



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

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

**Kurzfassung**



SACHSEN-ANHALT



DIESES PROJEKT WURDE DURCH  
DIE EUROPÄISCHE UNION KONFINANZIERT.  
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

# Innovative Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels:

## Generationswechselmanagement in Sachsen-Anhalt

### *-Kurzfassung-*

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



## GLIEDERUNG

1. Einleitung.....	2
2. Übersicht zum Stand der Forschung.....	4
3. Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Generationswechselmanagement“ .....	6
4. Alt und Jung im Wissenskreislauf.....	8
5. Literaturübersicht zu (psychologischen) Arbeiten und zu Konzepten der Vorbereitung auf Betriebsübergaben und -übernahmen .....	10
6. Netzwerke und Vermittlerplattformen zum Thema „Unternehmensnachfolge“ - Übersichtsbericht zu ausgewählten Initiativen .....	12
7. Zusammengefasste Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Generationswechsels in Sachsen-Anhalt.....	14

## 1. Einleitung

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.

Die schwachen Geburtskohorten 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 diese Ausdünnung des wichtigen Standortfaktors „Arbeitshumanvermögen“ besteht die Gefahr, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland verschlechtert. Da heute über 60% aller deutschen Firmenchefs älter als 50 Jahre sind, stehen auf der Ebene der Unternehmensführung tausende Firmen vor dem Generationswechsel. So ist auch in Sachsen-Anhalt 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. Dabei werden insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, die im Vergleich zu den großen Namen eine eher geringe Ausstrahlungskraft besitzen, in den nächsten Jahren Probleme haben, gutes Personal zum Ersatz ihrer al-

ternden 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. Denn mit dem Generationswechsel droht nicht nur der Verlust von Arbeitsplätzen, auch das im Unternehmen gesammelte Wissen ist gefährdet 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.

## 2. Übersicht zum Stand der Forschung

Mittlerweile gibt es zur Thematik der Unternehmensübertragung ein ganzes Bündel von empirischen Studien, deren Auftraggeber meist Ministerien, Kammern oder Banken sind. Ziel dieser Studien ist es, aktuelle regions- und branchenspezifische Angaben zu generieren, um den Prozess des Generationswechsels besser planbar zu machen und erfolgreich gestalten zu können. Im vorliegenden Abschlussbericht wurden sieben aktuelle Studien vergleichend gegenübergestellt: Eine vom Institut für Mittelstandsforschung im Jahr 2001 durchgeführte und 2004 aktualisierte Untersuchung mit deutschlandweitem Bezug, eine Studie der Zürcher Kantonalbank zu KMU in der Schweiz von 2005, eine Erhebung der *Regionomica GmbH* für das Land Brandenburg (2000) sowie weitere Studien der Handelskammer Hamburg (2004), des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (2002), der Handwerkskammern Flensburg und Lübeck (2003) und der Landeskreditbank Baden-Württemberg (2002).

Die Annahmen über das Übergabegeschehen fallen 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 insgesamt 354.000 Unternehmen bzw. jedes Jahr ca. 71.000 übergabereife Betriebe. Etwa 42.000 dieser Betriebe befinden sich in Ostdeutschland und davon 7.000 in Sachsen-Anhalt, wo jährlich bei 1.400 Unternehmen (ca. 16% aller Unternehmen des Landes) im Zeitraum 2005-2009 mit einer Übergabe zu rechnen ist. Hierzu stellt der Zentralverband des Deutschen Handwerks 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.

Bei allen betrachteten Erhebungen erweist sich der näher rückende Ruhestand als die wesentliche Ursache für die Unternehmensübergabe (teilw. über 60%). 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. In manchen Untersuchungen konnten die Befragten auch den Wechsel in ein anderes Unternehmen bzw. eine andere Tätigkeit als Grund für die Übergabe benennen. In der für das Land Brandenburg durchgeführten Studie von *Regionomica* wurde diese Ursache sogar von über 18% der Befragten genannt.

