

# Unternehmensnachfolge im sächsischen Handwerk

Michael Berlemann, Sabine Engemann, Christian Leßmann und Heinz Schmalholz\*

Die Unternehmen des sächsischen Handwerks sehen sich vielseitigen Herausforderungen gegenüber. Das Verteidigen der Wettbewerbsposition gegenüber anderen Handwerkern aus dem Inland und dem osteuropäischen Ausland gestaltet sich schwierig [LESSMANN (2005)]. Zudem stehen viele Betriebe in den kommenden Jahren vor einem Generationswechsel. Das Thema Unternehmensnachfolge in sächsischen Handwerksbetrieben ist verglichen mit anderen Wirtschaftssektoren besonders brisant, da es sich hierbei überwiegend um kleine Unternehmen handelt. Mehr als 70 % aller Betriebe haben weniger als zehn Beschäftigte [STATISTISCHES BUNDESAMT (2006)]. Gerade bei sehr kleinen Unternehmen gestaltet sich der Suchprozess nach einem geeigneten Unternehmensnachfolger aufgrund knapper finanzieller und personeller Ressourcen sehr schwierig. Die Suche nach geeigneten Nachfolgern wird in Zukunft dadurch erschwert, dass aufgrund des demographischen Wandels immer weniger potenzielle Nachfolger zur Verfügung stehen werden. Langfristige Unternehmensfortführungen dienen dem Erhalt von Arbeitsplätzen und stützen die sächsische Wirtschaftskraft.

Zur Problematik von Unternehmensnachfolgen in Sachsen hat das SÄCHSISCHE MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT eine Studie in Auftrag gegeben, welche vom IFO INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG, Niederlassung Dresden, in Zusammenarbeit mit dem LEHRSTUHL FÜR ENTREPRENEURSHIP UND INNOVATION AN DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT DRESDEN im Rahmen des sächsischen Mittelstandsberichts 2005/2006 durchgeführt wurde. Eine Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse dieser Untersuchung findet sich in *ifo Dresden berichtet* Heft 01/07 [BERLEMANN et al. (2007)]. Im vorliegenden Beitrag wird speziell auf die Charakteristik von Unternehmensnachfolgen sächsischer Handwerksbetriebe fokussiert. Diese separate Betrachtung ist möglich, da zahlreiche Handwerksbetriebe an den Unternehmensumfragen zum Mittelstandsbericht 2005/2006 teilnahmen. In einer ersten Befragung, die sich an Unternehmen mit noch bevorstehender Unternehmensnachfolge richtete (zitiert als „Unternehmensbefragung I“), gaben insgesamt 45,1 % der erfassten Unternehmen an, dem Handwerk zuzugehören. In einer weiteren Befragung von Unternehmen

mit bereits erfolgter Unternehmensübergabe (zitiert als „Unternehmensbefragung II“) sind diese sogar mit einem Anteil von 66 % vertreten.<sup>1</sup>

## Handwerk in Sachsen

Im Freistaat Sachsen waren Ende 2005 44.895 Unternehmen im Bereich des Vollhandwerks tätig (vgl. Tab. 1). Zum Vollhandwerk zählen die Teilbereiche des zulassungspflichtigen Handwerks und des zulassungsfreien Handwerks [Anlage B1 Handwerksordnung (HwO)]. In Sachsen, Ostdeutschland und Westdeutschland (inkl. Berlin) verlief die Entwicklung der Zahl der Vollhandwerksbetriebe seit 2001 recht ähnlich. Allerdings liegt die Handwerksdichte im Freistaat nach Angaben des Sächsischen Handwerkskammertages mit 13,1 Betrieben pro 1.000 Einwohner (Stand: 31.03.2006) deutlich über dem bundesdeutschen Mittel von 10,6. Die Zahl der handwerksähnlichen Gewerbe (Anlage B2 der HwO) ist in Westdeutschland in den Jahren 2001 bis 2005 um 8,2 % gewachsen (vgl. Tab. 2). Eine ähnliche Entwicklung war im Freistaat Sachsen zu beobachten (+8,4 %). In Ostdeutschland insgesamt legte das handwerksähnliche Gewerbe hingegen mit 12,0 % deutlich stärker zu. Die Zunahme der Handwerksbetriebe ist insbesondere auf die Novelle der Handwerksordnung aus dem Jahr 2004 zurückzuführen, wonach unter bestimmten Voraussetzungen auch erfahrenen Gesellen eine Betriebserlaubnis erteilt werden kann.

Die größten Gewerbegruppen innerhalb des sächsischen Handwerks stellten 2005 das Elektro- und Metallgewerbe sowie das Bau- und Ausbaugewerbe (vgl. Abb. 1). Auf den Gesundheitsbereich und die Gewerbe, deren Werkstoff Holz ist, entfielen noch zweistellige Anteile an allen Handwerksbetrieben. Das Nahrungsmittelhandwerk, das Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe sowie das Glas- und Papiergewerbe erreichten jeweils einen Anteil von unter 5 %.

Als Anhaltspunkt für die betriebswirtschaftliche Verfassung des Handwerks kann dessen Eigenkapitalquote herangezogen werden. Da die ostdeutschen Handwerksbetriebe erst seit der Wiedervereinigung marktwirtschaftlich aktiv sind, konnten sie erst danach beginnen, eine bessere Eigenkapitaldecke aus einbehaltenen Gewinnen aufzubauen. Rund die Hälfte der in Ostdeutschland in die Handwerksrolle eingetragenen Betriebe muss mit einer

\* Dr. Michael Berlemann ist stellvertretender Geschäftsführer, Heinz Schmalholz wissenschaftlicher Mitarbeiter, Sabine Engemann ist Doktorandin und Christian Leßmann Doktorand in der ifo Niederlassung Dresden.

**Tabelle 1: Unternehmen im Vollhandwerk 2001 bis 2005 in Sachsen, Ostdeutschland und Westdeutschland (inkl. Berlin)**

Region	Vollhandwerksunternehmen				
	2001	2002	2003	2004 <sup>a)</sup>	2005
Sachsen	41.187	40.547	40.528	42.949	44.895
Ostdeutschland	122.957	121.078	120.893	129.317	135.730
Westdeutschland (inkl. Berlin)	550.717	545.112	541.809	568.560	594.148
	Veränderungen zum Vorjahr in %				
Sachsen	-1,9	-1,5	-0,1	6,0	4,5
Ostdeutschland	-2,1	-1,5	-0,2	6,9	4,9
Westdeutschland (inkl. Berlin)	-1,0	-1,0	-0,6	4,9	4,5

a) Novellierung der HwO.

Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks (2006).

**Tabelle 2: Unternehmen im handwerksähnlichen Gewerbe 2001 bis 2005 in Sachsen, Ostdeutschland und Westdeutschland (inkl. Berlin)**

Region	Unternehmen im handwerksähnlichen Gewerbe				
	2001	2002	2003	2004 <sup>a)</sup>	2005
Sachsen	9.865	9.854	10.427	10.575	10.697
Ostdeutschland	31.161	31.248	33.527	34.758	34.916
Westdeutschland (inkl. Berlin)	145.861	146.223	150.359	154.458	157.889
	Veränderungen zum Vorjahr in %				
Sachsen	-2,5	-0,1	5,8	1,4	1,2
Ostdeutschland	-1,4	0,3	7,3	3,7	0,5
Westdeutschland (inkl. Berlin)	0,9	0,3	2,8	2,7	2,2

a) Novellierung der HwO.

