Arbeitsgruppe Lebenslauf- und Alternsforschung

Arbeitsbericht Nr. 25

Harald Künemund & Beate Mücke

Betriebsübergaben im Berliner Handwerk

Arbeitsgruppe Lebenslauf- und Alternsforschung

Freie Universität Berlin
Institut für Soziologie
Hittorfstr. 16, 1000 Berlin 33

Arbeitsbericht Nr. 25

Künemund, Harald & Beate Mücke:
Betriebsübergaben im Berliner Handwerk.
Berlin: Institut für Soziologie der Freien Universität, 1990

Betriebsübergaben im Berliner Handwerk

Harald Künemund & Beate Mücke

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 3

2. Betriebsübergaben und Betriebsschließungen: Quantitative Befunde 5
   2.1 Überblick zum befragten Personenkreis 5
   2.2 Die Übergaben 14
   2.3 Die Schließungen 20
   2.4 Die Übernahmen 23

3. Spezifische Problemkonstellationen: Ergebnisse des qualitativen Untersuchungsteils 29
   3.1 Belastungen bei den Übergebern 29
   3.2 Pfade in die Selbständigkeit 31
   3.3 Übergabephasen und Zusammenarbeit zwischen den Generationen 34

4. Zusammenfassung 38

Literaturverzeichnis 40

Anhang A: Fragebogen (Version: Übergeber) 41

Anhang B: Interviewleitfaden (Version: Übergeber / Metallhandwerk) 47

1. Einleitung

Betriebsübergaben im Handwerk sind Prozesse, in denen die Fragen von Kontinuität und Veränderung – für den Betrieb, für den Lebenslauf der einzelnen Beteiligten und für den Zusammenhang zwischen den Generationen – sich in besonderer Zuspitzung stellen. Diese Fragen bildeten den Ausgangspunkt des Forschungsprojekts "Strukturwandel im Handwerk – alte und neue Selbständigkeit",[1] in dem Betriebsübergaben am Beispiel des Berliner Handwerks untersucht wurden. Der Schwerpunkt wurde dabei nicht auf die ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Aspekte dieser Prozesse gelegt, sondern auf die unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten Handwerker, auf betriebliche und biographische Voraussetzungen und Konsequenzen. Was die methodische Seite betrifft, wurden sowohl qualitative als auch quantitative Verfahren eingesetzt, um einen möglichst breiten Überblick über die im Zusammenhang mit Betriebsübergaben auftretenden Problemen zu erhalten, gleichzeitig aber auch – anhand von Einzelfällen – detailliertere Angaben zu gewinnen, als sie bei ausschließlicher Verwendung standardisierter Erhebungsinstrumente erreichbar gewesen wären. Im Rahmen der Projektarbeit wurden zunächst einige Expertengespräche geführt und vohandene Statistiken ausgewertet (vgl. hierzu Mücke/Tregel 1989a). Die Haupterhebung umfaßte zwei Teile:

- Eine schriftliche Befragung von Betriebsinhabern, die im Zeitraum zwischen Januar 1985 und Oktober 1988 einen Handwerksbetrieb an einen Nachfolger übergeben ("Übergeber"), von einem Vorgänger übernommen ("Übernehmer") oder endgültig geschlossen hatten ("Schließer"). Dieser Erhebungsteil zielte auf eine Bestandsaufnahme der Probleme bei Betriebsübergaben, -übernahmen und -schließungen, sowie auf eine Untersuchung der Veränderungen in der Betriebsführung. Im April 1989 wurden 1.620 Fragebögen versendet, wobei drei unterschiedliche – jeweils spezifisch auf diese drei Gruppen zugeschnittene – Fassungen verwendet wurden (jeweils 540 Befragte). Trotz einer weitgehenden Anlehnung an die "Total Design Method" (Dillman 1978), mit der in anderen Forschungsprojekten bereits positive Erfahrungen gesammelt wurden (z.B. Kohli u.a. 1989), fiel der Rücklauf enttäuschend gering aus, woran auch mehrfache Mahnaktionen nichts ändern konnten.[2] Insbesondere bei den Schließern und Übergebern mußte festgestellt werden, daß bereits die

---

1 Das Projekt wurde unter der Leitung von Martin Kohli von Januar 1988 bis Dezember 1989 durchgeführt, Mitarbeiter des Projekts waren Beate Mücke und Stephan Tregel. Harald Künemund hat das Projekt bei der Durchführung der quantitativen Befragung unterstützt und die Aufbereitung und Auswertung der Datensätze durchgeführt. Die Konzeption des Projekts schließt an eine Untersuchung von Tätigkeitsformen im Ruhestand an, in der bereits Interviews mit älteren Handwerkern geführt wurden (vgl. hierzu Kohli u.a. 1988: 92ff). Gefördert wurde das Projekt aus Mitteln der "Berlin-Forschung". Erste Ergebnisse des qualitativen Untersuchungsteils sind bereits veröffentlicht worden (Mücke/Tregel 1989a; 1989b). Wir möchten an dieser Stelle all jenen danken, die in vielfältiger Weise die Projektarbeit unterstützt und gefördert haben, insbesondere Rüdiger Nathusius von der Handwerkskammer Berlin.

2 Insgesamt scheinen Handwerker jedoch allgemein zurückhaltend auf schriftliche Befragungen zu reagieren: so antworten auf die von der Handwerkskammer Berlin jährlich durchgeführten Umfragen – mit nur wenigen Fragen, d.h. äußerst geringem Bearbeitungsaufwand – jeweils nur etwa 50% der angeschriebenen Personen.

Adressen, die der Handwerksrolle der Handwerkskammer Berlin entnommen wurden, oft nicht auf dem aktuellen Stand waren: Umzüge scheinen nach erfolgter Übergabe oder Schließung zumindest keine Seltenheit zu sein. Letztlich konnten somit nur 398 korrekt ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden. Diese Stichprobe setzt sich zusammen aus 109 Betriebsübergebern, 186 Betriebsübernehmern und 103 Betriebsschließern.

- Mit einem zweiten Untersuchungsteil sollte auf der Basis qualitativ-biographischer Interviews - unter Berücksichtigung individueller Problemkonstellationen und biographischer Karrieren - eine detailliertere Sicht gewonnen werden. Hier wurden 44 Handwerker und Handwerkerinnen befragt, darunter 25 Übernehmer und 17 Übergeber. Bei diesen Interviews wurde zunächst eine möglichst ausführliche Berufs- und Betriebsgeschichte (in Form einer Erzählung) erhoben, anschließend wurde auf der Grundlage eines auf die jeweilige Gruppe zugeschnittenen Leitfadens näher auf die fallspezifischen Probleme eingegangen.[3] Diese Interviews dauerten durchschnittlich zwei bis drei Stunden und wurden mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet.

Wir wollen mit diesem Bericht in einem ersten Schritt die drei Gruppen der Übergeber, Übernehmer und Schließer anhand der Ergebnisse der schriftlichen Befragung vergleichen (Kap. 2).[4] Die damit vorgelegten Auswertungen liefern einen deskriptiven Überblick über die erhobenen Daten - detailliertere Auswertungen sind späteren Arbeiten vorbehalten. Anschließend vertiefen wir anhand des qualitativ erhobenen Materials folgende Gesichtspunkte: Belastungen bei den Übergebern (Kap. 3.1), Pfade in die Selbständigkeit bei den Übernehmern (Kap. 3.2) sowie das Problem der Übergabephasen und der Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt (Kap. 3.3). Auch für den qualitativen Teil sind ausführlichere Analysen in einer späteren Arbeit vorgesehen.

---

3 Vgl. allgemein zur Konzeption des biographisch-narrativen Interviews Schütze (1983). Die Gespächsleitfäden (vgl. die im Anhang B exemplarisch abgedruckte Version für Übergeber im Metallhandwerk) wurden fallspezifisch flexibel gehandhabt und nicht im Sinne einer standardisierten Befragung angewendet, um die kontraproduktiven Effekte einer "Leitfadenbürokratie" (Hopf 1978) zu vermeiden. Für eine ausführlichere Darstellung unserer Erhebungsstrategie vgl. Kohli u.a. (1989: 53ff).

4 Bei den graphischen Darstellungen sowie den Angaben zum arithmetischen Mittel ($\bar{x}$) und Standardabweichungen (s) wird von den gültigen Antworten ausgegangen, bei Fragen mit Mehrfachantwortmöglichkeiten durch die Kategorie "keine Angabe" auf den Anteil der Antwortausfälle hingewiesen. Die konkreten Frage- und Antwortformulierungen sowie deren Reihenfolge können dem im Anhang abgedruckten Fragebogen (exemplarisch jene Version, die an Betriebsübergeber versendet wurde) entnommen werden.

2. Betriebsübergaben und Betriebsschließungen: Quantitative Befunde

2.1 Überblick zum befragten Personenkreis

Im Durchschnitt sind die von uns schriftlich befragten Übergeber 57 Jahre alt, somit knapp vier Jahre älter als die Schließer und 15 Jahre älter als die Übernehmer. Es ist also keineswegs so, daß Betriebe überwiegend an junge Handwerker kurz nach Abschluß der Ausbildungs-

Tab. 1: Angaben zur Person I

	Übergeber	Übernehmer	Schließer	gesamt
Alter in Jahren				
$\bar{x}$	56.8	41.9	53.2	48.9
s	11.9	10.3	14.6	13.7
Geschlecht				
Männlich	72.5%	67.2%	86.4%	73.6%
Weiblich	26.6%	32.8%	12.6%	25.9%
Familienstand				
Ledig	3.7%	14.0%	13.6%	11.1%
Verheiratet	72.5%	66.7%	65.0%	67.8%
Geschieden	13.8%	16.1%	12.6%	14.6%
Verwitwet	8.3%	3.2%	7.8%	5.8%
Leben mit (Ehe-)PartnerIn				
Ja	72.5%	69.9%	71.8%	71.1%
Nein	17.4%	24.2%	22.3%	21.9%
Kinder				
Ja	75.2%	65.6%	67.0%	68.6%
Nein	22.0%	30.1%	25.2%	26.6%
Nettoeinkommen: DM				
unter 1000	4.6%	10.2%	19.4%	11.1%
1000-1499	17.4%	14.5%	14.6%	15.3%
1500-1999	16.5%	11.3%	10.7%	12.6%
2000-2499	13.8%	11.3%	8.7%	11.3%
2500-2999	7.3%	13.4%	7.8%	10.3%
3000-3499	8.3%	7.5%	10.7%	8.5%
3500-3999	9.2%	7.0%	5.8%	7.3%
4000-4499	2.8%	3.8%	3.9%	3.5%
über 4500	11.0%	11.8%	9.7%	11.1%
Haushaltsnettoeinkommen: DM				
unter 1000	1.8%	2.2%	11.7%	4.5%
1000-1999	17.4%	16.1%	20.4%	17.6%
2000-2999	15.6%	19.4%	13.6%	16.8%
3000-3999	26.6%	17.2%	19.4%	20.4%
4000-4999	11.9%	11.3%	9.7%	11.1%
über 5000	14.7%	19.9%	13.6%	16.8%

phase übergeben werden – im Durchschnitt sind die Übernehmer immerhin über 40 Jahre alt! Berücksichtigen wir ferner, daß die von uns befragten Übernehmer durchschnittlich im Alter von 29 Jahren ihre Meisterprüfung absolvierten ($\bar{x}$=28.7, s=6.5; für die gesamte Stichprobe: $\bar{x}$=29.3, s=6.5), wird das Ausmaß jener Lebensphase deutlich, die gewöhnlich zwischen dem Erreichen (formaler) beruflicher Qualifikation und der Selbständigkeit liegt.[5] Das Alter der Schließer variiert etwas stärker, da altersspezifische Faktoren hier eine geringere Rolle spielen. Unter den Übernehmern sind fast ein Drittel Frauen, unter den Übergebern nur etwa ein Viertel und unter den Schließern sogar nur ein Achtel. Zwei Drittel der Befragten sind verheiratet, von den Übernehmern und Schließern sind knapp ein Siebtel ledig, bei den Über-