Der Blick auf den Nachfolgerkreis zeigt, dass es die Selbstverständlichkeit, mit der früher ein Unternehmen an die Nachkommen weitergegeben wurde, heute nicht mehr gibt: Aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten, der verschiedenen Berufs- und Studienwünsche planen die

Nachkommen ihre Karrieren 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. So zeigt das Beispiel der IfM Studie für Baden-Württemberg, dass in den Jahren 1997-2002 noch 75% der Nachfolger aus der eigenen Familie kamen, für die Jahre bis 2007 allerdings nur noch 50% der Kinder planen, das elterliche Unternehmen zu übernehmen; die Hamburg-Studie (2004) kommt sogar nur auf etwa 40% familieninterne Regelungen. Käufer eines Unternehmens, mit ca. 21% die viertgrößte Nachfolgergruppe, sind oftmals strategische Investoren, die Produkt- oder Dienstleistungsangebote mit dem neuen Unternehmen erweitern möchten. Bei immerhin 8,3% der übergabereifen Unternehmen ist mit einer geplanten oder ungeplant erzwungenen Schließung zu rechnen, wodurch insgesamt jährlich ca. 33.500 Arbeitsplätze gefährdet sind (IfM 2004). Weitere Nachfolgelösungen sind die Übergabe der Geschäftsleitung an das bestehende Management bzw. Mitarbeiter (MBO; bei ca. 10%) oder die Übergabe an externes Personal (MBI; bei ca. 16%).

Die Innovationswirkung eines Generationswechsels ist notwendig für das Fortbestehen des Betriebes und dessen zukünftigen Erfolgs-Perspektiven. Wie die Studien aus der Schweiz und Baden-Württemberg zeigen, reichen die durch einen Führungswechsel begünstigten Impulse von Innovationen der Marketingmaßnahmen über die Schaffung neuer Produkte bis hin zur Entwicklung neuer Geschäftszweige. Drei Viertel der Nachfolger gaben hier an, die Innovationskraft des Unternehmens erhöht zu haben. Auch verbesserte Umsätze und Unternehmensgewinne bedingen, dass in vielen Fällen ein Generationswechsel im Nachhinein als ein positiver Impuls gesehen wird, der zur allgemeinen Vitalisierung des Betriebs und des Arbeitsklimas beiträgt (ZHW 2005, S. 47ff).

Die Hauptprobleme bei Unternehmensübertragungen beziehen sich insbesondere auf das mangelnde Bewusstsein der Unternehmen im Hinblick auf die Notwendigkeit einer rechtzeitigen Planung, die mangelnde Bereitschaft von Unternehmerpersönlichkeiten sich aus der Firma zurückzuziehen, wie auch die Schwierigkeit, den passenden Nachfolger zu finden. Auch die steuerlichen und rechtlichen Fragen, die mit der Übergabe verbunden sind sowie Finanzierungsschwierigkeiten stellen sich bei der Übernahme eines Betriebes als Problemfelder dar.

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 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.

### 3. Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Generationswechselmanagement“

Insgesamt wurden im Rahmen der Unternehmensbefragung 3.260 Betriebe in Sachsen-Anhalt 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 mit dem nun verstärkt einsetzenden Generationswechsel verbundenen Fragen werden zunehmend von den Unternehmen erkannt und aufgegriffen. 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.

Beim Blick auf die Beschäftigungsstruktur kann zunächst festgestellt werden, dass eine generelle Überalterung in der Breite der befragten Unternehmen bislang nicht zu konstatieren ist. Die deutliche Minderheit der Betriebe mit mehr als 15% älterer Beschäftigter (fast jedes fünfte Unternehmen) lässt allerdings in naher Zukunft erhebliche Probleme erwarten. 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.

Die Förderung von Fortbildung und Qualifizierung ist in der Mehrzahl der Betriebe gängige Praxis (eine Ausnahme bilden mit ca. 30% lediglich Kleinstbetriebe mit bis zu 5 Beschäftigten). 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. 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 (z.B. flexible Arbeitszeitregelung, Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Veränderung am Arbeitsplatz, betriebliche Gesundheitsvorsorge, abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben, gesundheitsangepasste Arbeitsplatz-



gestaltung) zu nutzen, darunter auch jedes vierte Unternehmen (25,2%) mit weniger als 20 Beschäftigten.

Bei der Gewinnung von Fachkräftenachwuchs sind die verschiedenen Formen Institutionen übergreifender Zusammenarbeit relativ stark ausgeprägt. Die Zusammenarbeit mit Berufs-, Fach- und Hochschulen sowie der Arbeitsagentur wird dabei von Unternehmen aller Größen gesucht. Am aktivsten sind dabei Filialen und Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes. Daneben spielt die Zusammenarbeit mit den Kammern, Verbänden/Berufsvereinigungen sowie Kreishandwerkerschaften und Innungen eine Rolle. Die Zusammenarbeit im Vorfeld der Berufsausbildung (allg. bildende Schulen) ist demgegenüber von deutlich geringerer Bedeutung. Die Übernahme von Auszubildenden spielt für knapp die Hälfte der antwortenden Unternehmen eine Rolle; in Anbetracht der Tatsache, dass nur rund 60% der Unternehmen ausbilden (gut 40% haben eine Azubiquote von 0% angegeben), 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.

