ausbildungsbewerbern (in Prozent)	54
Tabelle 14: Maßnahmen zur Werbung jüngerer Arbeitskräfte	55
Tabelle 15: Einstiegsbedingungen	57
Tabelle 16: Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (in Prozent)	58
Tabelle 17: Form und Ergebnisse der Zusammenarbeit (Fallzahlen)	60
Tabelle 18: Ziele der Zusammenarbeit (in Prozent)	61
Tabelle 19: Mängel in der derzeitigen Förderung des Generationswechsels aus Sicht der Unternehmen (Fallzahlen)	62
Tabelle 20: Weitere Beratungsbedarfe (in Prozent)	63
Tabelle 21: Verstärkte Förderung aus Sicht der Unternehmen (in Prozent)	64
Tabelle 22: Ausgewählte Maßnahmen, Adressaten und Beispiele	195

KONTAKTE

Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt

Turmschanzenstraße 30
39114 Magdeburg

Wilfried Köhler, Heike Zembrod

Tel.: 0391/ 567-35 00 // -3505

Fax: 0391/ 567 75 29

Inhalt

nexus

Institut für Kooperationsmanagement
und interdisziplinäre Forschung

Dipl.-Geogr. Ansgar Düben, Dr. Frithjof Reul, Dr.
Liudger Dienel

Otto-Suhr-Allee 59

10585 Berlin

Tel.: 030/ 318054-63

Fax: 030/ 318054-60

STAND NOVEMBER 2006