Tab. 2: Angaben zur Person II

	Übergeber	Schließer	gesamt
Einkommensquellen			
Einkommen: Erwerbstätigkeit ≥26 Std.	33.0%	39.8%	36.3%
Einkommen: Teilzeitarbeit <26 Std.	11.9%	4.9%	8.5%
Einkommen: Rente/Pension	48.6%	31.1%	40.1%
Einkommen: Lebensversicherung	14.7%	5.8%	10.4%
Einkommen: Vermögen	34.9%	20.4%	27.8%
Einkommen: Mieteinnahmen	22.0%	10.7%	16.5%
Einkommen: Pachteinkünfte	6.4%	-	3.3%
Einkommen: Betriebsrente	.9%	1.0%	.9%
Einkommen: Sozialhilfe		1.9%	.9%
keine Angabe	7.3%	20.4%	13.7%
Gesundheitszustand			
Sehr gut	8.3%	10.7%	9.4%
Gut	27.5%	33.0%	30.2%
Zufriedenstellend	41.3%	36.9%	39.2%
Weniger Gut	11.0%	11.7%	11.3%
Schlecht	11.0%	7.8%	9.4%
Ursache Gesundheitszustand			
Arbeit: körperlich	45.0%	36.9%	41.0%
Arbeit: nervlich	48.6%	44.7%	46.7%
Lebensweise	25.7%	27.2%	26.4%
Kriegsfolgen	11.0%	11.7%	11.3%
Anderes	7.3%	6.8%	7.1%
keine Angabe	10.1%	12.6%	11.3%

5 Hierzu bleibt anzumerken, daß die durch unser Stichprobendesign erfaßten Übernehmer auch vor jener Betriebsübernahme bereits einen Betrieb geführt haben können. So ist uns z.B. ein Fall bekannt, bei dem der Betrieb an einen Sohn übergeben wurde, dieser jedoch verstarb und der Betrieb wieder auf den Vater überschrieben wurde. Wie wir in Kap. 3.2 zeigen werden, lassen sich aber auch jenseits solcher Ausnahmefälle Gründe für eine "späte Selbständigkeit" anführen.

gebern nur knapp 4%. Entsprechende Unterschiede zwischen den drei Gruppen finden sich auch mit Bezug auf das Zusammenleben mit einem (Ehe-)Partner und Kinder. Hinsichtlich des persönlichen Nettoeinkommens stehen erwartungsgemäß die Übergeber und Übernehmer etwas besser da als die Schließer. Beim Haushaltsnettoeinkommen sind die Übernehmer zwar im Durchschnitt geringfügig besser gestellt als die anderen Gruppen, jedoch sind die Varianzen hier größer. Auch hier stellt sich die Situation für die Schließer am schlechtesten dar.

45% der Übergeber sind noch erwerbstätig, darunter 12% mit einer Teilzeitbeschäftigung (weniger als 26 Stunden je Woche). Teilzeitarbeit ist bei den Schließern die Ausnahme, von ihnen sind 40% jeweils mehr als 25 Stunden pro Woche erwerbstätig. Auffällig hoch ist der Anteil der Antwortverweigerungen bei den Schließern – eine die Frage nach den Einkommensquellen abschließende Antwortvorgabe "Andere Einkünfte" wurde von keinem der Befragten positiv beantwortet. Der eigene Gesundheitszustand wird von den Übergebern im Durchschnitt schlechter beurteilt als von den Schließern. Dies wird insbesondere auf nervliche

Tab. 3: Angaben zur Person III

	Übergeber	Übernehmer	Schließer	gesamt
Schulabschluß				
Keinen	.9%	3.8%	3.9%	3.0%
Volks-/Hauptsch.	66.1%	55.9%	47.6%	56.5%
Mittl. Reife	21.1%	23.1%	25.2%	23.1%
Fachhochschulreife	1.8%	7.5%	13.6%	7.5%
Abitur	9.2%	9.1%	4.9%	8.0%
Schulabschluß (Ehe-)PartnerIn				
Keinen	1.8%	2.2%	2.9%	2.3%
Volks-/Hauptsch.	53.2%	37.1%	41.7%	42.7%
Mittl. Reife	23.9%	26.3%	24.3%	25.1%
Fachhochschulreife	3.7%	4.8%	3.9%	4.3%
Abitur	5.5%	8.6%	7.8%	7.5%
Ausbildungsabschluß				
Keinen	6.4%	3.8%	10.7%	6.3%
Lehre	14.7%	18.8%	15.5%	16.8%
Volontariat	1.8%	1.6%	1.9%	1.8%
Meisterprüfung	63.3%	65.6%	46.6%	60.1%
Fachschule	8.3%	2.2%	8.7%	5.5%
Fachhochschule	1.8%	4.3%	9.7%	5.0%
Universität	1.8%	2.2%	1.0%	1.8%
Ausbildungsabschluß (Ehe-)PartnerIn				
Keinen	11.9%	7.0%	10.7%	9.3%
Lehre	45.0%	44.1%	48.5%	45.5%
Volontariat	2.8%	4.3%	1.0%	3.0%
Meisterprüfung	12.8%	8.6%	4.9%	8.8%
Fachschule	4.6%	5.4%	8.7%	6.0%
Fachhochschule	3.7%	3.2%	-	2.5%
Universität	1.8%	5.4%	2.9%	3.8%

Belastungen bei der Arbeit zurückgeführt (Übergeber: 49%, Schließer: 45%), aber auch körperliche Arbeitsbelastungen werden häufiger genannt (Übergeber: 45%, Schließer: 37%).

Gemessen am jeweils höchsten Schulabschluß sind die Übergeber etwas häufiger schlechter qualifiziert als die anderen Gruppen, die Übernehmer haben durchschnittlich einen etwas höheren Schulabschluß.[6] Auch gemessen am jeweils höchsten Ausbildungsabschluß sind die Übernehmer im Durchschnitt etwas besser qualifiziert, wobei die Unterschiede zu den Übergebern gering, jene zu den Schließern etwas größer sind. Bei den Schließern liegt der Anteil derjenigen, die eine Meisterprüfung abgelegt haben, fast ein Fünftel unter den entsprechenden Anteilen der anderen Gruppen. Etwas höher als bei den Übergebern und Übernehmern liegt hier der Anteil derjenigen ohne Ausbildungsabschluß (11%), aber auch der Anteil derjenigen mit Fachhochschulabschluß (10%). Bei den entsprechenden Fragen zum Schul- und Ausbildungsabschluß der (Ehe-)Partner zeigen sich dagegen kaum Unterschiede zwischen den drei Gruppen – nur der bei den Übergebern überdurchschnittlich hohe Anteil an (Ehe-)Partnern mit Meisterprüfung scheint bemerkenswert.

Die drei Gruppen sind überwiegend gleichmäßig über die Branchen verteilt – nur bei den Schließern ist das Metallhandwerk stärker vertreten, der Bereich Gesundheit/Körperpflege/Reinigung ist bei ihnen deutlich schwächer besetzt.[7] In den durch unsere Erhebung erfaßten Handwerksbetrieben sind Obmänner bzw. Betriebsräte die Ausnahme. Als häufigster Streitpunkt wird in allen drei Gruppen die Arbeitsausführung genannt – bei den Schließern zwar etwas seltener, diese gaben aber etwas häufiger Kundenreklamationen und Arbeitsverteilung als Problembereiche an.[8] Privater Kontakt zu einigen wenigen Mitarbeitern wird sowohl von den Übergebern als auch von den Schließern am häufigsten genannt – bei den Übernehmern hingegen ist die am stärksten besetzte Kategorie "keine privaten Kontakte zu den Mitarbeitern". Aber die Übernehmer geben auch häufiger "Ja, zu allen Mitarbeitern" an, als die beiden anderen Gruppen. Eine generelle Tendenz einer Zu- oder Abnahme privater Kontakte zu den Mitarbeitern läßt sich also nicht feststellen, eher eine stärkere Polarisierung. Bei den Übernehmern sind insgesamt seltener Ehepartner beschäftigt, was zum Teil durch den etwas höheren Anteil an ledigen und geschiedenen in dieser Gruppe bedingt sein dürfte.[9]

---

6 Es kann davon ausgegangen werden, daß in diesen Unterschieden kohortenspezifische Veränderungen zum Ausdruck kommen. Gleiches gilt für die oben angeführten Differenzen bezüglich Familienstand.

7 Insgesamt ist diese Gruppe in unserer Netto-Stichprobe – gemessen am Gesamtbestand der Handwerksbetriebe des Jahres 1987 – überrepräsentiert, was auf einen höheren Anteil an Übergaben in diesem Bereich zurückzuführen ist (vgl. die Bestandsdaten in Handwerkskammer Berlin 1989: 120). Zur allgemeinen Abgrenzung dieser Handwerksgruppen siehe Anhang A der Handwerksordnung (Zentralverband 1988: 59f).

8 Die hohe Anzahl der Antwortverweigerungen bei dieser Frage ist wahrscheinlich eine Reaktion auf das Fehlen einer Kategorie "keine Meinungsverschiedenheiten" zurückzuführen. Es kann also plausibel angenommen werden, daß annähernd 30% der Befragten keine diesbezüglichen Probleme hatten.

9 Ein weiterer Grund mag auch im veränderten Berufsverhalten von Frauen liegen. So zeigte sich z.B. in der qualitativen Befragung, daß Frauen, die einen attraktiven Beruf ausüben, nicht ohne weiteres bereit sind, diesen aufzugeben – eine Konstellation, die sich bei den Älteren seltener ergeben haben dürfte.

Andere Verwandte sind bei den Übernehmern hingegen etwas häufiger beschäftigt als bei den übrigen Gruppen.