Beratungsangebote auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge werden vor allem von Rechtsanwälten, Steuerberatern und den Kammern in Anspruch genommen. Staatliche Unterstützungsangebote, wie z.B. die Nexxt-Initiative spielen bislang eine relativ bescheidene Rolle. Modellprojekte wie sie z.B. durch das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit aufgelegt wurden, können sehr hilfreich sein, entfalten aufgrund des Modellcharakters allerdings eher punktuelle als flächendeckende Wirkungen. Immerhin wollen bis 2007 etwa 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. Lediglich 48% der antwortenden Unternehmen geben an, dass ihre Unternehmensnachfolge geregelt sei. Dabei dominieren Übergaben innerhalb der Familie (75,5%) bzw. an Menschen, die den bisherigen Inhabern vertraut sind, d.h. firmeninterne Mitarbeiter (MBO: 26,5%<sup>1</sup>). Andere Formen, einschließlich des Unternehmensverkaufs (7,1%), spielen demgegenüber eine sehr bescheidene Rolle.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten ist 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.

---

<sup>1</sup> Mehrfachantworten waren möglich

#### 4. Alt und Jung im Wissenskreislauf

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

Überalterung der Gesellschaft durch erhöhte Lebensdauer und Pillenknick 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. Auch durch die Einführung der Vorruhestandsregelung in den späten 80er, frühen 90er Jahren verließen erfahrene ältere Mitarbeiter ohne erwähnenswerte Vorlaufzeit das Unternehmen und nahmen wertvolles Wissen mit in den Ruhestand. Wie kann nun ein Unternehmen das wertvolle Erfahrungswissen der „Leaving Experts“, insbesondere der erfahrenen Mitarbeiter, die das Unternehmen altersbedingt verlassen, für die fruchtbare Zukunft des Unternehmens bewahren?

Sicherlich ist systemisches Wissens- oder Dokumentenmanagement ein wichtiges Instrument, für die Erfahrung im Umgang mit dem operativen „Geschäft“ des Unternehmens ist allerdings die Ausbildung oder allgemein der Wissenstransfer „on the job“ unübertroffen. Die aktive Teilnahme an den zu erlernenden Aufgaben, der interaktive Austausch mit erfahrenen Mitarbeitern sind dem nachhaltigen Lernerfolg unvergleichlich förderlich. Wenn auch der Wissenstransfer zwischen den Generationen mitunter schwierig ist, erweist sich doch die kommunikationsgestützte Wissensweitergabe als die nachhaltig effizientere, nicht zuletzt wegen der persönlichen Bindung.

Mögliche und empfehlenswerte Reaktionen im Hinblick auf die Wissensweitergabe von Alt auf Jung 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 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. Viele fordern ein Umdenken im Umgang mit den Ressourcen und Qualitäten älterer Mitarbeiter oder sind sich mindestens der Notwendigkeit einer Neubewertung der Potentiale der Älteren bewusst. Den ersten Schritt machen wollen die meisten aber nicht. Eine Anpassung betrieblicher Arbeitsregelung (Veränderung der Personalpolitik, der Arbeitsbedingungen und der Aus- und Weiterbildungsstrategien) wird jedenfalls nur von wenigen erwogen. 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 weiterhin beinahe automatisch dazu jüngere Bewerber oder Mitarbeiter zu bevorzugen.

