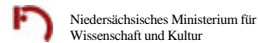
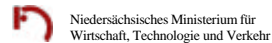
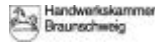


„Das Braunschweiger Modell“

Strategie zur Organisation und Begleitung von
Unternehmensübergaben

Hochschulabsolventen
übernehmen
Handwerksbetriebe

Ein niedersächsisches Pilotprojekt



Gliederung

- **A) Ausgangslage**
 - Rechtliche Voraussetzungen
 - Handwerkskammer
 - Fachhochschule
- **B) Projekt**
 - Stufe 1 Anbahnung
 - Stufe 2 Zusammenführung/Beratung
 - Stufe 3 Begleitung
- **C) Ergebnisse**
 - quantitative
 - materielle
 - Thesen
 - Übertragung der Projekterfahrungen

A) Rechtliche Voraussetzungen

§7 Handwerksordnung

- (2) In die Handwerksrolle wird ferner eingetragen, wer eine der **Meisterprüfung** für die Ausübung des betreffenden Handwerks mindestens **gleichwertige andere deutsche Prüfung** erfolgreich abgelegt hat und die Gesellenprüfung in dem zu betreibenden Handwerk oder in einem mit diesem verwandten Handwerk oder eine Abschlußprüfung in einem dem zu betreibenden Handwerk entsprechenden anerkannten Ausbildungsberuf bestanden hat oder in dem zu betreibenden Handwerk oder in einem mit diesem für verwandt erklärten Handwerk mindestens drei Jahre praktisch tätig gewesen ist.

A) Ausgangslage

- 1997 veröffentlichte das Seminar für Handwerkswesen der Universität Göttingen in 1997 eine Studie mit dem Titel „*Generationswechsel im Handwerk: Handlungsbedarf aufgrund einer Erhebung in Niedersachsen*“ *bestätigt*.
- Dort heißt es:
„Es besteht die Gefahr, dass in diesem Zeitraum (Anmerkung: 10 Jahre) **2600 bis 7000 Handwerksbetriebe wegen Nachfolgemangel schließen** müssen.“ (..) „Wenn es nicht gelingt, für alle übergabefähigen Handwerksbetriebe einen Nachfolger zu finden, würde dies Anfang des nächsten Jahrhunderts (Anm.: 2000) einen Verlust von bis zu **70.000 Arbeitsplätzen** im Handwerk zur Folge **haben**.“ (Klaus Müller, Generationswechsel im Handwerk: Handlungsbedarf aufgrund einer Erhebung in Niedersachsen, Seite 280, 1997)

A) Analyse der Situation im Kammerbezirk

- Eine Untersuchung der Altersstruktur der in die Handwerksrolle der HWK Braunschweig eingetragenen Betriebsinhaber zeigte auf, dass 42% der Inhaber über 55 Jahre alt ist und 48% über 50 Jahre.
- Hieraus ließ sich ableiten, dass für ca. 40% der etwa 5600 in die Handwerksrolle eingetragenen vollhandwerklichen Betriebe in den nächsten 10 Jahren ein Generationenwechsel ansteht.

A) Analyse der Situation im Kammerbezirk

- Das Übernehmer-Potenzial aus dem Handwerk rekrutiert sich insbesondere aus den „Jungmeistern“ (der klassische Meisterprüfling ist etwa 30 Jahre alt). Hier prognostizierte die Studie des Seminars für Handwerkswesen aufgrund der demografischen Entwicklung und von Berufswahleffekten stark fallende Zahlen bis 2006.
- Eine Analyse für die HWK Braunschweig bestätigte diese Aussage. Danach ist die Zahl der bestandenen Meisterprüfungen von 365 im Jahre 1995 auf 238 im Jahre 2001 gefallen.