Tab. 4: Betrieb und Betriebsklima

	Übergeber	Übernehmer	Schließer	gesamt
Branche bei Übernahme/Gründung				
Bau/Ausbaugewerbe	11.9%	11.8%	21.4%	14.3%
Metallgewerbe	25.7%	26.3%	35.9%	28.6%
Holzgewerbe	6.4%	5.4%	5.8%	5.8%
Textil/Bekleidung/Leder	2.8%	4.3%	8.7%	5.0%
Nahrungsmittelgewerbe	12.8%	4.3%	9.7%	8.0%
Gesundheit/Körperpflege/ Reinigung	32.1%	37.1%	9.7%	28.6%
Glas/Papier/Keramik	.9%	4.3%	2.9%	3.0%
Betriebsrat/Obmann im Betrieb				
Nein	94.5%	91.9%	92.2%	92.7%
Ja	2.8%	3.2%	4.9%	3.5%
Streitpunkte				
Lohn/Gehalt	20.2%	15.1%	17.5%	17.1%
Arbeitsausführung	43.1%	39.2%	35.9%	39.4%
Kundenreklamationen	14.7%	18.8%	19.4%	17.8%
Arbeitsverteilung	20.2%	19.4%	22.3%	20.4%
Persönliche Angelegeheiten	20.2%	23.7%	20.4%	21.9%
Anderes	5.5%	4.3%	6.8%	5.3%
keine Angabe	27.5%	28.0%	35.9%	29.9%
Privater Kontakt zu Mitarbeitern				
Nein, zu keinem	30.3%	41.9%	23.3%	33.9%
Ja, zu wenigen	43.1%	23.7%	38.8%	32.9%
Ja, zu mehreren	12.8%	6.5%	12.6%	9.8%
Ja, zu allen	10.1%	23.1%	15.5%	17.6%
Familienangehörige beschäftigt				
Nein	32.1%	51.6%	45.6%	44.7%
Ja, Ehepartner	43.1%	23.7%	42.7%	33.9%
Ja, andere Verwandte	11.9%	16.1%	4.9%	12.1%
Ja, Ehepartner und andere Verwandte	10.1%	7.0%	6.8%	7.8%

Zum Zeitpunkt der Gründung bzw. Übernahme ihres Betriebs war allen Befragten die Unabhängigkeit sowie die Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen, besonders wichtig (Abb. 1, vgl. auch: Mücke/Tregel 1989b: 80). Erst an dritter Stelle rangiert die Einkommenssituation[10] – diese war den Übernehmern zudem etwas seltener wichtig. Die

[10] Diese Rangfolge zeigte sich auch bei der Auswertung einer Befragung von Jungmeistern, die von der Handwerkskammer Wiesbaden (1989: 17) durchgeführt wurde.

Abb. 1

"Denken Sie bitte an die Zeit der Gründung bzw. Übernahme Ihres Betriebs zurück.

Welche Absichten und Einstellungen waren Ihnen besonders wichtig, welche weniger?"

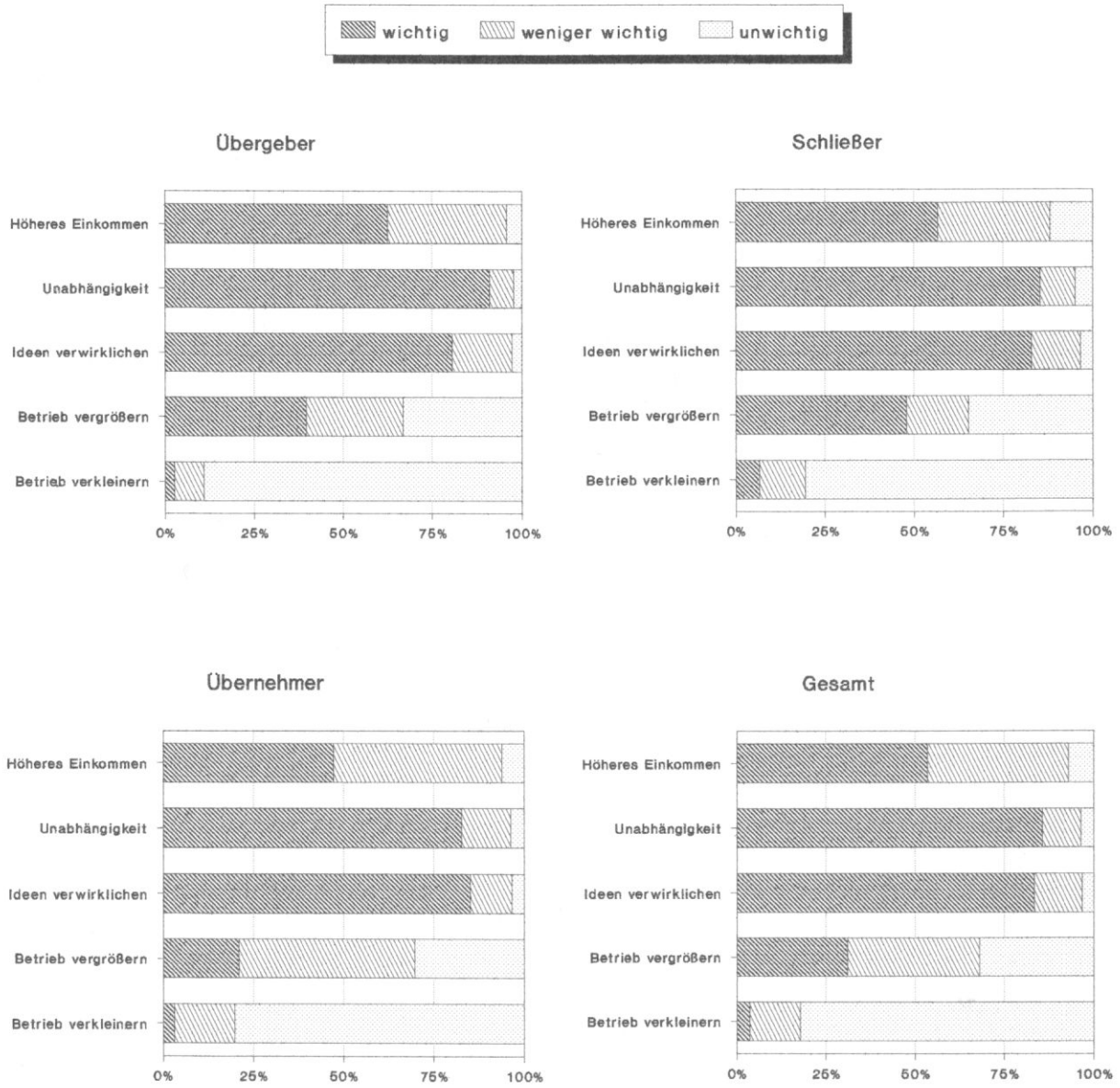


Abb. 2

"Bei der Arbeit können unterschiedliche Dinge von Bedeutung sein.

Für wie wichtig halten Sie persönlich die folgenden Gesichtspunkte für Arbeit und Beruf?"

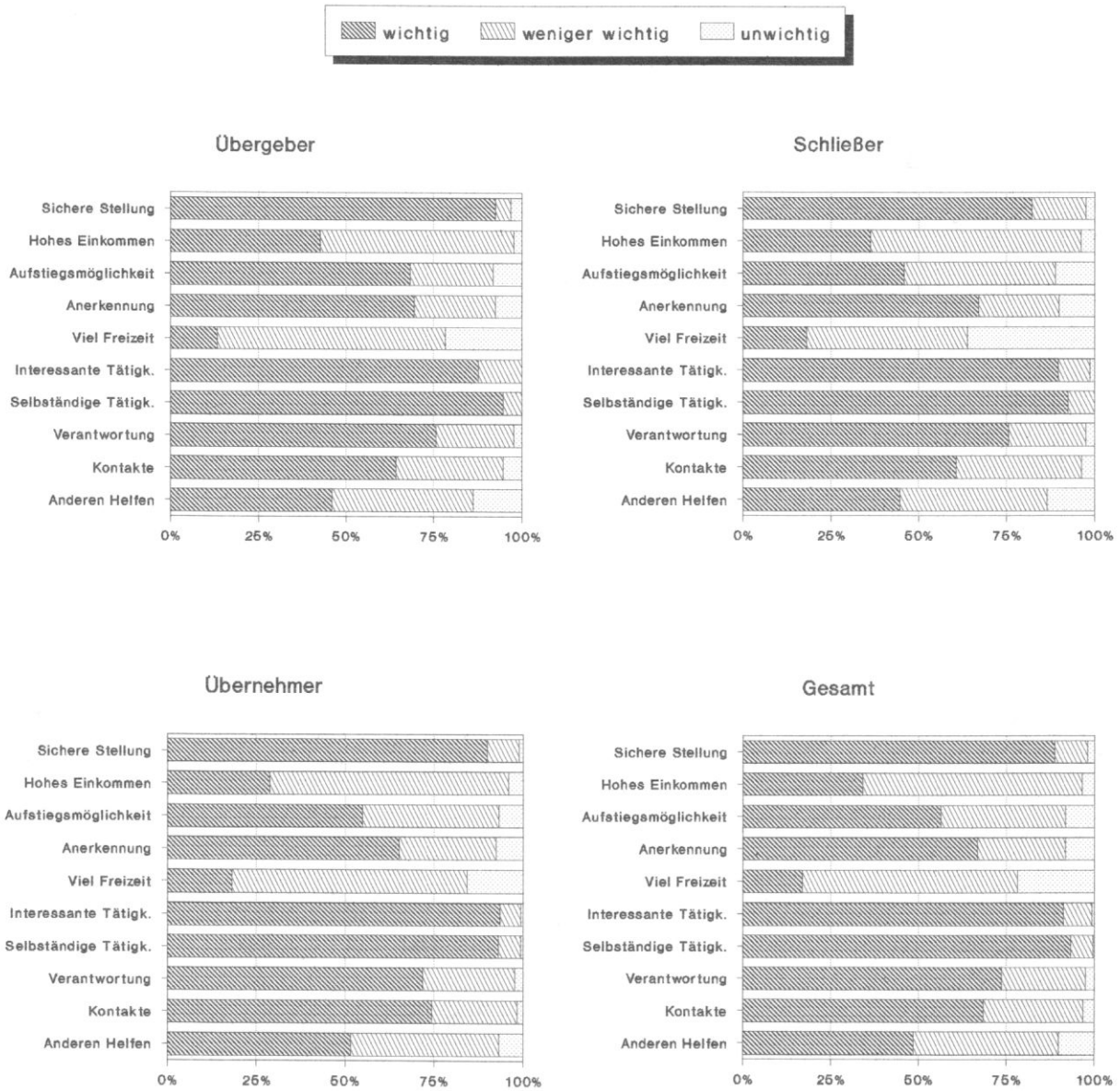
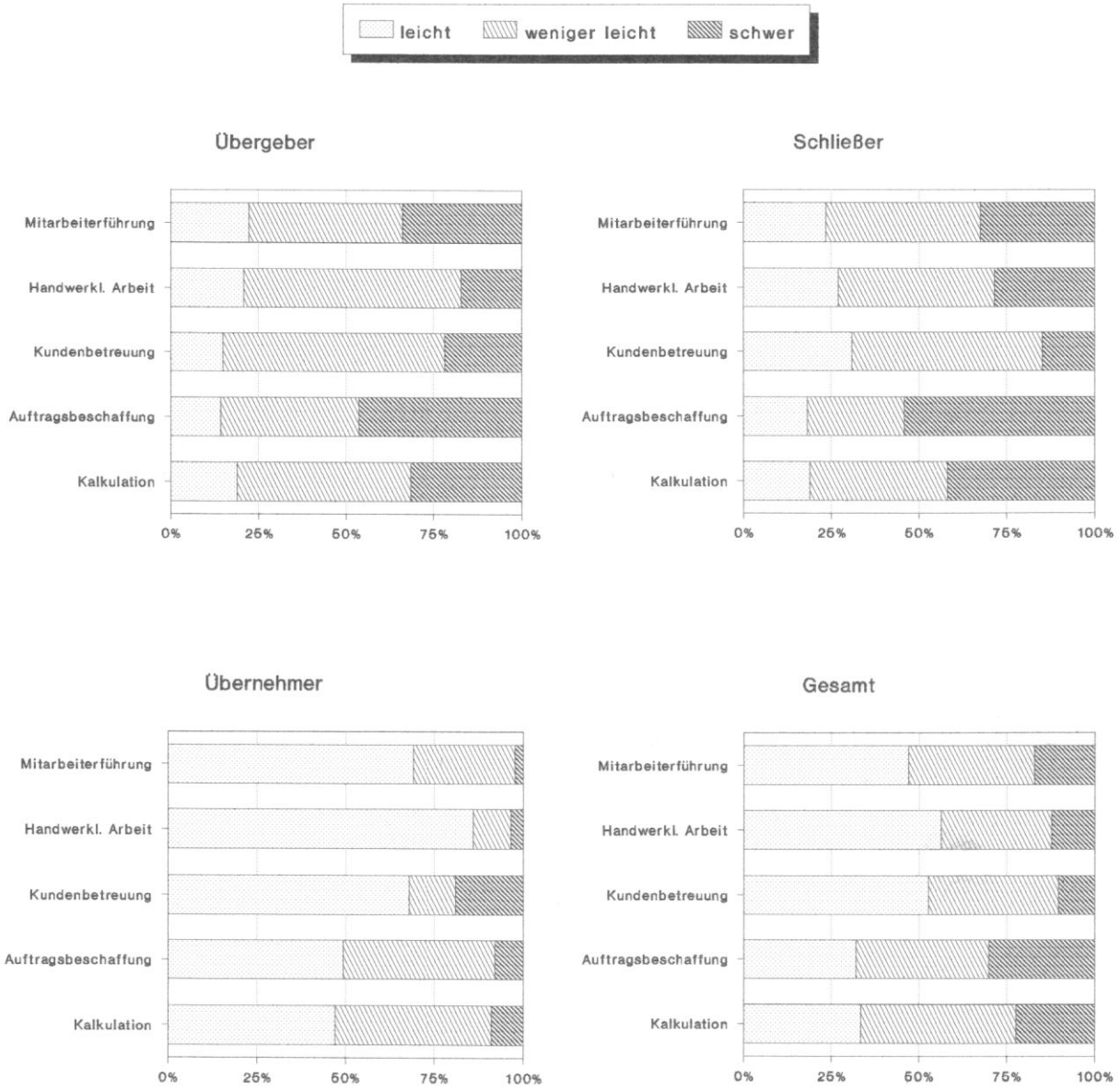