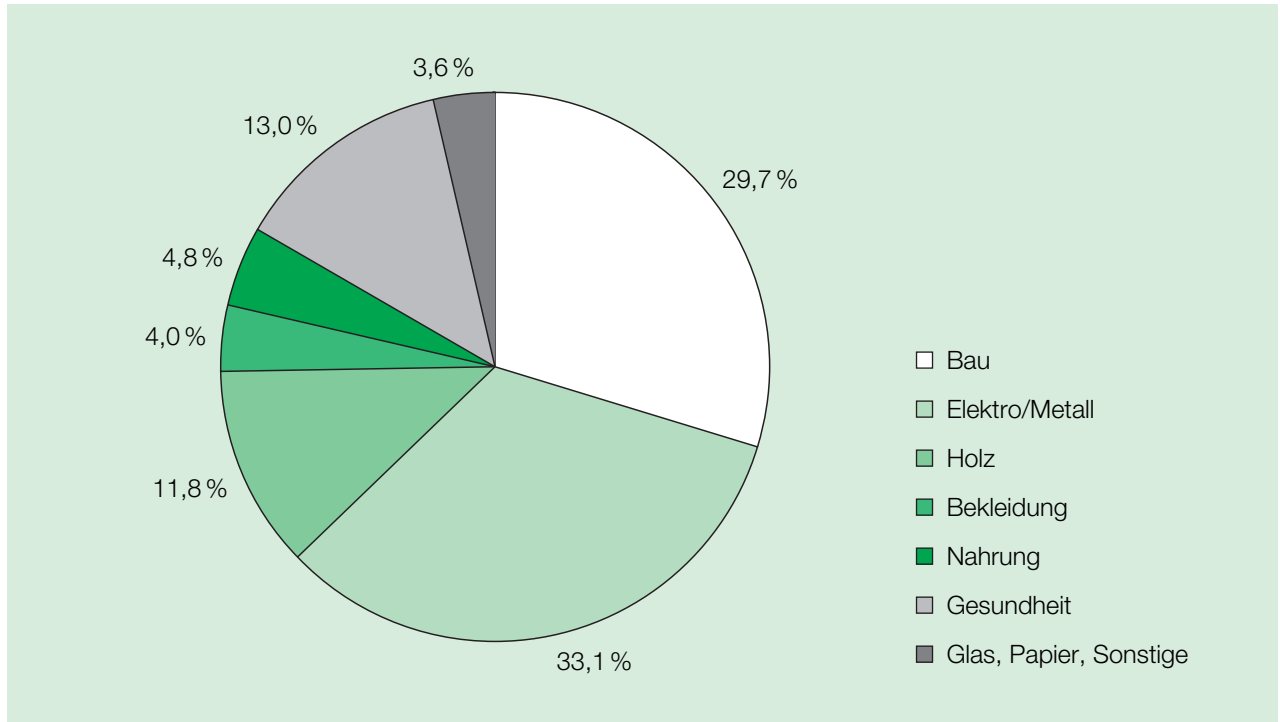
Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks (2006).

Eigenkapitalquote von weniger als 10 % arbeiten (vgl. Abb. 2). Eine Quote von über 30 % – wie sie von Finanzexperten empfohlen wird – weisen lediglich rund 10 % der ostdeutschen Handwerksbetriebe auf [vgl. FEHL (1988)]. Diese Quote ist in Westdeutschland doppelt so hoch. Die Situation im sächsischen Handwerk dürfte mit derjenigen für Ostdeutschland insgesamt vergleichbar sein. Daten auf sächsischer Ebene sind jedoch nicht verfügbar.

### Wie gut sind sächsische Handwerksunternehmen auf Unternehmensnachfolgen vorbereitet?

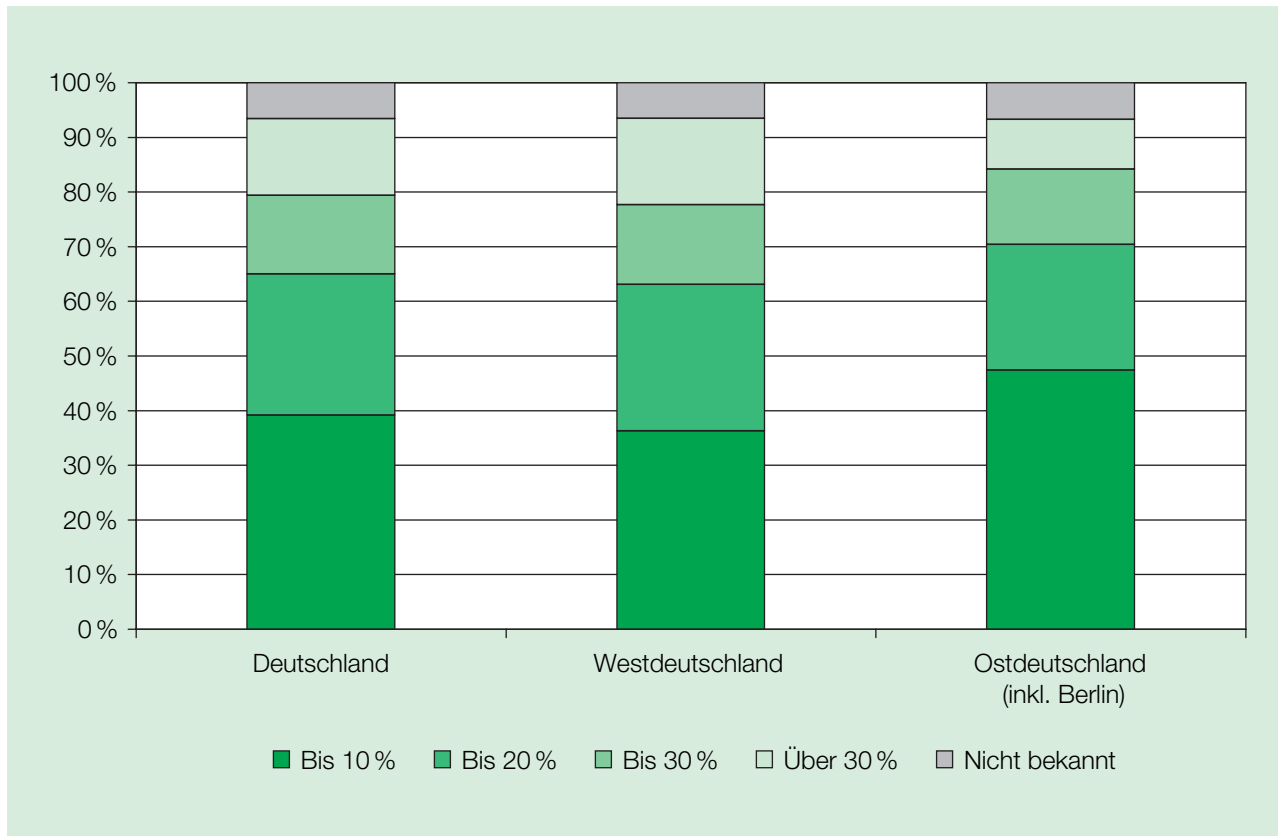
Von besonderer Bedeutung im Problemkreis der Unternehmensnachfolge ist der Vorbereitungsgrad der Unternehmen auf den Generationswechsel. Hauptursache für Unternehmensnachfolgen ist zwar in rund zwei Drittel aller Fälle eine altersbedingt absehbare Nachfolge, doch kommt es nicht selten vor, dass durch unerwartet

**Abbildung 1: Unternehmensanteile im sächsischen Handwerk nach Gewerbegruppen (nach Anlage A und B der HwO) im Jahr 2005**



Quelle: Sächsischer Handwerkskammertag (2006), Stand: 30.06.2005.