A) Analyse des Potenzials an der Fachhochschule

- Befragung von etwa **4000 Studenten und Absolventen** der Fachbereiche Maschinenbau, Elektrotechnik und der Versorgungstechnik zum Thema Existenzgründung / Betriebsübernahme:

125 Personen (3,1 %) äußerten ein starkes Interesse an einer Übernahme von Handwerksbetrieben. Davon hatten **94 Personen** (oder 75%) eine handwerkliche Ausbildung.

B) Projektziele

Aus dem Projektantrag vom 02.02.1999:

- Absolventen und Studierende animieren, motivieren, fördern und begleiten, damit sie als Existenzgründer einen Handwerksbetrieb übernehmen
- Handwerksbetriebe erhalten und unterstützen, die keinen geeigneten Nachfolger in der Familie, in den Reihen der Mitarbeiter oder sonstwie finden
- Identifikation von Hemmnissen und Problemen im Übergabeprozess, sowie die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen

B) Ablauf des Projektes

Der Projektverlauf wurde als zeitversetzter Stufenprozess für den Zeitraum von 1999 - 2003 definiert:

- Stufe 1: Anbahnung und Vorbereitung der Übergabe (1999-2003)
- Stufe 2: Zusammenführung und Beratung der Zielgruppen (2000-2003)
- Stufe 3: Begleitung des Übergabeprozesses (2000-2003)

B) Identifizierung der primären Zielgruppen

- **Fachhochschule:**
 - Aus den erhobenen Daten wurden die primären Zielgruppen bestimmt: Studenten und Absolventen der Fachrichtungen Maschinenbau, Elektrotechnik und Versorgungstechnik
- **Handwerksbetriebe** aus den Bereichen:
 - Feinwerktechnik, Maschinenbau, Elektrotechnik, Elektromaschinenbau, Installateur- und Heizungsbau

B) Stufe 1: Anbahnung

- **Veranstaltungen, Foren**
 - Forum „Betriebsübergabe der lange Weg zum kurzen Abschied“, Braunschweig, März 2000, 100 Teilnehmer
 - Tagung „Handwerk in Europa“, Braunschweig, September 2000, 60 Teilnehmer
 - Forum „Rating“, Braunschweig, Mai 2001, 70 Teilnehmer
- **Zentrale Anlaufstellen in der HWK und in der FH („Projektbüros“)**
- **Projektvorstellung in Innungsversammlungen etc.**
- **Kontinuierliche regionale und überregionale Pressearbeit**

B) Stufe 1: Anbahnung Seminare

- **An der FH:**
 - Konzeption von Existenzgründungsseminaren
 - Existenzgründung I als Wahlpflichtschein
 - Gründerklima: Allein im WS 2002/03 wurden **30 Businesspläne** eingereicht, die Seminare existenzgründung sind seit dem WS 2001/2002 immer mit der Maximalzahl von 40 Teilnehmern durchgeführt wurden. Teilweise gab es Anfragen von über 100 Studenten und Absolventen.
- **Bei der HWK:**
 - Seminare für potentielle Betriebsübergeber
 - Formen der Übergabe
 - Rechtliche Gestaltung
 - Betriebsbewertung

B) Stufe 1: Anbahnung Seminarinhalte FH

- **Existenzgründung I**
 - Projektpräsentation
 - Wirtschaftszweig Handwerk
 - Betriebsübergabe
 - Finanzierung
 - Bewertung
 - Vertragsrecht
 - Rechtsformen
 - Versicherungen
 - Handwerksrecht
 - Businessplan
 - Praxisbericht
- **Existenzgründung II**
 - Buchführung
 - GuV und Bilanzen
 - Marketing
 - Marktanalyse
 - Unternehmensführung
 - Lohnbuchhaltung
 - Arbeitsrecht
 - Steuern