Abb. 3

"Welche Tätigkeiten sind im Lauf der Zeit leichter oder schwerer geworden?"

bzw.

"Welche Tätigkeiten fallen Ihnen leicht, und welche weniger?"



Schließer wollten den Betrieb etwas häufiger verkleinern als Übergeber und Übernehmer. Eine Vergrößerung des Betriebs war insbesondere den Übernehmern häufiger weniger wichtig gewesen – die Schließer geben am häufigsten an, eine Vergrößerung des Betriebs wäre ihnen zum Zeitpunkt der Gründung bzw. Übernahme ihres Betriebs wichtig gewesen.

Bei der Frage nach der Bedeutung einzelner Aspekte für Arbeit und Beruf (Abb. 2) zeigen sich nur relativ geringe Unterschiede zwischen den drei Gruppen. Eine selbständige und interessante Tätigkeit sowie die Sicherheit der Stellung werden in allen drei Gruppen am häufigsten als wichtige Gesichtspunkte für Arbeit und Beruf genannt. Ein hohes Einkommen ist den Übernehmern etwas seltener wichtig als den Übergebern und Schließern. Nur ein geringer Anteil der Befragten legt besonderen Wert auf viel Freizeit. In den qualitativen Interviews wurde deutlich, daß es sich gerade in diesem Punkt um einen problematischen Aspekt handelt: hier müssen betriebliche mit familiären Anforderungen und eigenen Wünschen koordiniert werden – Selbständigkeit bedeutet einen Eingriff in das Freizeit- und Familienleben, bei dem die Älteren mit Blick auf ihren Gesundheitszustand, die Jüngeren eher mit Blick auf die Älteren ("*Mein Vater hat sich totgearbeitet, das wird mir nicht passieren*"; Michael Winter,[11] Übernehmer im Gebäudereinigerhandwerk) ihre Arrangements suchen.

Mit einer weiteren Frage sollten Veränderungen in typischen Arbeitsbereichen in der subjektiven Bewertung durch die Befragten erhoben werden: die Übergeber und Schließer wurden befragt, welche Tätigkeiten im Lauf der Zeit leichter oder schwerer geworden sind, bzw. welche unverändert schwierig (oder leicht) geblieben sind. Die Übernehmer wurden hingegen befragt, welche Tätigkeiten ihnen leichter, und welche schwerer fallen. Abb. 3 macht deutlich, daß von den Übergebern und Schließern fast alle Bereiche überwiegend als "unverändert" eingeschätzt werden, nur die Auftragsbeschaffung wird in beiden Gruppen am häufigsten als "schwerer geworden" eingestuft. Die Schließer geben dabei etwas seltener als die Übergeber an, die Kundenbetreuung sei "schwerer geworden", in bezug auf handwerkliche Arbeit und Auftragsbeschaffung wird diese Einschätzung von ihnen etwas häufiger genannt. Die Übernehmer hingegen geben überwiegend an, daß ihnen Mitarbeiterführung, handwerkliche Arbeit und Kundenbetreuung leicht fallen (jeweils über 60%), auch Auftragsbeschaffung und Kalkulation bezeichnen jeweils knapp die Hälfte der Übernehmer als "leicht". Trotz der von Übergebern und Schließern angegebenen Veränderungen scheinen die Übernehmer also keine großen Probleme in diesen Bereichen zu haben.

---

[11] Bei den in dieser Darstellung verwendeten Namen der Interviewpartner des qualitativen Untersuchungsteils handelt es sich um frei erfundene Decknamen.

2.2 Die Übergaben

Von den Übergebern wird der Verkauf ganz überwiegend als geeigneteste Form der Betriebsübergabe genannt, nur knapp 2% halten diese Form für ungeeignet.[12] Teilverkauf, Verpachtung und Schenkung wird von ihnen nur sehr vereinzelt als geeignete Form bezeichnet, die Möglichkeit einer Betriebsrente überhaupt nicht. Für wenig geeignet hält jeweils ca. ein Fünftel der Übergeber Verpachtung und Schenkung. Hierbei ist von Bedeutung, daß andere Übergabeformen als der Verkauf erhebliche Risiken bergen. So ist bei einer Pacht oder Rente für den Übergeber nicht sicher, ob der Jüngere "durchhält" – bei einem Verkauf entledigt man sich dieses Risikos. Die jeweiligen Anteile der tatsächlich praktizierten Über-

Tab. 5: Übergaben I

Form der Betriebsübergabe

	Am besten geeignete Form	Am wenigsten geeignete Form	In welcher Form haben Sie übergeben?
Verkauf	84.4%	1.8%	72.5%
Teilverkauf	2.8%	12.8%	3.7%
Verpachtung	6.4%	22.9%	5.5%
Betriebsrente	-	16.5%	.9%
Schenkung	2.8%	20.2%	5.5%

Art der Betriebsübergabe

	Sollte der Betrieb eine zeitlang gemeinsam geführt werden?	Wie haben Sie die Übergabe vorgenommen?
Keine Übergabephase	53.2%	73.4%
bis zu 3 Monaten	16.5%	6.4%
über 3 bis 6 Monate	9.2%	-
über 6 bis 12 Monate	11.0%	.9%
über 1 Jahr	2.8%	2.8%

Rechtsform des Betriebs

	Vor der Übergabe	Nach der Übergabe
Einzelfirma	66.1%	53.2%
Gbr	17.4%	11.0%
KG	.9%	.9%
GmbH	1.8%	13.8%
GmbH & Co KG	.9%	-
OHG	6.4%	-

[12] Der etwas höhere Anteil der Antwortausfälle bei diesem zweiten Teil der ersten Frage läßt auf eine gewisse Eile beim Ausfüllen des Fragebogens schließen – das Layout dieser Frage ist nach den Erfahrungen der Pretesterhebung hinreichend übersichtlich. Das Problem, daß Handwerker offensichtlich über zu wenig Zeit für die Beantwortung einer solchen Befragung verfügen, wurde bereits an der geringen Rücklaufquote deutlich.

gaben entsprechen weitgehend den jeweiligen Einschätzungen.[13] Gut die Hälfte der Befragten hält die Übergabe zu einem Zeitpunkt für die am besten geeignete Art; wenn Übergabephasen für geeignet gehalten werden, dann ganz überwiegend mit einer Dauer von bis zu einem Jahr, am häufigsten bis zu drei Monaten.[14] Eine Übergabephase wird dabei eher von jenen befür-

Tab. 6: Übergaben II

Wie haben Sie Ihren Nachfolger gefunden?		An wen haben Sie Ihren Betrieb übergeben?	
Mitarbeiter/Familie	37.6%	Ehepartner	6.4%
Innung	1.8%	Familienmitglied	18.3%
Kammer	1.8%	Andere Verwandte	.9%
Annonce	16.5%	Mitarbeiter	18.3%
Lieferanten	12.8%	Geschäftspartner	6.4%
Kollegen	9.2%	Unbekannt	33.0%
Kunden	1.8%	Andere	10.1%
Wo war Ihr Nachfolger zuletzt tätig?		**Welche berufl. Stellung hatte Ihr Nachfoger zuletzt inne?**	
Selbständig	17.4%	Aushilfe/mithelf.	1.8%
Industrie	9.2%	Angestellter	4.6%
Dienstleistungen	9.2%	Meister	49.5%
Öffentl. Dienst	2.8%	Geselle/Facharb.	7.3%
Anderer Handwerksbetrieb	20.2%	Mitinhaber	6.4%
Eigener Handwerksbetrieb	33.9%	Anderes	.9%
Welchen höchsten Schulabschluß hat Ihr Nachfolger gemacht?		**Welchen höchsten Ausbildungsabschluß?**	
		Keinen	2.8%
Keinen	1.8%	Lehre	12.8%
Volks-/Hauptschule	43.1%	Meisterprüfung	62.4%
Mittl. Reife	13.8%	Fachschule	2.8%
Fachhochschulreife	6.4%	Fachhochschule	2.8%
Abitur	4.6%	Universität	1.8%
Wie alt war Ihr Nachfolger zum Zeitpunkt der Übergabe?			
Bis zu 30 Jahre	24.8%		
31 bis 40 Jahre	28.4%		
41 bis 50 Jahre	20.2%		
über 50 Jahre	7.3%		

13 Die Einstellungsfragen korrelieren hochsignifikant mit der Frage nach der tatsächlich erfolgten Form der Übergabe, d.h. es wurde in der Regel jene Form als die am besten Geeignete genannt, die auch faktisch vorgenommen wurde. Nur in einem Fall wurde eine erfolgte Schenkung als die am wenigsten geeignete Form genannt.