**Abbildung 2: Eigenkapitalquoten der Handwerksbetriebe im Ost-West-Vergleich**



Quelle: Creditreform (2006), Wirtschaftslage Handwerk 2005.

eintretende Krankheiten, Unfälle oder gar den plötzlichen Tod des Unternehmers ein neuer Nachfolger ad hoc gefunden werden muss [vgl. FREUND (2004)].

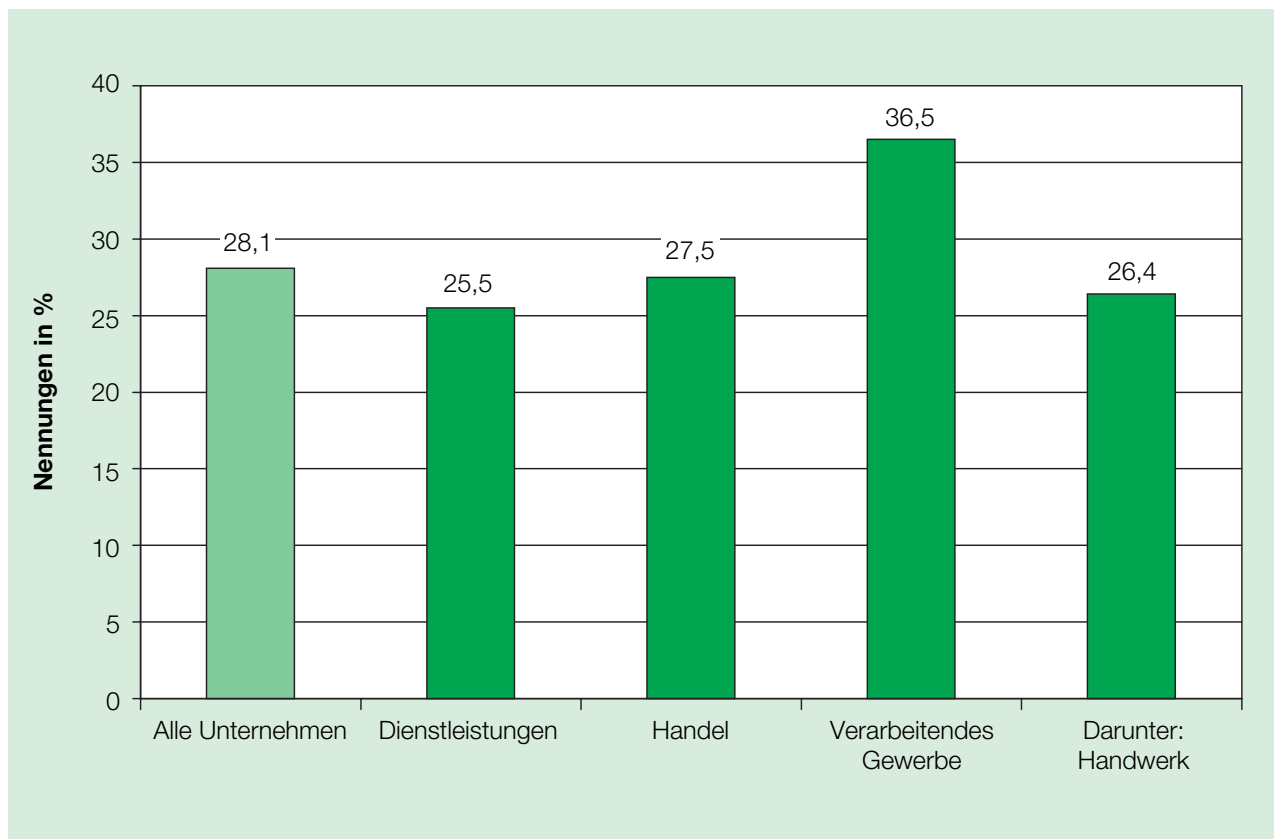
Im Rahmen der Unternehmensbefragung I zum Mittelstandsbericht 2005/2006 wurden Unternehmen, die in den nächsten Jahren eine altersbedingte Unternehmensnachfolge vor sich haben, befragt, ob sie schon konkrete Schritte unternommen haben. Aus wirtschaftszweigspezifischem Blickwinkel finden sich die meisten Unternehmen mit schon eingeleitetem Nachfolgeprozess im verarbeitenden Gewerbe (vgl. Abb. 3). Nur etwa jedes vierte Handwerksunternehmen hat zum Befragungszeitpunkt schon konkrete Maßnahmen zum Generationswechsel unternommen. Unter Fachleuten besteht ein Konsens darin, dass erste Schritte im Unternehmensnachfolgeprozess etwa zehn Jahre vor dem Übergabezeitpunkt eingeleitet werden sollten. In Anbetracht der Tatsache, dass bei der Befragung nur solche Unternehmen berücksichtigt wurden, welche aufgrund des Alters des Geschäftsführers in den kommenden 15 Jahren typischerweise ihr Unternehmen übergeben müssten, ist der Vorbereitungsgrad als deutlich zu gering zu beurteilen. Die prognostizierte Unternehmensnachfolgeanzahl von ca. 25.000 mittelständischen Unternehmen bis

2020 in Sachsen ist zudem, abgesehen von der hohen Zahl momentan notwendiger Nachfolgen, weitgehend gleichverteilt über die Jahre bis 2020 [vgl. SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (2006)]. Es kann daher festgestellt werden, dass eine hohe Anzahl an Unternehmen einen Nachfolgeprozess unter einem idealtypischen Zeitverlauf nicht mehr durchführen können. Der Handwerksbereich ist davon in hohem Maße betroffen.

Neben den planbaren altersbedingten Übergaben können Unternehmensnachfolgen überraschend notwendig werden. Tritt ein solcher Notfall ein, so ist es äußerst wichtig, dass das Unternehmen dennoch darauf vorbereitet ist. Dies hat ganz verschiedene Dimensionen. Zum einen muss der Nachfolger erst einmal gefunden werden. Zum anderen entfällt die Möglichkeit eines geregelten Übergabeprozesses mit entsprechender Einarbeitungsphase, was das Risiko eines Scheiterns stark erhöht. Vor diesem Hintergrund ist es äußerst wichtig, dass Unternehmer ihrer Verantwortung gegenüber ihrem Unternehmen und dessen Mitarbeitern gerecht werden und für solche Notsituationen Vorsorge treffen.

Die Unternehmensbefragung I ergab, dass 67,8 % der Handwerksunternehmen auf überraschend notwendig

**Abbildung 3: Vorbereitungsgrad übergabefähiger sächsischer Mittelständler auf absehbare Unternehmensnachfolgen nach Wirtschaftszweigen**



Quelle: Unternehmensbefragung I, ifo Institut 2006.

werdende Übergaben vorbereitet sind. Damit liegt das Handwerk unter dem Durchschnitt der anderen Wirtschaftszweige (vgl. Tab. 3).

Den Fortbestand des Handwerksunternehmens sichern die Inhaber hauptsächlich durch die Einbindung von Familienmitgliedern in die Geschäftsabläufe (40,5 %). Immerhin 23,2 % der Unternehmen erteilen Handlungsvollmachten und etwa jedes fünfte verfügt über ein geeignetes Testament oder entsprechende Erbverträge (20,6 %). 15,1 % der antwortenden Unternehmen sichern den Unternehmensfortbestand im Notfall über den Aufbau geeigneter Mitarbeiter als mögliche Nachfolger.

Um zu erfragen, inwieweit Unternehmen der Handwerksbranche in Gesamtdeutschland auf unerwartete Notfälle vorbereitet sind, wurde vom ifo Institut eine Sonderfrage im Rahmen der regelmäßig durchgeführten Unternehmensbefragungen zur Konjunkturentwicklung (ifo Konjunkturtest) gestellt. Die Auswertung der Ergebnisse ermöglicht einen gezielten Blick auf das Baugewerbe in Gesamtdeutschland. Nur 44,9 % aller antwortenden Unternehmen des Baugewerbes gaben an, über einen Notfallplan zu verfügen.