B) Stufe 2: Zusammenführung

- **Profilerstellung**
- **Unternehmen**
 - Inhaber, Geschichte, Rechtsform, Geschäftsfelder und Produkte, Fertigungsart, Standort, Kunden, Vertrieb, Wettbewerb und Markt, Mitarbeiter, Organisation, Lieferanten, technische Ausstattung, wirtschaftliche Grunddaten, Besonderheiten, Zielsetzung, Form der Übergabe, Zeitplanung
- **Übernehmer**
 - Persönlichkeit, berufliche Qualifikation, private Verhältnisse, finanzielle Basis, Zielsetzung, Form der Übernahme, Zeitplanung
- Entwicklung eines **EDV-Werkzeuges auf Access-Basis**

B) Stufe 2: Zusammenführung Beratungen

Entwicklung einer Beratungskonzeption nach Phasen

- I Vorphase
- II Informationsphase
- III Anbahnungsphase
- IV Übergabephase
- V Nachbearbeitungsphase

B) Stufe 2: Zusammenführung Beratungen

- **Vorphase**
 - Profilerstellungen
- **Informationsphase**
 - Aufklärung über grundsätzliche Möglichkeiten der Übergabe/Übernahme, Steuern, Recht, Finanzierungsmöglichkeiten, Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes

B) Stufe 2: Zusammenführung Beratungen

- **Anbahnungsphase**
 - Zusammenführung und Kennenlernen, Ermittlung des individuellen Beratungsbedarfes, Zeitplanung, Definition von Meilensteinen, Erarbeitung und Sichtung von Unterlagen, Erarbeitung eines Übergabemodells, Bewertung, konkrete Finanzierungsüberlegungen, Einbeziehung externer Fachleute
- **Übergabephase**
 - Erarbeitung eines Businessplanes incl. Rentabilitätsvorschau, Abschluss der Finanzierung, Erarbeitung und Durchführung der Übergabeverträge, Einstieg in den Betrieb (ggf. mit Arbeitnehmerphase)

B) Stufe 2: Zusammenführung Beratungen

Hemmnisse und Probleme der Betriebsinhaber

- **Vertraulichkeitsproblem:** gibt ungern Zahlen an Dritte, da er sich nicht sicher sein kann, dass dieser den Betrieb wirklich übernimmt
- **Kein „Outing“:** Konkurrenz und Kunden sollen nicht zu früh erfahren, dass eine Übergabe geplant ist.
- **Der Verkaufspreis ist die einzige Altersabsicherung:** Der zu erzielende Preis muss also für einen sorgenfreien Lebensabend reichen und ist zu hoch angesetzt
- **Nicht-loslassen-können:** es handelt sich oftmals um das Lebenswerk des Unternehmers

B) Stufe 2: Zusammenführung Beratungen

Hemmnisse und Probleme der Studenten/Absolventen

- Finanzierungsmöglichkeiten sind durch **fehlendes Eigenkapital** oftmals sehr eingeschränkt
- kaufmännisches Basiswissen und Führungswissen fehlt
- Bei einer gleitenden Übernahme muß man sich immer am alten Betriebsinhaber messen lassen.
- Erwartungshorizont zu hoch angesetzt, oftmals wartet viel Arbeit bei nicht immer zufriedenstellendem Ergebnis; Praktika sind sinnvoll, führen zur Desillusionierung
- Berufsausbildung bzw. Praxiserfahrung, muß in den Bereich des zu übernehmenden Betriebes passen

B) Stufe 3: Begleitung

- **Nachbearbeitungsphase**
 - Stetiger Austausch von Informationen
 - Hilfe bei Ad-Hoc-Problemen
 - Abgleich von Prognose und tatsächlicher Entwicklung (Soll-Ist-Vergleiche)
 - Regelmäßige Treffen (sofern gewünscht).