14 Hierbei muß berücksichtigt werden, daß in den Fällen, wo die Übernehmer den Firmennamen des Vorgängers beibehalten wollen, eine dreimonatige gemeinsame Betriebsführung vom Gesetz verlangt wird.

wortet, die an einen Mitarbeiter übergeben haben (13 dieser 20 Fälle), ebenfalls noch etwas häufiger von jenen, die einen Nachfolger im Familienkreis bzw. in der Verwandtschaft fanden (11 dieser 28 Fälle), seltener jedoch bei Übergaben an zuvor unbekannte Personen bzw. Firmen (16 dieser 54 Fälle). Knapp drei Viertel der Übergeber haben faktisch zu einem Zeitpunkt übergeben. Übergabephasen werden von den Übergebern also seltener realisiert, als es ihrer allgemeinen Einschätzung entsprechen würde. Veränderungen der Rechtsform des Betriebs erfolgten etwas häufiger in Richtung einer GmbH. Die Nachfolger wurden überwiegend unter den Mitarbeitern bzw. Familienangehörigen gefunden (38%), etwas häufiger auch über Annoncen (17%), Lieferanten (13%) und Kollegen (9%), nur sehr vereinzelt über die Innung, die Handwerkskammer oder Kunden (jeweils 2%). Die Antworten auf die konkrete

Tab. 7: Übergaben III

Wie schätzen Sie Ihre eigenen / die Fähigkeiten Ihres Nachfolgers ein?

	Eigene Fähigkeiten	Fähigkeiten Nachfolger
Handwerkliche		
Sehr gut	31.2%	31.2%
Gut	56.9%	41.3%
Weniger gut	5.5%	9.2%
schlecht	1.8%	1.8%
Kaufmännische		
Sehr gut	9.2%	11.0%
Gut	56.9%	49.5%
Weniger gut	28.4%	14.7%
schlecht	-	4.6%
Kundenpflege		
Sehr gut	29.4%	18.3%
Gut	59.6%	41.3%
Weniger gut	4.6%	16.5%
schlecht	-	1.8%
Mitarbeiterführung		
Sehr gut	16.5%	8.3%
Gut	61.5%	38.5%
Weniger gut	9.2%	22.9%
schlecht	.9%	4.6%
Andere		
Sehr gut	3.7%	2.8%
Gut	.9%	3.7%
Weniger gut	-	.9%
schlecht	-	.9%

Und welche dieser Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten?

	Wichtigste	Zweit wichtigste	Dritt wichtigste
Handwerkliche	53.2%	21.1%	9.2%
Kaufmännische	25.7%	33.9%	15.6%
Kundenpflege	8.3%	29.4%	33.9%
Mitarbeiterführung	6.4%	9.2%	33.0%
Andere	.9%	.9%	.9%

Frage, an wen der Betrieb übergeben wurde, machen deutlich, daß die Betriebe insgesamt etwas häufiger an Familienangehörige als an Mitarbeiter übergeben wurden, jedoch nur vereinzelt an Ehepartner (6%).

Die Nachfolger waren in einem Drittel der Fälle vor der Übergabe in dem eigenen Handwerksbetrieb beschäftigt – im Durchschnitt 14 Jahre ($\bar{x}$=14.2, s=8.5). Zu weiteren 20% waren die Nachfolger zuvor in anderen Handwerksbetrieben beschäftigt, 17% waren selbständig tätig. Knapp 50% waren zuvor als Meister beschäftigt. Ebenfalls knapp die Hälfte hat als höchsten Schulabschluß einen Volks- bzw. Hauptschulabschluß, über 60% haben ihre Meisterprüfung abgelegt. Das Alter der Nachfolger liegt im Durchschnitt bei 37 Jahren ($\bar{x}$=37.2, s=8.5), die Extremfälle sind 23 Jahre jung bzw. 61 Jahre alt.

Mit zwei Fragen sollte einerseits eine Selbsteinschätzung bezüglich der eigenen Fähigkeiten, sowie eine Einschätzung der Fähigkeiten des Nachfolgers erhoben werden; die Ergebnisse dieser beiden Fragen sind in Tab. 7 gegenübergestellt. Ein erster Überblick macht deutlich, daß die Unterschiede zwar gering ausfallen, die Übergeber sich selbst aber tendenziell besser darstellen als ihre Nachfolger.[15] Die häufigste Kategorie ist jeweils "Gut" – bei den handwerklichen Fähigkeiten 60% (Nachfolger: 41%), bei den kaufmännischen Fähigkeiten 57% (Nachfolger: 50%), bei der Kundenpflege 60% (Nachfolger: 41%) und bei der Mitarbeiterführung 62% (Nachfolger 39%). Dabei werden die handwerklichen Fähigkeiten recht eindeutig als die Wichtigsten für die Betriebsführung genannt.[16] In der Beurteilung folgen kaufmännische Fähigkeiten, Kundenpflege und Mitarbeiterführung, die letzten beiden Bereiche aber mit deutlicherem Abstand. Beinahe ein Viertel der Übergeber arbeitet noch im Betrieb mit, zumeist über 30 Stunden je Woche. Dies vor allem bei Nachfolgern, die zuvor als Mitarbeiter im eigenen Betrieb beschäftigt waren.

Die Übergaben waren in der Regel nicht von langer Hand vorbereitet: 51% der Übergeber geben an, in weniger als zwei Jahren diesen Entschluß gefaßt zu haben, für weitere 20% kam die Übergabe "völlig überraschend". Diese hohe Quote der "Überraschten" ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund des hohen Anteils an Übergaben an Familienmitglieder bzw. Mitarbeiter zunächst erstaunlich. Hier könnte vermutet werden, daß zumindest diese Übergaben über einen längeren Zeitraum geplant waren. Von den 26 Übergaben im Familienbereich waren aber nur zehn über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren geplant, von den 22 Übergaben an Mitarbeiter sieben. Somit liegt der Anteil der über einen längeren Zeitraum geplanten Übergaben hier zwar nur bei 37%, damit aber immer noch erheblich höher als bei den Über-

---

15 Dies ist jedoch nicht etwa auf einige solche Fälle zurückzuführen, die in allen Kategorien "gut" oder "sehr gut" angaben – im Gegenteil: nur zwei der Übergeber stuften sich selbst in den vier Kategorien ("Anderes" ausgeklammert) mit "gut" ein, die Nachfolger wurden jedoch in drei Fällen mit "gut", in zehn Fällen sogar mit "sehr gut" in allen vier Bereichen eingestuft. Die Antworten auf diese Frage dürften also nicht extrem durch Selbstdarstellungseffekte in Richtung eines positiveren Bildes der Übergeber verzerrt sein.

16 An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, daß die viele Fragen abschließende Kategorie "Anderes, und zwar:" nur sehr vereinzelt genutzt wurde. Dies spricht zunächst für die Qualität der Antwortvorgaben, muß aber mit Blick auf die geringe Rücklaufquote und die erwähnten Antwortausfälle (s.o.: Fußnoten 2, 8 und 12) auch als Problem der den Fragebögen gewidmeten Zeit gesehen werden.

Tab. 8: Übergaben IV			
Arbeiten Sie noch im Betrieb mit?		**Wie lange hatten Sie die Übergabe geplant?**	
Nein	72.5%		
Bis zu 9 Stunden	2.8%	Kam völlig Überraschend	20.2%
10 bis 19 Stunden	2.8%	Seit kurzem	51.4%
20 bis 29 Stunden	2.8%	Nicht so lange	11.9%
30 Stunden und mehr	12.8%	Schon lange	8.3%
Gab es Veränderungen nach der Übergabe?		**Haben Sie sich vor der Übergabe beraten lassen?**	
Nein	24.8%	Nein	39.4%
Kundenpflege	20.2%	Innung	11.0%
Mitarbeiterführung	20.2%	Kammer	18.3%
Technische Neuerungen	25.7%	Anwalt/Steuerberater	40.4%
Andere	8.3%	Kollegen	3.7%
Weiß nicht	19.3%	Andere	4.6%
keine Angabe	11.9%	keine Angabe	9.2%
Betriebsklima bei Übernahme bzw. Gründung des Betriebs		**Betriebsklima bei der Übergabe des Betriebs**	
Sehr gut	29.4%	Sehr gut	24.8%
Gut	54.1%	Gut	45.9%
Weniger gut	10.1%	Weniger gut	6.4%
schlecht	-	schlecht	4.6%

gaben an zuvor Unbekannte, Firmen oder Geschäftspartner – hier waren nur fünf Übergaben (9%) seit mindestens zwei Jahren geplant. Insgesamt waren nur 8% aller Übergaben über einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren geplant. Knapp 40% der Übergeber haben sich vor der Übergabe nicht beraten lassen, weitere 40% ließen sich durch Steuerberater/Rechtsanwälte beraten. Weniger als ein Fünftel machte von der Möglichkeit einer Beratung durch die Handwerkskammer Gebrauch, nur etwa ein Zehntel ließ sich durch die Innung beraten. Nach der Übergabe wurden nach Auskunft der Übergeber eher selten Veränderungen im Betrieb vorgenommen: in einem Viertel der Fälle technische Neuerungen, jeweils in einem Fünftel der Betriebe in den Bereichen Mitarbeiterführung und Kundenpflege. Ein Viertel der Übergeber gibt an, daß keine Veränderungen nach der Übergabe erfolgten – knapp ein Fünftel ist darüber nicht informiert. Nur 9% der Übergeber haben Veränderungen mit dem Nachfolger abgesprochen. Das Betriebsklima zum Zeitpunkt der Übernahme bzw. Gründung des Betriebs wird etwas besser beurteilt, als zum Zeitpunkt der Übergabe. Allerdings wird in mehr als zwei Dritteln der Fälle das Betriebsklima zum Zeitpunkt der Betriebsübergabe noch mit "gut" oder "sehr gut" eingestuft.