### Typische Nachfolger

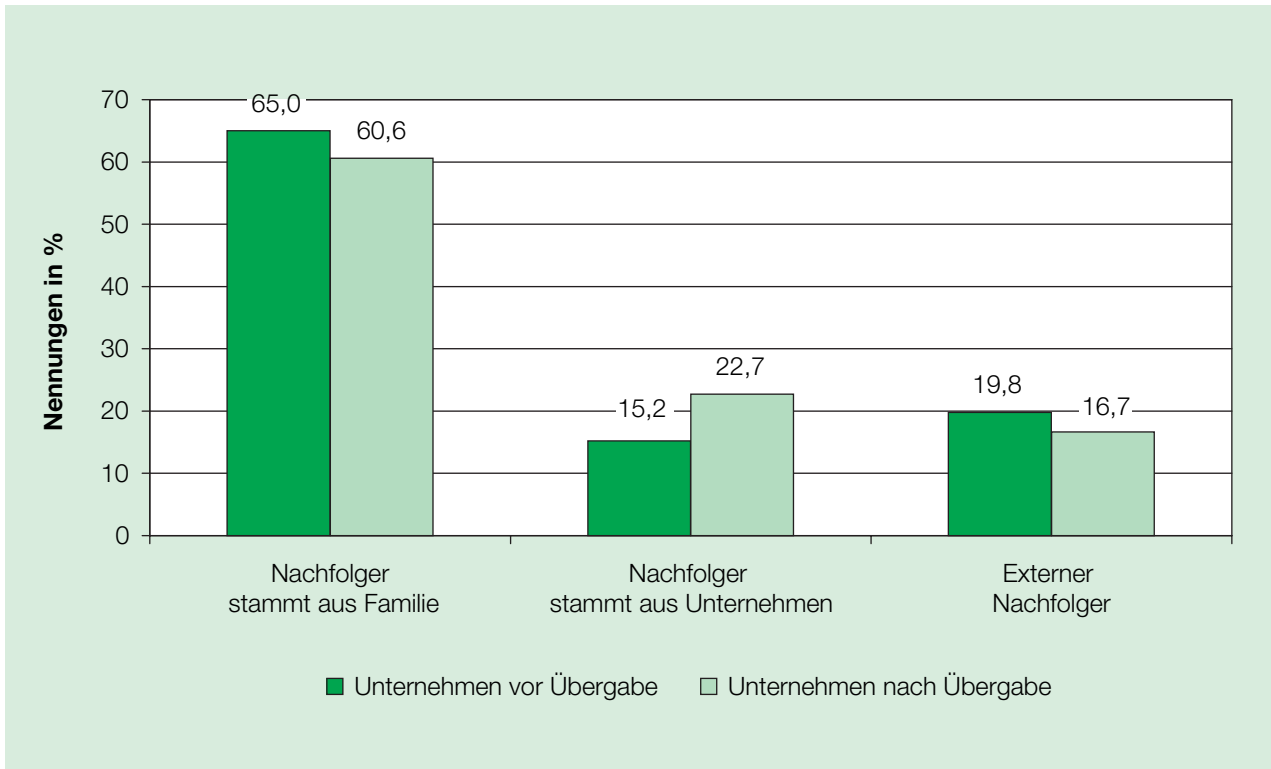
Unternehmensnachfolger können aus dem Kreis der Eigentümerfamilie des Unternehmens oder dem der Mitarbeiter stammen. Es kommen aber auch externe Dritte in der Form von natürlichen oder juristischen Personen als potenzielle Übernehmer in Betracht. Unter den Handwerksunternehmen geben fast zwei Drittel der Teilnehmer an der Unternehmensbefragung I an (65,0 %), dass der Nachfolger voraussichtlich aus der Familie stammen wird. Laut Unternehmensbefragung II, welche bereits vollzogene Unternehmensnachfolgen zum Gegenstand hat, kommt bei 60,6 % der potenzielle Nachfolger auch tatsächlich aus dem Kreis der Familie (vgl. Abb. 4). Während bei 22,7 % der antwortenden Unternehmen das Unternehmen später in die Hände eines Mitarbeiters übergang, wurde in 16,7 % der Fälle das Unternehmen von einer zuvor unbekannt Person oder aber von einem fremden Unternehmen übernommen. Am häufigsten trat der Sohn des Altinhabers die Nachfolge an (52,4 %), während die Töchter in 35,7 % der Fälle die Geschäftsführung übernahmen (vgl. Abb. 5).

**Tabelle 3: Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestands des Unternehmens im Notfall nach Wirtschaftszweigen (Angaben in %)**

Maßnahme	Alle Unternehmen	Darunter: Unternehmen aus den Wirtschaftszweigen			Darunter: Handwerk
		Verarbeitendes Gewerbe	Handel	Dienstleistungen	
Geeignetes Testament/ Erbvertrag	21,5	24,9	26,9	17,2	20,6
Erteilung von Handlungsvollmachten	26,6	27,8	24,2	29,4	23,2
Einbindung und Aufbau von Familienmitgliedern	39,7	44,2	42,4	36,2	40,5
Aufbau geeigneter Mitarbeiter als Nachfolger	16,8	19,3	14,3	18,7	15,1
Einrichtung eines Beirats	1,1	2,6	0,8	1,0	0,6
Sonstiges	3,2	3,1	0,8	5,7	1,8
Alle Unternehmen mit Notfallplan	71,5	75,2	70,0	73,3	67,8

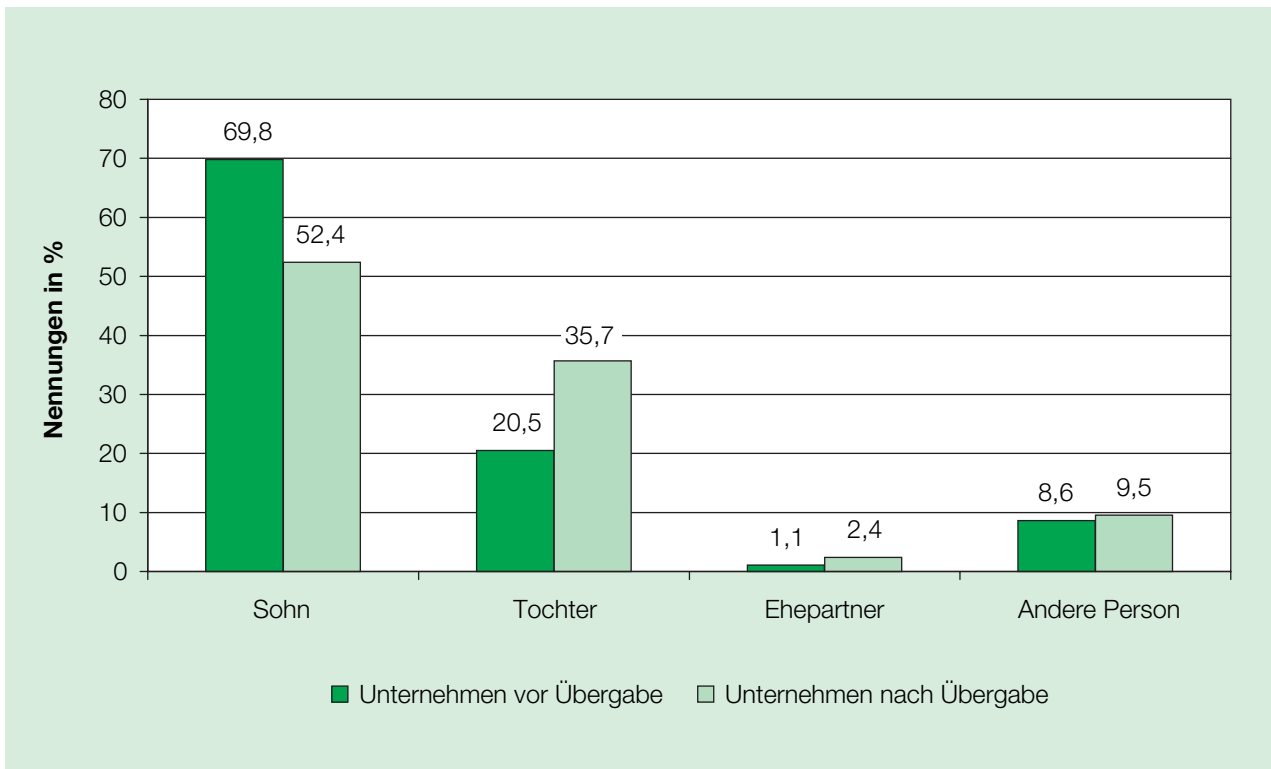
Quelle: Unternehmensbefragung I, ifo Institut 2006.