C) Ergebnisse

Übergaben innerhalb des Projektes

**ØStand 30.04.2004: 36 Übergaben mit ca.
500 Arbeitsplätzen**

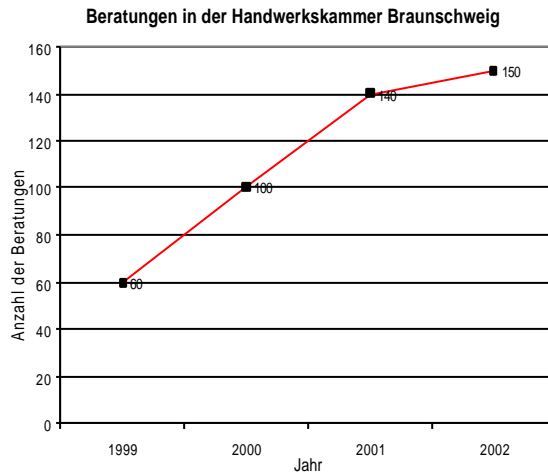
Ø24 weitere sind in der Bearbeitung

C) Ergebnisse

Übergaben innerhalb des Projektes

- 70% der Fälle in den Gewerken der primären Zielgruppen Metallbau (5), Elektro (7), SHK (7), Maschinenbau (2)
- darüber hinaus: Bau, Fleischer, Hörgeräteakustik, Steinmetz
- durchschnittliche Betriebsgröße: 12 Mitarbeiter, Spanne von 3 - 60 MA
Rechtsformen: 1/3 Kapitalgesellschaften, 2/3 Personen- und Einzelunternehmen
- Übergabeformen
 - Beteiligung/Übernahme von GmbH-Anteilen
 - Kauf in unterschiedlichen Ausprägungen
 - Kauf des Inventars und Miete von Räumlichkeiten
 - Gesamtkauf

C) Ergebnisse - Entwicklung der Übergabeberatungen



04.05.04

23

C) Ergebnisse - Thesen

- Potenziale für die Übernahme von Handwerksbetrieben durch Hochschulabsolventen sind vorhanden.
- In der Regel eignen sich Studierende/ „frische“ Absolventen im Alter von ca. 25 Jahren nicht sofort für die Übernahme eines bestehenden Handwerksbetriebs.
- Übergabefähig im Sinne des Zieles sind tendenziell Handwerksbetriebe in den mittleren Betriebsgrößen (10 - 50 Mitarbeiter)
- Jeder Übergabefall ist individuell und kann eine lange Zeit in Anspruch nehmen. Zur Bewältigung ist eine Institution notwendig, die beiden Seiten eine neutrale Plattform bietet und eine Moderatoren- und „Pusher-Rolle“ übernimmt
- Eine genaue Profilerstellung sowie der Einsatz von Werkzeugen des Projektmanagements sind notwendige Voraussetzung für einen effizienten Übergabeverlauf.

04.05.04

Handwerkskammer Braunschweig und Fachhochschule BS/WF

24

C) Ergebnisse - Thesen

- Die vorhandenen Berührungängste und Vorurteile müssen überwunden werden. Hierzu eignen sich Begegnungsplattformen wie Veranstaltungen, Foren, Betriebsbesuche etc., aber auch das Besetzen von Zukunftsthemen wie E-Business, Auslandsaktivitäten und Rating. Je früher beide Seiten in Kontakt treten, desto fruchtbarer der Kontakt.
- Stetige Präsenz in den Medien und bekannte Anlaufstellen sind Voraussetzung für eine kontinuierliche Verbesserung der Akzeptanz. Entgegen der wirtschaftlichen Lage des Umfeldes nahm die Zahl der Seminarteilnehmer und der Beratungen zu
- Verbesserung des Gründerklimas an der FH (dadurch auch in der Region)
- Klima für Technologietransfer durch Zusammenarbeit von FH und HWK verbessert.

C) Übertragung der Projekterfahrungen

Ø Informationsveranstaltung mit 70 Teilnehmern am Fachbereich Bauingenieurwesen der Fachhochschule Hildesheim/Holzminde

Ø detaillierte Projektvorstellung für die Beteiligten des Projektes „New Wave“ an der Fachhochschule Osnabrück

Ø neues Projekt „KMU-Management“ im Bereich Existenzgründung/Betriebsübernahme von HWK und Fachhochschule seit Oktober 2003