Schwierigkeiten bei der Übergabe werden sehr selten genannt. Der am häufigsten genannte Bereich ist die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, wo insgesamt ein Viertel der Über-

Tab. 9: Übergaben V

In welchen der folgenden Punkte hatten Sie Schwierigkeiten?	
Kaufpreis	
kleine	11.0%
mittlere	5.5%
große	.9%
Familie	
kleine	5.5%
mittlere	-
große	.9%
Mitarbeiter	
kleine	13.8%
mittlere	4.6%
große	-
Nachfolger suchen	
kleine	9.2%
mittlere	10.1%
große	5.5%
Kunden	
kleine	11.0%
mittlere	4.6%
große	.9%
Steuer/Recht	
kleine	14.7%
mittlere	1.8%
große	1.8%
Vereinbarungen	
kleine	5.5%
mittlere	1.8%
große	2.8%
Andere	
kleine	.9%
mittlere	2.8%
große	2.8%
keine Angabe	16.5%

Welche Beweggründe waren für Ihre Betriebsübergabe wichtig?	
Gesundheit	
wichtig	34.9%
weniger wichtig	4.6%
Den Lebensabend genießen	
wichtig	20.2%
weniger wichtig	10.1%
Zu alt	
wichtig	3.7%
weniger wichtig	9.2%
Ruhe verdient	
wichtig	20.2%
weniger wichtig	9.2%
Mehr Zeit	
wichtig	17.4%
weniger wichtig	8.3%
Einkünfte nicht nötig	
wichtig	9.2%
weniger wichtig	14.7%
Jüngeren Platz machen	
wichtig	29.4%
weniger wichtig	7.3%
Finanzielle Probleme	
wichtig	13.8%
weniger wichtig	9.2%
Andere	
wichtig	9.2%
weniger wichtig	.9%
keine Angabe	16.5%

geber kleine bis große Probleme hatte. 6% der Befragten geben an, in allen der im Fragebogen aufgeführten Bereiche keine Schwierigkeiten gehabt zu haben. Der am häufigsten genannte Beweggrund für die Übergabe ist die Gesundheitssituation – das Gefühl, "zu alt" zu sein, spielt hier kaum eine Rolle.

2.3 Die Schließungen

Auch die Schließer halten einen Verkauf für die am besten geeignete Form einer Betriebsübergabe, bewerten eine Verpachtung aber nicht ganz so negativ wie die Übergeber. Ein Fünftel der durch unsere Erhebung erfaßten Betriebe ging in Konkurs, über die Hälfte der Schließungen erfolgten als selbst verfügte Löschung. Zwei Drittel der Betriebe wurden zu einem Zeitpunkt geschlossen, Schließungsphasen waren eher die Ausnahme. Geschlossen wurden überwiegend Einzelfirmen (64%), etwas häufiger noch Gesellschaften mit beschränkter Haftung (25%). 60% der Schließer beabsichtigen nicht, nochmals einen Betrieb zu führen,

Tab. 10: Schließungen I

Form der Betriebsübergabe

	Am besten geeignete Form	Am wenigsten geeignete Form
Verkauf	81.6%	1.0%
Teilverkauf	1.0%	11.7%
Verpachtung	2.9%	9.7%
Betriebsrente	4.9%	10.7%
Schenkung	2.9%	26.8%

In welcher Form erfolgte die Betriebsaufgabe?

Selbst verfügte Löschung	55.3%
Schrittweise Stillegung	6.8%
Konkurs	20.4%
Vergleich	-
Gerichtliche Verfügung	1.0%
Auf andere Weise	8.7%

Welche Rechtsform hatte Ihr Betrieb vor der Schließung?

Einzelfirma	64.1%
Gbr	3.9%
KG	-
GmbH	25.2%
GmbH & Co KG	-
OHG	2.9%

Art der Betriebsaufgabe

Keine Schließungsphase	66.0%
bis 3 Monate	7.7%
über 3 bis 6 Monate	3.9%
über 6 bis 12 Monate	8.7%
über 1 Jahr	-

Beabsichtigen Sie, nochmals einen Betrieb zu führen?

Ja	18.4%
Nein	60.2%
Weiß noch nicht	15.5%

Haben Sie nach einem Nachfolger für Ihren Betrieb gesucht?

Nein	61.2%
Mitarbeiter/Familie	6.8%
Innung	6.8%
Kammer	2.9%
Annonce	13.6%
Lieferanten	8.7%
Kollegen	8.7%
Kunden	1.0%

Sind Sie zur Zeit berufstätig?

Nein	49.5%
Selbständig	20.4%
Industriebetrieb	4.9%
Dienstleistungsbereich	5.8%
Öffentliche Dienst	1.9%
Anderer Handwerksbetrieb	10.7%
Eigener Handwerksbetrieb	3.9%

15% sind in dieser Frage noch unentschieden, fast ein Fünftel hat solches fest geplant. Einige wenige (4%) arbeiten bereits wieder (oder noch) in einem eigenen Handwerksbetrieb, ein Zehntel der Befragten arbeitet in einem anderen Handwerksbetrieb. Die Hälfte der Schließer

Tab. 11: Schließungen II

Haben Sie sich vor der Schließung beraten lassen?		**Wie lange hatten Sie die Schließung geplant?**	
Nein	57.3%	Kam völlig Überraschend	35.9%
Innung	4.9%	Seit kurzem	40.8%
Kammer	6.8%	Nicht so lange	10.7%
Anwalt/Steuerberater	29.1%	Schon lange	5.8%
Kollegen	3.9%		
Andere	5.8%		
Betriebsklima bei Übernahme bzw. Gründung des Betriebs		**Betriebsklima bei der Schließung des Betriebs**	
Sehr gut	23.3%	Sehr gut	10.7%
Gut	57.3%	Gut	44.7%
Weniger gut	6.8%	Weniger gut	11.7%
schlecht	-	schlecht	1.9%

Wie schätzen Sie Ihre eigenen Fähigkeiten ein?

Handwerkliche		Kaufmännische	
Sehr gut	35.9%	Sehr gut	9.7%
Gut	54.4%	Gut	53.4%
Weniger gut	2.9%	Weniger gut	25.2%
schlecht	1.9%	schlecht	6.8%
Kundenpflege		Mitarbeiterführung	
Sehr gut	29.1%	Sehr gut	10.7%
Gut	54.4%	Gut	63.3%
Weniger gut	6.8%	Weniger gut	6.8%
schlecht	1.9%	schlecht	2.9%
Andere			
Sehr gut	3.9%		
Gut	1.9%		
Weniger gut	2.9%		
schlecht	-		

Und welche dieser Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten?

	Wichtigste	Zweit wichtigste	Dritt wichtigste
Handwerkliche	45.6%	20.4%	12.6%
Kaufmännische	30.1%	37.9%	14.6%
Kundenpflege	10.7%	20.4%	32.0%
Mitarbeiterführung	2.9%	9.7%	24.3%
Andere	1.0%	-	1.0%

war zum Zeitpunkt der Befragung nicht berufstätig, ein Fünftel war selbständig tätig. Ein Nachfolger wurde überwiegend gar nicht gesucht (61%), und wenn, dann zumeist über Annoncen (14%).

57% der Befragten ließen sich vor der Schließung nicht beraten, 29% zogen einen Steuerberater bzw. Rechtsanwalt zu Rate. Innung und Handwerkskammer wurden hier noch seltener aufgesucht als bei den Übergebern. Mehr als die Hälfte der Befragten hatte die Schließung geplant, für gut ein Drittel kam die Schließung völlig überraschend. Das Betriebsklima zum Zeitpunkt der Übernahme bzw. Gründung der Betriebe wird – ähnlich wie bei den Überge-

Tab. 12: Schließungen III

In welchen der folgenden Punkte hatten Sie Schwierigkeiten?

Familie/Ehepartner		Kunden	
kleine	3.9%	kleine	13.6%
mittlere	4.9%	mittlere	6.8%
große	7.8%	große	6.8%
Mitarbeiter		Steuer/Recht	
kleine	8.7%	kleine	4.9%
mittlere	7.8%	mittlere	8.7%
große	5.8%	große	19.4%
Andere			
kleine	-		
mittlere	-		
große	12.6%	keine Angabe	6.8%

Welche Beweggründe waren für Ihre Betriebsschließung wichtig?

Gesundheit		Den Lebensabend genießen	
wichtig	21.4%	wichtig	8.7%
weniger wichtig	8.7%	weniger wichtig	9.7%
Zu alt		Ruhe verdient	
wichtig	7.8%	wichtig	10.7%
weniger wichtig	7.8%	weniger wichtig	7.8%
Mehr Zeit		Einkünfte nicht nötig	
wichtig	9.7%	wichtig	8.7%
weniger wichtig	5.8%	weniger wichtig	8.7%
Jüngeren Platz machen		Finanzielle Probleme	
wichtig	6.8%	wichtig	44.7%
weniger wichtig	6.8%	weniger wichtig	7.4%
Keinen Nachfolger gefunden		Andere	
wichtig	12.6%	wichtig	12.6%
weniger wichtig	5.8%	weniger wichtig	-
keine Angabe	7.8%		

bern – überwiegend mit "gut" bis "sehr gut" eingestuft; zum Zeitpunkt der Schließung wird das Betriebsklima etwas häufiger mit "weniger gut" und etwas seltener mit "sehr gut" beurteilt. Bezüglich der eigenen Fähigkeiten stufen sich die Schließer ähnlich den Übergebern ein, Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bestehen zumindest nicht in der diesbezüglichen Selbsteinschätzung. Allerdings werden von den Schließern die kaufmännischen Fähigkeiten etwas häufiger als "wichtigste" und "Zweit wichtigste" Fähigkeit genannt, auch die Kundenpflege wird von ihnen etwas höher bewertet. Die handwerklichen Fähigkeiten werden von ihnen etwas seltener als "wichtigste Fähigkeit" bewertet, als von den Übergebern. Diese Einschätzungen könnten indirekt auf jene Probleme hinweisen, die zur Schließung der Betriebe geführt haben – abgesehen von finanziellen Problemen spielen die im Fragebogen als Antwortkategorien vorgegebenen Beweggründe für die erfolgte Schließung keine Rolle. Nur ein Fünftel gibt gesundheitliche Gründe an, knapp 13% bewerten die erfolglose Suche nach einem geeigneten Nachfolger als wichtigen Beweggrund. Andere Gründe werden auch hier nur selten angegeben. Probleme bei der Schließung werden ebenso selten genannt wie bei den Übergebern Probleme bei der Übergabe, lediglich in bezug auf steuerliche bzw. rechtliche Aspekte wird hier von einem Fünftel auf große Probleme hingewiesen. 14% der Schließer hatten in allen genannten Bereichen keine Probleme.