Die Notwendigkeit der hohen Wertschätzung der Erfahrung und Kompetenzen älterer Mitarbeiter und generell auch älterer Mitbürger wird viel diskutiert und in Seminaren und Workshops vermittelt. Auch vielen Jugendlichen ist die Bedeutung des Wissenstransfers von Alt nach Jung als wichtige und wertvolle Quelle von Unterstützung und Inspiration durchaus bewusst. So werden auch zahlreiche Projekte zur Förderung von Kommunikation und Austausch allgemein gut aufgenommen. Während in regionalen und überregionalen Initiativen ([www.althilftjung.de](http://www.althilftjung.de), [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de), [www.seniortrainer.de](http://www.seniortrainer.de), u.a.) Ruheständler und erfahrene ältere Mitarbeiter als externe Berater (Coaching) für Unternehmen und Gründer vermittelt werden, kommt dem Mentoren-Modell als Instrument innerbetrieblichen Altersmanagements eine besondere Bedeutung zu. Im Gegensatz zum Coaching nimmt ein Mentor keine neutrale Position gegenüber dem Lernenden ein, sondern zeichnet sich durch besonderes persönliches Engagement aus. Er vermittelt die informellen und impliziten Regeln des jeweiligen Unternehmens, führt in bestehende Netzwerke ein, gibt praktische Tipps für das Erreichen beruflicher Ziele. Auch hier gibt es übergreifende Austauschprogramme (z.B. [www.mentoring-mitteldeutschland.de](http://www.mentoring-mitteldeutschland.de)) um die Nachhaltigkeit regionaler Unternehmen durch die Weiternutzung von Kompetenzen aus derselben Region zu unterstützen. Besonders herauszustreichen ist aber das Potenzial älterer Mitarbeiter als Stütze der internen Weiterbildung ("Aus Erfahrung lernen!"). Die informelle Vermittlung von Erfahrungswissen von älteren Mitarbeitern an jüngere in kommunikativen und erfahrungsnahen Prozessen und Umgebungen betont hierbei den Wert des älteren, erfahrenen Mitarbeiters und unterstützt das Erschließen und Bewahren von unternehmensrelevantem Wissen und unternehmensspezifischen Kompetenzen.

## 5. Literaturübersicht zu (psychologischen) Arbeiten und zu Konzepten der Vorbereitung auf Betriebsübergaben und –übernahmen

Die Vielzahl anstehender Betriebsübergaben im Bereich handwerklicher Kleinbetriebe wie in mittelständischen Unternehmen erzwingt eine sachgestützte Problemanalyse auch von sozialwissenschaftlicher Seite aus, die zur Kontinuitätssicherung des Betriebsganzen über die Generationen in der Zeitfolge beitragen kann. Es geht dabei darum, der Auflösung der Unternehmen entgegenzuwirken und damit um die Sicherung von Arbeitsplätzen in den einzelnen Regionen der deutschen Bundesländer. Der Bericht zu den psychologischen Arbeiten ergänzt dieses Thema des *Generationenmanagements* (im weiteren Sinne) aus der Perspektive der Psychologie, der es wesentlich um Menschen und menschliches Miteinander in Kooperation und Konflikt geht. Die wesentlichen Aussagen zu den Vermittlungsbeiträgen der Psychologie werden dabei jeweils konzentriert in Thesenform vorgestellt. So belegt die *Literaturstudie* - vor allem aus Quellen der Unternehmensberatung - 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.

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, kein See-Begräbnis, keine anonyme Bestattung des Erblassers 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 Austauschs 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. Zum Erhalt des Betriebs werden von dem oder der Übergebenden Entscheidungen getroffen, die von den Erbeberechtigten als ungerecht empfunden werden. 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. Denn die Außendarstellung von Übergabekonflikten könnte markt- und produkttechnische Nachteile erzeugen.

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. 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. 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.

## 6. Netzwerke und Vermittlerplattformen zum Thema „Unternehmensnachfolge“ - Übersichtsbericht zu ausgewählten Initiativen

Ein erfolgreiches Generationswechselmanagement in Unternehmen stellt sich als eine übergreifende Problemstellung mit regionaler, nationaler und sogar internationaler Tragweite dar. Während es der einzelnen Unternehmensleitung vorwiegend 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 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.

Als wichtigster internationaler Akteur ist zunächst die Europäische Union bzw. die Europäische Kommission zu nennen, über die mittlerweile eine Reihe von Untersuchungen und Initiativen mit dem Gegenstand der Unternehmensübergabe finanziell gefördert werden. Hier wurde vor allem eine internationale Bestandsaufnahme sowie daraufhin ein Maßnahmenkatalog mit Handlungsempfehlungen für die EU-Mitgliedsstaaten erarbeitet. Ein einheitliches konkretes Förderprogramm zur Unternehmensnachfolge existiert jedoch nicht. Finanzhilfen müssen daher zum Beispiel über den Europäischen Sozialfonds (ESF), die Initiative INTERREG IIC oder andere Fördermaßnahmen mit breiterem Themenspektrum beantragt werden.

Ein weiteres interessantes internationales Projekt ist die Initiative „Next Business Generation“, welche insbesondere die interregionale Zusammenarbeit fördern sowie die Instrumente der Regionalentwicklung durch einen umfangreichen Informations- und Erfahrungsaustausch effizienter gestalten möchte<sup>2</sup>.