Abbildung 4: Wahrscheinliche und tatsächliche Nachfolger sächsischer Handwerksunternehmen



Quelle: Unternehmensbefragungen I & II, ifo Institut 2006.

Abbildung 5: Wahrscheinliche und tatsächliche familieninterne Nachfolger sächsischer Handwerksunternehmen



Quelle: Unternehmensbefragungen I & II, ifo Institut 2006.

Die Befragung der Unternehmen, denen eine Übergabe noch bevorsteht, ergab, dass rund 85 % der Handwerksunternehmen eine Aussicht auf Weiterführung haben, während aus heutiger Sicht etwa jeder siebte Betrieb in den kommenden 15 Jahren stillgelegt werden soll, sei es, weil die ungünstige wirtschaftliche Basis eine Fortführung nicht sinnvoll erscheinen lässt oder weil kein Nachfolger zur Verfügung steht.

### Typische Formen des Eigentumsübergangs und der Finanzierung

Das Eigentum des Altinhabers eines Unternehmens kann auf verschiedene Arten auf den Nachfolger übergehen. Der Nachfolger kann das Unternehmen kaufen, Anteile erwerben, durch Schenkung oder Erbfolge erhalten oder pachten, wobei die Pacht nur eine vorübergehende Lösung der Nachfolgeproblematik darstellt. Die häufigste Übertragungsform unter Handwerksunternehmen war mit 42,2 % der Kauf des Unternehmens durch eine natürliche Person (vgl. Abb. 6). Eine Schenkung bzw. Vererbung fand lediglich in 25 % der Fälle statt. 15,6 % der Unternehmen wurden in Form der Pacht weitergeführt und etwa jedes zehnte ging mit einer Beteiligung

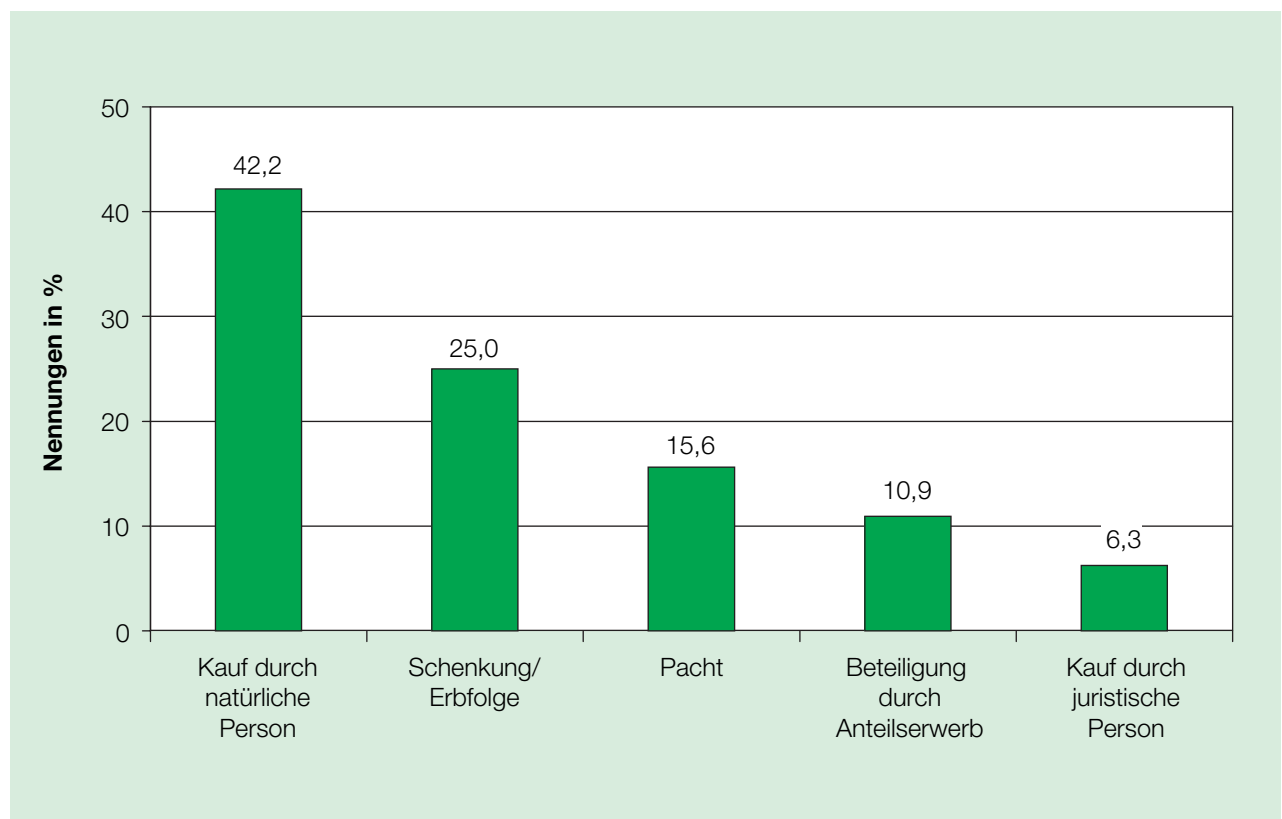
durch Anteilswerb einher. Im Handwerk spielten Käufe durch juristische Personen mit gerade 6,3 % eine eher untergeordnete Rolle.

Von der Form des Eigentumsübergangs hängt auch die Art der Finanzierung der Unternehmensübernahme ab. 75,8 % der antwortenden Unternehmer gaben an, dass sie als Nachfolger zumindest einen Teil des Kaufpreises in Form von Eigenkapital beisteuern konnten (vgl. Abb. 7). Im Durchschnitt nahmen die Übernehmer 1,8 unterschiedliche Finanzierungsquellen in Anspruch, wobei Fremdkapital mit 22,6 % zu gleichen Teilen aus dem privaten und öffentlichen Bankenbereich stammte. Etwa jeder fünfte Übernehmer wurde durch Fördermittel (insbesondere für Zwecke der Beratung und des Coachings) unterstützt. Die Finanzierung über Beteiligungen spielte nur eine untergeordnete Rolle.