2.4 Die Übernahmen

Von den Übernehmern wird am häufigsten (44%) die Übernahme eines Betriebs von den Eltern als am besten geeignete Form genannt, Teilübernahme und Pacht werden eher als wenig geeignet bezeichnet. Eine Neugründung halten ebensoviele für die am besten wie die am wenigsten geeignete Form (jeweils 15%). Überwiegend wurden die Betriebe gekauft (61%) und zu einem Zeitpunkt übernommen (79%). Dennoch hält fast die Hälfte der Übernehmer eine Übernahmephase für geeignet,[17] insbesondere jene, die den Betrieb von einem Familienmitglied bzw. Verwandten übernommen haben (75% dieser Fälle) oder die zuvor in diesem Betrieb beschäftigt waren (51% dieser Fälle). Knapp drei Viertel der übernommenen Betriebe waren zuvor Einzelfirmen, 5% waren Gesellschaften bürgerlichen Rechts. Nach der Übernahme beträgt der Anteil der Einzelfirmen 51%, derjenige der Gesellschaften bürgerlichen Rechts 22%. Die bei den Übergebern festgestellte Tendenz zur GmbH zeigt sich hier also nicht.[18]

Ein Viertel der Übernehmer fand den Betrieb über eine Annonce, ein Drittel war zuvor Mitarbeiter des jeweiligen Betriebs. Der Anteil der Übernahmen aus dem Familienbereich liegt bei gut einem Fünftel. Insgesamt betrachtet liegt der Anteil der Betriebsübergaben bzw.

---

17 Vgl. hierzu auch die entsprechenden Einschätzungen der Übergeber (Kap. 2.2). In Kap. 3.3 werden wir die Problematik von Übergabephasen anhand der qualitativen Interviews verdeutlichen.

18 Die sich an dieser Stelle aufdrängende Frage, ob dieser Unterschied auf einen Mangel an Repräsentativität der Netto-Stichprobe zurückzuführen ist, oder aber z.B. einige Gesellschaften mit beschränkter Haftung jeweils mehrere Handwerksbetriebe übernommen haben, konnte in Ermangelung verfügbarer Daten nicht eindeutig geklärt werden.

Tab. 13: Übernahmen I

Form der Betriebsübernahme

	Am besten geeignete Form	Am wenigsten geeignete Form
Übernahme von Eltern/ Verwandten	44.1%	7.0%
Übernahme von Dritten	12.4%	4.3%
Kauf	23.1%	7.0%
Teilübernahme	3.2%	28.0%
Pacht	.5%	22.6%
Neugründung	14.5%	14.5%

Über welche Form haben Sie den Betrieb übernommen?

Durch Kauf	61.3%
Durch Teilkauf	8.1%
Durch Pacht	2.7%
Durch Erbschaft	5.4%
Gegen Zahlung einer Betriebsrente	1.6%
Durch Schenkung	2.2%

Art der Betriebsübernahme

	Sollte der Betrieb eine zeitlang gemeinsam geführt werden?	Wie haben Sie die Übernahme vorgenommen?
Keine Übernahmephase	50.5%	78.5%
bis 3 Monate	19.9%	3.3%
über 3 bis 6 Monate	13.4%	1.1%
über 6 bis 12 Monate	13.4%	2.2%
über 1 Jahr	1.1%	1.6%

Rechtsform des Betriebs

	Vor der Übernahme	Nach der Übernahme
Einzelfirma	72.6%	51.1%
Gbr	4.8%	21.5%
KG	1.6%	.5%
GmbH	6.5%	8.6%
GmbH & Co KG	1.6%	1.6%
OHG	1.6%	2.7%

-übernahmen an bzw. von Familienangehörigen somit nur bei 27%. Wir können also festhalten, daß hier regionale Differenzierungen (z.B. aufgrund unterschiedlicher Anteile der verschiedenen Handwerksgruppen) zu berücksichtigen sind, da für eher ländliche Gebiete ein Anteil von Familienbindungen in der Größenordnung von 60% ermittelt wurde (Rühl/Krüger 1981: 43). Ein hoher Anteil der Übernehmer ist über den höchsten Schulabschluß des Vorgängers nicht informiert (47%), so daß die Angaben zu dieser Frage einen Vergleich mit den Übergebern nicht zulassen. Bezüglich des höchsten Ausbildungsabschlusses entspricht die Ver-

Tab. 14: Übernahmen II

Wie haben Sie ihren Betrieb gefunden?		Von wem haben Sie Ihren Betrieb übernommen?	
Ich war Mitarbeiter	33.3%	Ehepartner	5.4%
Über die Innung	3.8%	Familienmitglied	14.5%
Über die Kammer	3.2%	Andere Verwandte	2.2%
Über Annonce	24.7%	Unbekannt	34.4%
		Andere Firma	31.7%

Welchen höchsten Schulabschluß hat Ihr Vorgänger gemacht?		Welchen höchsten Ausbildungsabschluß?	
		Keinen	2.7%
Keinen	1.1%	Lehre	12.9%
Volks-/Hauptschule	25.8%	Meisterprüfung	53.8%
Mittl. Reife	5.9%	Fachschule	1.1%
Fachhochschulreife	3.8%	Fachhochschule	4.3%
Abitur	3.8%	Universität	.5%
Weiß nicht	46.8%	Weiß nicht	13.4%

Wie alt war Ihr Vorgänger zum Zeitpunkt der Übergabe?	
Bis zu 30 Jahre	1.6%
31 bis 40 Jahre	15.6%
41 bis 50 Jahre	17.2%
51 bis 60 Jahre	21.5%
über 60 Jahre	28.6%

In welchen Bereichen war ihr Vorgänger hauptsächlich tätig?		Arbeitet Ihr Vorgänger heute noch im Betrieb mit?	
Handwerkliche Produktion	67.7%	Nein	80.6%
Kaufmännischer Bereich	11.8%	bis zu 10 Stunden	3.2%
Kundenbetreuung	6.5%	11 bis 20 Stunden	.5%
Anderer Bereich	3.8%	21 bis 30 Stunden	1.1%
Weiß nicht	3.2%	über 30 Stunden	5.9%

teilung derjenigen der Angaben der Übergeber zu den Ausbildungsabschlüssen der Nachfolger – somit ist eine Veränderung der Qualifikationsstruktur nicht festzustellen (vgl. auch Tab. 3). Die Vorgänger arbeiten hier nur sehr vereinzelt noch in den übergebenen Betrieben mit, noch seltener, als bei der Befragung der Übergeber deutlich wurde. Im Durchschnitt hatten die Vorgänger die übernommenen Betriebe zuvor fast 16 Jahre geführt (allerdings streuen die Werte erheblich; $\bar{x} = 15.6$, $s = 13.9$), diese waren zum Zeitpunkt der Übernahme im Durchschnitt 54 Jahre alt ($\bar{x} = 53.8$, $s = 13.2$).

Veränderungen werden von den Übernehmern deutlich häufiger genannt als von den Übergebern (was auch mit an dem hohen Anteil der Antwortausfälle und "weiß nicht"-Antworten der Übergeber liegen dürfte, vgl. Tab. 8), nur in 17% der Fälle wurden keine Veränderungen vorgenommen. Häufiger genannt werden insbesondere Veränderungen in der Anzahl

der Mitarbeiter (52%)[19] und bei der Kundenpflege (50%), aber auch bezüglich technischer Neuerungen (43%) und bei der Produktpalette (38%). Derartige Veränderungen wurden nur in 2% der Fälle mit dem Vorgänger abgesprochen. Die Übernehmer haben sich etwas häufiger von der Handwerkskammer (26%) und Kollegen (15%) beraten lassen als die anderen Gruppen, häufig wurde auch hier ein Rechtsanwalt bzw. Steuerberater hinzugezogen (32%). Auch in dieser Gruppe geben jedoch 40% der Befragten an, keine Beratung in Anspruch genommen zu haben. Hierbei dürfte – wie sich bei den qualitativen Interviews zeigte – von Bedeutung sein, daß eine Beratung durch die Bank bei Aufnahme eines Kredits automatisch erfolgt und nicht unbedingt von allen als solche wahrgenommen wird. Bei den Fragen zum Betriebsklima wird häufig eine Verbesserung angegeben. Ein Vergleich mit den Angaben der Übergeber läßt hier den Schluß zu, daß die Übernehmer das Betriebsklima zum Zeitpunkt der Übernahme etwas zu schlecht beurteilen, oder aber die Übergeber jenes zum Zeitpunkt der Übergabe zu

Tab. 15: Übernahmen III

Gab es Veränderungen nach der Übernahme?		**Haben Sie sich vor der Übernahme beraten lassen?**	
Nein	16.7%	Nein	40.3%
Kundenpflege	50.0%	Innung	6.5%
Produktpalette	37.6%	Kammer	25.8%
Technische Neuerungen	42.5%	Anwalt/Steuerberater	32.3%
Anzahl der Mitarbeiter	52.2%	Kollegen	15.1%
Andere	4.8%	Andere	4.8%
keine Angabe	9.1%	keine Angabe	10.8%
Betriebsklima bei Übernahme des Betriebs		**Betriebsklima heute**	
Sehr gut	15.6%	Sehr gut	33.3%
Gut	38.7%	Gut	57.0%
Weniger gut	20.4%	Weniger gut	3.2%
schlecht	5.9%	schlecht	1.1%
Haben Sie die Absicht, noch weitere Qualifikationen zu erweben?		**Wie lange hatten Sie die Übernahme geplant?**	
Nein	71.0%	Kam völlig Überraschend	46.2%
Meisterprüfung	6.5%	Seit kurzem	28.0%
Anderes	6.5%	Nicht so lange	10.2%
Weiß noch nicht	.5%	Schon lange	8.6%

[19] Die Antworten auf die konkrete Frage nach der Anzahl der Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Übernahme bzw. zum Zeitpunkt der Befragung läßt in bezug auf die Veränderungen in diesem Bereich eher auf eine Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter schließen (Übernahme: $\bar{x}=6.3$, $s=14.6$; Befragungszeitpunkt: $\bar{x}=8.2$, $s=19.6$). Die entsprechenden Angaben der Übergeber stützen diesen Befund nicht (Übergabe: $\bar{x}=8.2$, $s=8.3$; Befragungszeitpunkt: $\bar{x}=7.7$, $s=7.5$), wobei aber 45% der Übergeber nicht über die Anzahl der Mitarbeiter zum Befragungszeitpunkt informiert waren.

positiv bewerten (oder beides). Fast die Hälfte der Übernehmer hatte die Übernahme nicht geplant. 71% haben nicht vor, noch eine weitere Qualifikation zu erwerben.

Tab. 16: Übernahmen IV

In welchen der folgenden Punkte hatten Sie Schwierigkeiten?

Kaufpreis		Familie	
kleine	17.7%	kleine	8.6%
mittlere	8.6%	mittlere	4.3%
große	3.2%	große	4.8%
Mitarbeiter		Kunden	
kleine	14.0%	kleine	15.6%
mittlere	12.9%	mittlere	5.9%
große	5.9%	große	2.7%
Steuer/Recht		Vereinbarungen	
kleine	12.4%	kleine	12.4%
mittlere	9.1%	mittlere	4.8%
große	3.2%	große	3.8%
Geeigneten Betrieb finden		Andere	
kleine	4.8%	kleine	-
mittlere	5.4%	mittlere	1.1%
große	5.4%	große	2.7%
keine Angabe	11.3%		

Wie würden Sie den Arbeitsstil ihres Vorgängers bezeichnen?		**Welchen Umgang mit den Angestellten halten Sie für angemessen?**	
Eher Kooperativ	55.4%	Eher Kooperativ	88.7%
Eher Befehlend	27.4%	Eher Befehlend	1.6%

Größere Schwierigkeiten bei der Übernahme werden selten genannt, am ehesten noch im Bereich "Mitarbeiter". Auch hier sind also keine größeren Differenzen zu den Angaben der Übergeber festzustellen. Den Übernehmern wurden zusätzlich zwei Fragen zum Arbeits- und Führungsstil gestellt: den Vorgängern attestieren 55% der Übernehmer einen eher kooperativen Arbeitsstil, sich selbst bewerten 89% der Übernehmer als eher kooperativ. Folgt man dieser Einschätzung, so hätte der Anteil eher befehlender Betriebsinhaber bei den Übernahmen von 27% auf 2% abgenommen.