Auf der nationalen Ebene angesiedelt ist die „next-Initiative“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technik (BfWT). Sie bietet in Zusammenarbeit mit Partnern von Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe eine Aktionsplattform, welche die Problematik und Bedeutung der Unternehmensnachfolge und Existenzgründung vorstellt und über ein Internetportal mit angegliederter Datenbank einen zentralen Treffpunkt für Unternehmer bietet, die Betriebe übergeben bzw. übernehmen wollen.

---

<sup>2</sup> Beteiligt sind Teilregionen in Frankreich, Deutschland, Italien, Litauen, Österreich, Polen und Slovenien.

Auch von einigen Landesregierungen wird das Thema Betriebsnachfolge mittlerweile hinsichtlich seiner eigenständigen Bedeutung und speziellen Problemlagen erkannt. Vor allem Fragen des regionalen Wirtschaftsstandortes und der Zukunft von Unternehmen und Beschäftigung rücken dabei in den Vordergrund. Allerdings heben nur wenige Länder die Nachfolgeproblematik im Rahmen eigenständiger Programme hervor. Besonders aktiv zeigt sich hierbei die Regierung von Baden-Württemberg, deren Wirtschaftsministerium das **ifex**-Programm (Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge) betreibt. Weitere herausragende Angebote auf Länderebene sind zum Beispiel die „Existenzgründungsoffensive ego.“ des Landes Sachsen-Anhalt, das Programm „agil-brandenburg“, das „Go! Gründungsnetzwerk“ und das Nachfolgeportal „ProGründer“ (NRW).

Darüber hinaus bieten auf der Ebene der Unternehmen auch die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern Interessierten Informationen und Hilfestellungen zum Thema Nachfolge und Generationswechsel. Als ein besonders hervorzuhebendes Konzept ist in diesem Zusammenhang die **EQUAL**-Initiative im Bundesland Brandenburg zu nennen, da hier die Nachfolge-Thematik in einem übergreifenden System zur optimierten **G**estaltung **a**lterübergreifender **L**ern- und **A**rbeitsprozesse (GALA) eingebettet wird.

Außerhalb administrativer und institutioneller Programme existiert auf lokaler Ebene auch eine Reihe kleinerer Projekte und Initiativen. Ein interessantes Angebot ist dabei z.B. der Masterstudiengang „Unternehmensnachfolge“ an der Hochschule Pforzheim. Hochschulabsolventen, die sich in einer konkreten Übernahmesituation befinden, werden hier durch gezielte Lehr- und Praxisveranstaltungen auf die Nachfolgesituation vorbereitet. Der Studiengang ist gebührenpflichtig und auf maximal 15 Studierende beschränkt<sup>3</sup>.

Ein ebenfalls fruchtbarer Ansatz wird in den Konzepten des „Senior Experten Service“ (SES) und des „Senior Coaching Service“ (SCS) verfolgt. Kernidee der beiden Projekte ist die Wissensvermittlung durch bereits aus dem Berufsleben ausgeschiedene und ehrenamtlich tätige Experten, um die Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften zu unterstützen und dem allgemein drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Wesentliche Initiativen, die sich in Sachsen-Anhalt mit der Bewältigung des Fachkräftemangels auseinandersetzen, sind die Projekte „GAiL plus“ (**G**egen **A**bwanderung junger **L**andeskinder), „JuKam“ (**J**unge **K**arriere **M**itteldeutschland) und „GENIUS“ (**G**enerationenaustausch in industriellen **U**nternehmens**S**trukturen). Im Mittelpunkt stehen hier individuelle Betreuungs- und Beratungsleistungen, Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die sich an (zum Teil arbeitslose) Jugendliche richten und den Weg in eine dauerhafte Arbeitstätigkeit erleichtern sollen. Im Zentrum von GENIUS steht die Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs, der KMU's helfen soll, innerhalb eines nachhaltigen strategischen Personalmanagements den rezenten und zukünftigen Nachwuchskräftebedarf frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

---

<sup>3</sup> Andere Projekte, die sich insbesondere mit der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Hochschulen auseinandersetzen sind z.B. die Initiativen „KEIMforum“, „UNIVATIONS“ und „New Wave – Ingenieure ins Handwerk“.