### Neuausrichtungen in den Handwerksunternehmen nach einem Übergabeprozess

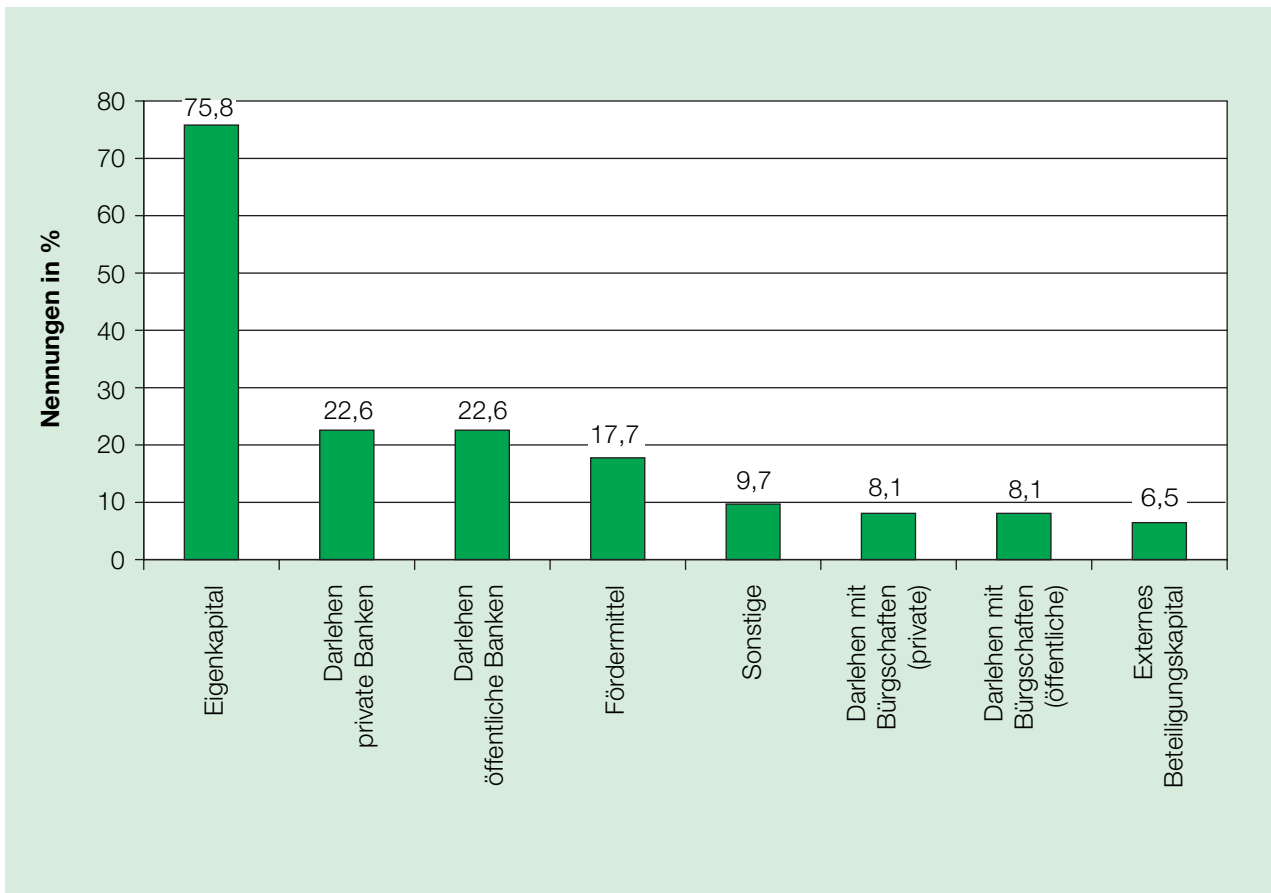
Eine Unternehmensnachfolge ist oft Anlass für eine Neuausrichtung oder Neuorganisation des betreffenden Unternehmens. Tatsächlich wurden in 71,9 % aller übernommenen Handwerksunternehmen derartige Maßnahmen

**Abbildung 6: Typische Formen des Eigentumsübergangs bei sächsischen Handwerksunternehmen**



Quelle: Unternehmensbefragung II, ifo Institut 2006.

Abbildung 7: Genutzte Finanzierungsformen bei der Übertragung sächsischer Handwerksunternehmen



Quelle: Unternehmensbefragung II, ifo Institut 2006.

durchgeführt (vgl. Abb. 8). Am häufigsten setzten die Nachfolger auf die Realisierung von Kosteneinsparungspotenzialen (78,0%) und den Ausbau der Kunden- und Lieferantenbeziehungen (63,4%). Häufig wurden auch Produktinnovationen (34,1%) und Verfahreninnovationen (24,4%) in Angriff genommen. Die Erschließung neuer Märkte, entweder mit Blick auf neue Zielgruppen (29,3%) oder in regionaler Hinsicht (24,4%) wurde ebenfalls von einem beträchtlichen Teil der neuen Inhaber angegangen.

Von Interesse ist weiterhin, ob diese Maßnahmen zu einem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen geführt haben. Unternehmensbefragung II erlaubt einen Vergleich der wirtschaftlichen Situation von Handwerksunternehmen vor und nach Unternehmensübergaben. Es zeigt sich, dass die vorgenommenen Neuausrichtungen in den Unternehmen oft positive Auswirkungen hatten. Abbildung 9 zeigt, dass der Anteil Gewinn erzielender Unternehmen von 51,6% auf 60,7% gestiegen ist. Der Anteil kostendeckend arbeitender Unternehmen durch die Umsetzung der genannten Maßnahmen stieg um 2,1%. Verluste erlitten nur noch 4,9% aller antwortenden Unternehmen nach dem Übergabeprozess.

### Problemkreise der Unternehmensnachfolge von Handwerksunternehmen

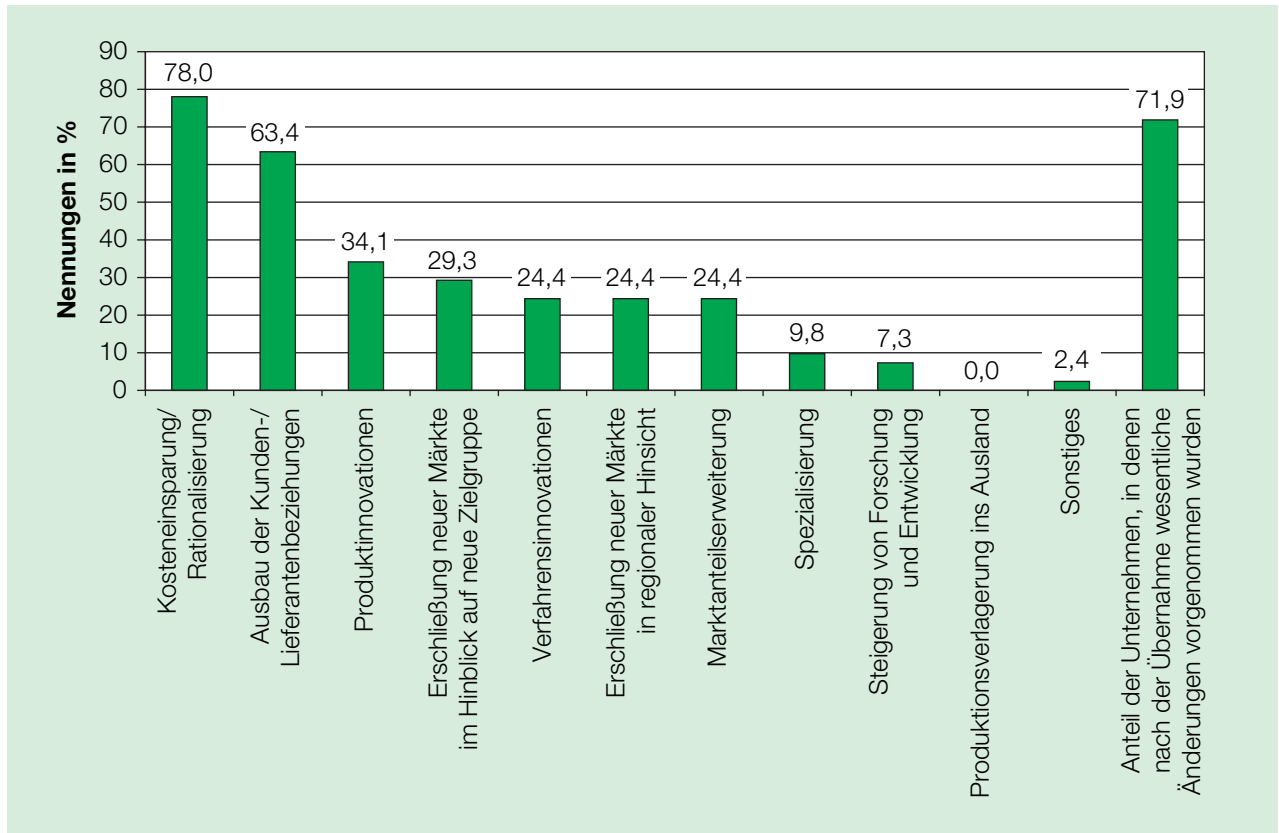
Ein Unternehmensnachfolgeprozess ist ein mehrdimensionales Problem. Im Vorfeld des Übertragungsprozesses muss ein geeigneter Nachfolger gesucht und ausgewählt werden. Steuerliche, rechtliche und auch finanzielle Probleme gilt es über den gesamten Zeitraum der Übergabe hinweg zu lösen. Nicht zu unterschätzen sind die emotionalen Probleme, welche auftreten, wenn sich der Alteigentümer des Unternehmens nur schwer von seinem Lebenswerk trennen kann oder weiterhin Mitspracherechte wünscht.

In den Unternehmensbefragungen I und II wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, die Relevanz einer Reihe von Problemfeldern der Unternehmensnachfolge einzuschätzen. Abbildung 10 gibt die Beurteilung seitens der Handwerksunternehmen wieder, die die Übergabe noch vor sich haben und derer, die den Übergabeprozess bereits abgeschlossen haben.

Es zeigt sich, dass die finanziellen Probleme von Unternehmen, die vor einer Übergabe stehen, als größtes Problem eingeschätzt werden. Auf den nachfolgenden

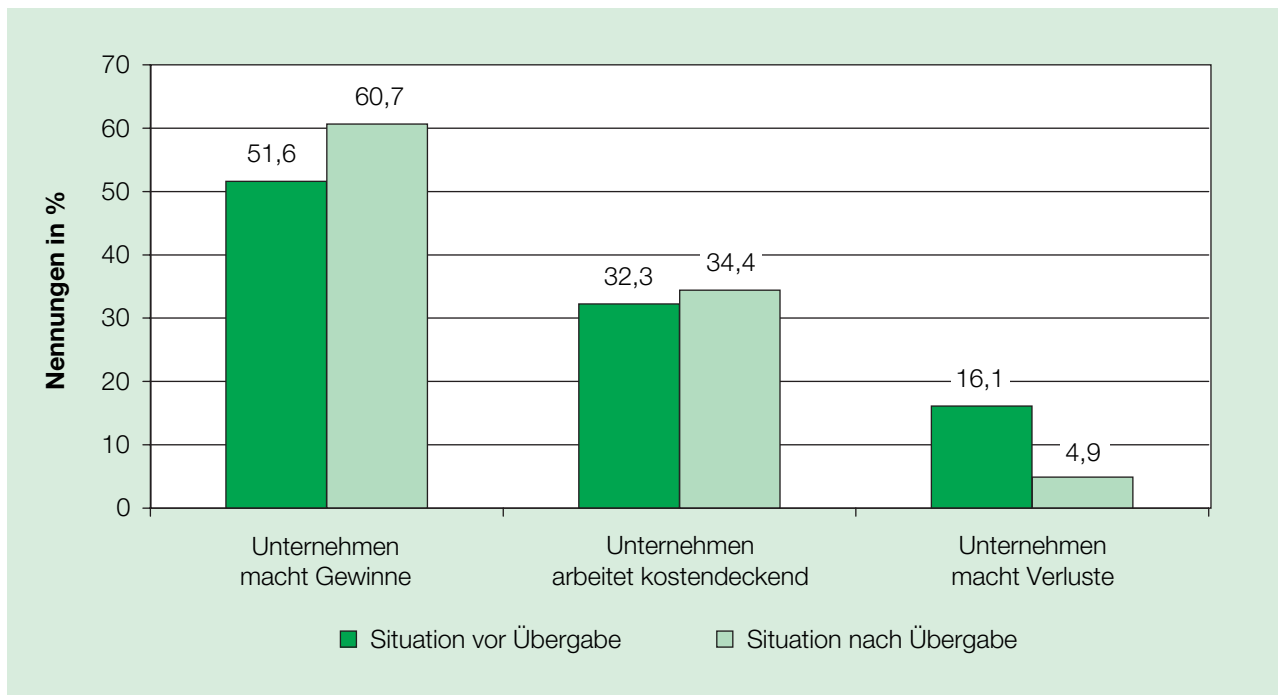


Abbildung 8: Von sächsischen Handwerksunternehmen vorgenommene wesentliche Änderungen im Unternehmen (Mehrfachnennungen zugelassen)



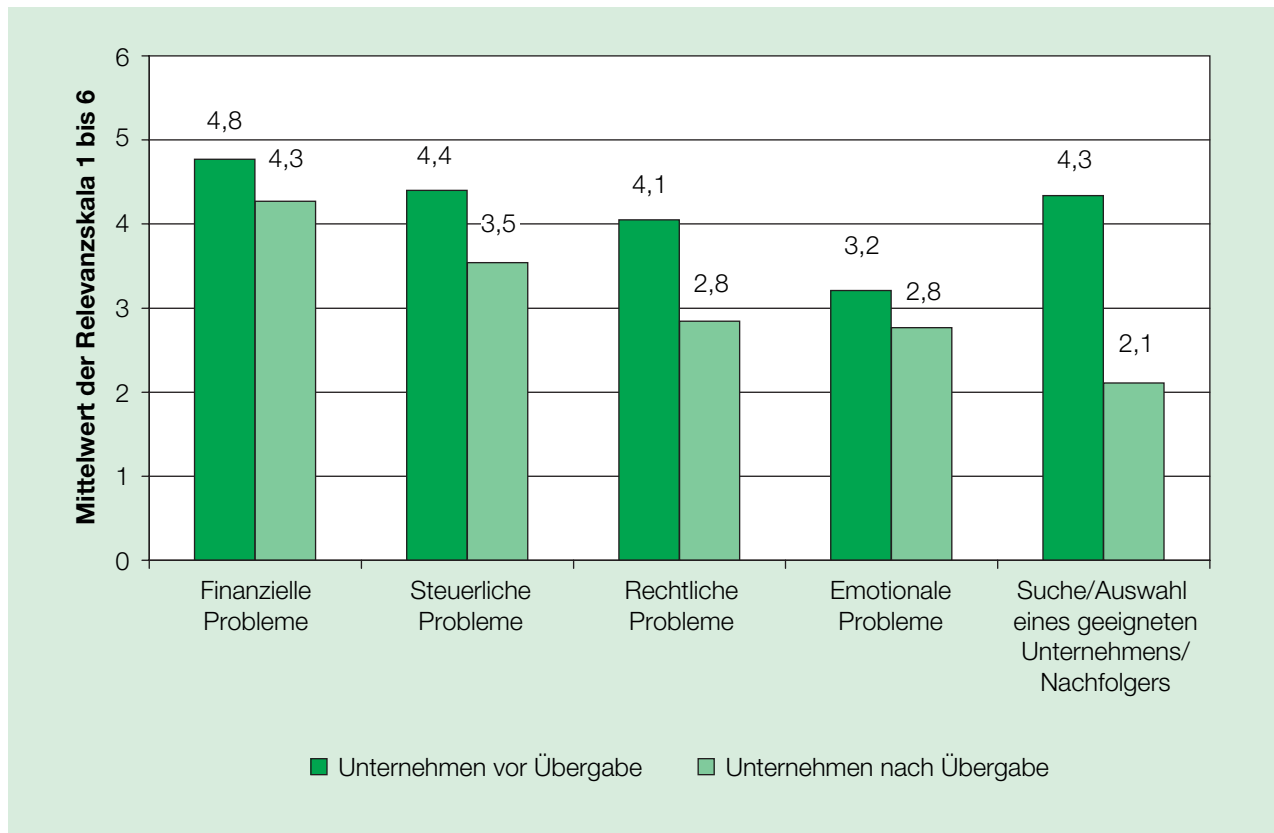
Quelle: Unternehmensbefragung II, ifo Institut 2006.