## 7. Zusammengefasste Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Generationswechsels in Sachsen-Anhalt

In den verschiedenen Kapiteln des Berichtes werden in unterschiedlichen Zusammenhängen und Perspektiven Handlungsempfehlungen gegeben, die im letzten Abschnitt zusammengeführt werden. Grundsätzlich sollten bei der Konzeption zukünftiger Förderinstrumentarien zum einen die Langfristigkeit der Maßnahmen, zum anderen die Koordinierung einer aktiven Zusammenarbeit der ministerialen Institutionen eine besondere Berücksichtigung finden.

Ein **Intensivierungsbedarf bei bestehenden Maßnahmefeldern** wird insbesondere auf dem Gebiet der Sensibilisierung erkannt, vor allem vor dem Hintergrund der mangelhaften Vorsorge vieler Unternehmen im Hinblick auf ihre Nachfolgeregelung und den Fachkräftebesatz. Auch die lückenhaften Kenntnisse über Fördermöglichkeiten und Beratungsangebote legen ein „aktives“ bzw. „aktivierendes“ Sensibilisierungskonzept nahe. Zudem sollten die zahlreich bestehenden Beratungsangebote besser koordiniert und übersichtlicher gestaltet werden. Ein „Beratungs-Problem“ ist weniger beim mangelnden Angebot sondern vielmehr bei der mäßigen Nachfrage und Aufbereitung der Informationen zu konstatieren.

Ein weiterer Aufgabenbereich sollte zum Ziel haben, das Potential der Seniors besser zu nutzen und zu unterstützen. Dabei muss der Wissenstransfer zwischen Alt und Jung gefördert und gleichsam für die „Leaving Experts“ der Übergang in den Ruhestand bzw. eine nachberufliche Tätigkeit erleichtert werden. Die Qualifizierung und Sicherung des Fachkräftenachwuchses muss jedoch auch darüber hinaus als wesentlicher Schwerpunkt zukünftiger Förderung eingestuft werden. Dies sollte neben der Ausbildung des Nachwuchses auch die Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern umfassen. Zudem sind die allgemeinen Rahmenbedingungen für den Generationswechsel anzupassen, z.B. durch eine Reform des Steuer- und Erbrechtes sowie durch die Verbesserung des Umfeldes zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

In Ergänzung zu den konventionellen Maßnahmen sollte die **Initiierung neuer, innovativer Handlungsfelder** forciert werden. So scheint es notwendig, die Zu- und Rückwanderung nach Sachsen-Anhalt zu unterstützen, wobei dies z.B. über den Ausbau von (internetbasierten) Vermittlungsstellen und Rückkehragenturen erfolgen kann. Daneben gilt es, die vorhandenen Potentiale, wie das innovationsträchtige Know How der Hochschulabsolventen, durch gezielte Kampagnen (z.B. unter Einbindung der IHK's und deren Beratungsleistungen) an das Land zu binden. Erfolgreiche Ausgründungen bzw. Nachfolgen aus Hochschulen sollten dann auch längerfristig betreut und durch ein aktives Generationswechselmanagement begleitet werden. Gegenüber den heutigen Beratungs- und Coachingstrukturen, die nur auf einen kurzfristigen Zeitraum ausgerichtet sind, steht hier die längerfristige Planung von Personalfragen, der Unternehmensstrategie und Unternehmensführung, Kontaktvermittlung Wissensvermittlung und Weiterbildung etc. im Vordergrund. Als Kooperationspartner bieten sich dabei vor allem die Kammern an, die über ihren naturgemäß langfristigen Kontakt mit den Unternehmen ihrer Region gemeinsam Beratungs-, Schulungs- und Begleitmaßnahmen durchführen bzw. organisieren können.



Ein weiterer Vorschlag wird mit dem Konzept der „Ausbildungspaten“ unterbreitet. Hier sollen insbesondere Jugendliche mit besonderem Förderbedarf, die in Gefahr des Schulabbruchs und damit der Perspektivlosigkeit auf dem Arbeitsmarkt stehen, über die Hilfestellung externer Paten bei ihrer erfolgreichen Schul- und Berufsausbildung unterstützt werden. Ehrenamtliche Paten können hier z.B. ältere, aus dem Berufsleben ausgeschiedene Meister und Alt-Gesellen insbesondere aus dem Handwerkswesen sein.

Die folgende Tabelle listet noch einmal –untergliedert nach inhaltlichen Themenfeldern- wesentliche Ansatzpunkte auf, die von den Autoren als konkrete Fördermaßnahmen des Generationswechselmanagements in Sachsen-Anhalt vorgeschlagen werden.

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

## 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