Abbildung 9: Die wirtschaftliche Situation der Handwerksunternehmen vor und nach der Unternehmensübergabe



Quelle: Unternehmensbefragung II, ifo Institut 2006.

**Abbildung 10: Bewertung der Relevanz einzelner Problembereiche von Unternehmensnachfolgen bei Handwerksbetrieben im Vergleich**



Quelle: Unternehmensbefragungen I & II, ifo Institut 2006.

Rängen finden sich „steuerliche Probleme“, „Suche und Auswahl geeigneter Nachfolger“, „rechtliche Probleme“ und „emotionale Probleme“. Eine ähnliche Rangfolge zeigt sich für die Bewertung seitens der Unternehmen, die aus Erfahrung sprechen. Sie schätzen die Probleme allerdings durchweg geringer ein. Deutliche Abweichungen zeigen sich auch in der Einschätzung des Problems der Suche und Auswahl eines geeigneten Nachfolgers. Die Unterschiede sind damit zu begründen, dass es sich bei der Unternehmensbefragung II (Unternehmen mit erfolgter Übertragung) um eine „Positivauswahl“ handelt, da diese Unternehmen den Nachfolgeprozess bereits erfolgreich bewältigt haben. Die diesbezüglichen Ergebnisse sollten also mit Vorsicht interpretiert werden.

### Zusammenfassung

In den nächsten 15 Jahren steht in Sachsen bei einer Vielzahl von Unternehmen aus dem Handwerksbereich die Unternehmensnachfolge an. Rechtzeitig die richtigen Maßnahmen dafür zu treffen, ist für die Unternehmen zwingend erforderlich. Im Rahmen eines Unterneh-

mensübergabeprozesses gilt es, verschiedene Problembereiche in Augenschein zu nehmen. Die Unternehmensbefragungen ergaben, dass vor allem die Lösung der finanziellen Probleme einen entscheidenden Faktor für eine gelungene Übergabe darstellt. Doch ist immer die Mehrdimensionalität der Probleme einer Unternehmensübergabe zu beachten. Neben den finanziellen gilt es steuerliche, rechtliche, emotionale Probleme und Probleme im Zusammenhang mit dem Suchprozess nach einem geeigneten Nachfolger zu lösen. Oft werden die beteiligten Emotionen des Übergebers unterschätzt. Der potenzielle Nachfolgerkreis ist frühzeitig weit abzustecken. Die Unternehmensbefragungen ergaben, dass zu einem wesentlichen Anteil die Nachfolger nicht in der Eigentümerfamilie der Unternehmen gefunden wurden. Ist der Nachfolgeprozess vollzogen, so helfen Neuorganisation und Neuausrichtung des Unternehmens, um weiterhin der Wettbewerbssituation gewachsen zu sein. Vor allem die Realisierung von Kosteneinsparungspotenzialen, der Ausbau der Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder auch Produktinnovationen und die Erschließung neuer Märkte mit Blick auf neue Zielgruppen helfen den Unternehmen die wirtschaftliche Situation nachhaltig zu verbessern.

Handwerksunternehmen in Sachsen sind deutlich zu gering auf sowohl planbare altersbedingte wie auch auf überraschend notwendig werdende Unternehmensnachfolgen vorbereitet. Nur rund 26 % der sächsischen Handwerksunternehmen haben sich auf absehbare Übergeben bereits vorbereitet, obwohl diese Unternehmen schon in den nächsten 15 Jahren einen Übergabeprozess absolvieren müssten. Immerhin rund 68 % der Unternehmen sind auf Notfälle vorbereitet, sei es durch die Einbindung von Familienmitgliedern in die Geschäftsabläufe, die Erteilung von Handlungsvollmachten oder geeignete Testamente/Erbverträge. Mit diesem Vorbereitungsgrad liegen die Handwerksunternehmen aber immer noch unter dem Durchschnitt im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen.

Die Unternehmensbefragungen im Rahmen des Mittelstandsberichts 2005/2006 ergaben, dass etwa jeder siebte Handwerksbetrieb in den kommenden 15 Jahren stillgelegt werden soll. Hier wurden eine ungünstige wirtschaftliche Basis oder das Fehlen eines geeigneten Nachfolgers als Gründe genannt. Diese Zahlen lassen erkennen, wie dringend Informationsstandsverbesserungen zur Unternehmensnachfolge sind. Der Mittelstandsbericht 2005/2006 informiert über die Problematik allgemein, liefert Kennzahlen zur Situation in Sachsen und gibt umfassende Hinweise zu Beratungs- und staatlichen Fördermöglichkeiten sowie Übersichten zu Ansprechpartnern und Informationsmaterial<sup>2</sup>.

## Quellen

BERLEMANN, M., S. ENGELMANN, C. LESSMANN, H. SCHMALHOLZ, H. SPELSBERG, H. WEBER (2007): Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand, ifo Dresden berichtet 14 (01), S. 15–28.

FEHL, U. (1988): Optimale Unternehmensgröße versus Vielfalt von Unternehmensgrößen: Einige grundsätzliche Überlegungen zu einem alten Thema, in: KLAUS, J. und P. KLEMMER (Hrsg.), Wirtschaftliche Strukturprobleme und soziale Fragen – Analyse und Gestaltungsaufgaben. J. Heinz Müller zum 70. Geburtstag, Berlin, S. 343–353.

FREUND, W. (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Wiesbaden, S. 57–88.

GRAVELLE, H. und R. REES (2004): Microeconomics, 3. Auflage, Printice Gall, Harlow u. a.

LESSMANN, C. (2005): Die Novelle der Handwerksordnung, Ich-AGs und die Folgen für das Bauhandwerk (Wettbewerbssituation im Bauhandwerk), ifo Dresden berichtet 12 (06), S. 28–30.

SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (SMWA) (Hrsg.) (2006): Sächsischer Mittelstandsbericht 2005/2006, Dresden.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2006): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Baugewerbe, Fachserie 4 Reihe 5.1.

WOLTER, H. J. und E. HAUSER (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Wiesbaden, S. 27–78.

<sup>1</sup> Für eine detaillierte Beschreibung der Datenbasis der Untersuchungen siehe BERLEMANN et al., (2007) bzw. SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (2006).

<sup>2</sup> Der Sächsische Mittelstandsbericht 2005/2006 ist erhältlich unter [www.unternehmensnachfolge.sachsen.de](http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de)