Die eigenen Fähigkeiten bewerten die Übernehmer im Durchschnitt noch etwas besser als die Übergeber und Schließer – insbesondere auch die kaufmännischen Fähigkeiten werden hier von drei Vierteln der Befragten mit gut und sehr gut eingeschätzt, die bei den Schließern (63%) und Übergebern (66%) insgesamt am "schlechtesten" eingeschätzt wurden. Die Vorgänger schneiden in der Beurteilung durch die Übernehmer nicht so gut ab, wie dies die Selbsteinschätzung der Übergeber vermuten ließ – die Übernehmer schätzen die Vorgänger eher so ein, wie die Übergeber die Nachfolger. Damit wird klar, daß diese Selbst- und Fremdein-

schätzungen nicht in dieser "objektiven" Perspektive gedeutet und verglichen werden sollten. Die Beurteilung der einzelnen Tätigkeitsbereiche nach ihrer Wichtigkeit für die Betriebsführung fällt bei den Übernehmern ähnlich aus, wie schon bei den Übergebern (vgl. Kap. 2.2), Mitarbeiterführung und Kundenpflege werden von ihnen geringfügig höher bewertet. Die Schließer bleiben hier mit der höheren Bewertung der kaufmännischen Fähigkeiten und der etwas geringeren Wertschätzung der handwerklichen Fähigkeiten somit die Ausnahme.

Tab. 17: Übernahmen V

Wie schätzen Sie Ihre eigenen / die Fähigkeiten Ihres Vorgängers ein?

	Eigene Fähigkeiten	Fähigkeiten Vorgänger
Handwerkliche		
Sehr gut	30.6%	24.7%
Gut	60.8%	37.6%
Weniger gut	3.2%	17.2%
schlecht	3.2%	5.9%
Kaufmännische		
Sehr gut	9.1%	14.0%
Gut	66.1%	33.3%
Weniger gut	19.4%	23.7%
schlecht	2.2	8.1%
Kundenpflege		
Sehr gut	31.7%	15.6%
Gut	56.5%	34.9%
Weniger gut	5.4%	19.4%
schlecht	.5%	10.8%
Mitarbeiterführung		
Sehr gut	15.1%	10.8%
Gut	69.9%	34.4%
Weniger gut	5.4%	25.8%
schlecht	.5%	6.5%
Andere		
Sehr gut	2.7%	.5%
Gut	4.8%	1.6%
Weniger gut	-	1.1%
schlecht	-	.5%

Und welche dieser Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten?

	Wichtigste	Zweit wichtigste	Dritt wichtigste
Handwerkliche	55.4%	19.4%	7.5%
Kaufmännische	20.4%	32.3%	18.3%
Kundenpflege	11.3%	28.0%	32.8%
Mitarbeiterführung	9.7%	15.6%	33.9%
Andere	1.1%	-	-

3. Spezifische Problemkonstellationen: Ergebnisse des qualitativen Untersuchungsteils

3.1 Belastungen bei den Übergebern

Wie an den Ergebnissen der schriftlichen Befragung deutlich geworden ist, wird der eigene Gesundheitszustand von den Übergebern im Durchschnitt schlechter beurteilt als von den Schließern. Als Ursache wird am häufigsten auf nervliche Arbeitsbelastungen verwiesen (vgl. Tab. 2). In den qualitativen Interviews zeigte sich, daß alle hier von uns befragten Übergeber gesundheitlich stark beeinträchtigt sind und dies zum überwiegenden Teil auf die durch den Betrieb verursachten nervlichen Belastungen zurückführen. Wir wollen nun an zwei exemplarischen Fällen die Bedeutung nervlicher Arbeitsbelastungen darstellen.

Ludwig Felsberg führte über 20 Jahre einen Betrieb im Metallhandwerk. Im Alter von 66 Jahren hat er seinen Betrieb schließlich an eine ihm vorher nicht bekannte Person übergeben. Nach dem Gesundheitszustand befragt, erzählt Ludwig Felsberg folgendes:[20]

E: Na ja, ick hatte mal ne zeitlang Schmerzen in' Beinen, hab ick mir det Rauchen abgewöhnt, hab ick ma det Trinken abgewöhnt. Also, Magenschmerzen habe ick, Magengeschwüre habe ick natürlich laufend gehabt, die habe ick heute noch.
I: Und was glauben Sie, was die Ursachen dieser Beschwerden sind?
E: Ist Nervosität.
I: Nervosität?
E: Streß.
I: Also durch den Betrieb verursacht?
E: Ja, aber hundertprozentig, ja. Hundertprozentig. (...)
I: Wie war das mit der Arbeit in Ihrem Betrieb die letzten Jahre? Machte sie Ihnen da mehr zu schaffen, als früher?
E: Na ja, sicher, (...) det ist jetzt wirklich, schwierig für mich, det kann ich nicht sagen. Sicher, mal sagen, man machte det natürlich als junger Mann mehr mit links, nicht wahr (...)
I: Ja, und was ist das? War das eher körperlich, was Ihnen mehr zu schaffen machte, oder mehr nervlicher Streß?
E: Na ja, mal sagen (...) die ganze Arbeitsmoral der Männer, die hat einen son' bißchen manchmal geärgert, nicht, indem sie praktisch krank machten, oder wenn man sagte, Kinder, nun haut doch mal rin, wir müssen det bis Sonntag haben, "och, hab keene Lust, gehe jetzt nach Hause", wolln mal sagen, so den, den betrieblichen Streß, ja, (...) wo man sich sagt, Mensch also, det paßt mir gar nicht mehr, also det ist, die spuren nicht mehr, wie man so schön sagt, nicht. Na ja, hat man dann irgendwie sich darüber geärgert, (...) aber man sagt ja da irgendwie, die Baustelle muß jetzt, weeß ick, am Montag geräumt werden, ick sage, nu Kinder, kommt mal am Sonnabend noch, daß wa da fertig werden. "Nee, ick gehe Sonnabend baden", und "ick fahre raus", und "wir fahren nach Westdeutschland". Ick sage, na wat denn, soll ick hier alleene da stehen? "Na ja, ist doch mir egal", mh, da sind denn so Punkte bei, wo man denn sagt, (...) man bringt sich hier hinten und vorne, versucht, Arbeit ranzukriegen und denn nachher am Ende ist, sieht det so komisch aus, nicht.

---

[20] In den folgenden Interviewauszügen steht "E:" vor den Äußerungen des jeweiligen Interviewpartners, "I:" vor denen der Interviewerin. Auslassungen sind durch "(...)" kenntlich gemacht. Die zitierten Interviewpassagen wurden mit Blick auf eine bessere Lesbarkeit um erzählunterstützende interaktive Äußerungen der Interviewerin bereinigt. Zusätzlich wurden Pausenvermerke und Wiederholungen entfernt, soweit sie für das Verständnis dieser Interviewpassagen im Rahmen der hier vorgestellten deskriptiven Auswertungen entbehrlich waren.

Bei der Antwort auf die Frage nach den Ursachen seiner gesundheitlichen Beschwerden stellt Ludwig Felsberg eine Konfliktsituation in den Mittelpunkt: einerseits "*Arbeit ranzukriegen*" und andererseits diese Arbeit auch termingerecht fertigzustellen. Allgemeiner formuliert spricht er ein Problem der Verantwortung an – zum einen die Verantwortung gegenüber dem Betrieb und den Beschäftigten, für die die aquirierten Aufträge den Erhalt der Arbeitsplätze sichern, zum anderen die Verantwortung gegenüber den Auftraggebern. Als Betriebsinhaber erwartet er, daß seine Beschäftigten auch schon mal bereit sind, am Wochenende zu arbeiten. Wenn die Mitarbeiter dieses Engagement aber nicht mittragen, entsteht der von Ludwig Felsberg geschilderte Konflikt.

Im folgenden Fall gab ein Herzinfarkt den Ausschlag zu der Entscheidung, den Betrieb abzugeben. Otto Limbeck führte 23 Jahre einen Betrieb im Metallhandwerk. Nachdem die Mitarbeiter ein Angebot, den Betrieb zu übernehmen, abgelehnt hatten, übergab Otto Limbeck diesen Betrieb im Alter von 57 Jahren an eine ihm vorher nicht bekannte Person. Auch hier wird deutlich, daß die Ursache für die gesundheitliche Beeinträchtigung in den nervlichen Arbeitsbelastungen gesehen wird:

> *E: Wir sind natürlich immer die letzten jewesen. Konnten nich eher nach Hause jehn. Hatten ja auch gar keene Ruhe, bis die Autos wieder drinwaren. Und die Männer Feierabend machten. Jo. Und so lief das also wunderbar. (...) Dann kam - jetzt in 1986 - kam plötzlich 'n Herzinfarkt bei mir.*
> *I: Hmhm.*
> *E: Obwohl wir ja eigentlich regelmäßig nun unsern Urlaub machten, und sojar beruhigt machen konnten, und auch abends, wenn eben hier - wir hatten unterdes unsere Arbeitszeit 'n bißchen verkürzen können, durch Rationalisierung im Bürowesen, (...) Und trotzdem muß scheinbar doch die Aufrejung wohl bei mir doch so groß jewesen sein, daß ick det innerlich doch nich mehr verkraftet habe. Eines Tages war also der Herzinfarkt da. Das war also Ausgang sechsundachtzig. So.*
> *I: Hmhm.*
> *E: (...) Bin zwar langsam dann wieder auf die Beine jekommen und alles. Aber da merkte ich dann, also nun isset also höchste Zeit. Dann ham wir also noch 'n Jahr jemacht.*

Ein konkreter, einmaliger Anlaß für den erlittenen Herzinfarkt wird von Otto Limbeck nicht genannt – er betont sogar, daß die Belastungen eher abgenommen hätten. Als Problem stellt Otto Limbeck eine kontinuierliche nervliche Belastung heraus, die trotz Verkürzung der Arbeitszeit schließlich zum Herzinfarkt führte.

An diesen beiden Fällen, die hier exemplarisch für viele der von uns befragten Handwerker angeführt wurden, zeigt sich, in welcher Weise die Älteren ihre gesundheitlichen Beeinträchtigungen auf die im Zusammenhang mit der Betriebsführung entstandenen nervlichen Belastungen zurückführen. Hier spielt die subjektiv empfundene hohe Verantwortung für den Betrieb eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Aus der Literatur ist bekannt, daß Inhaber von Kleinbetrieben sich in hohem Maß mit ihrem Betrieb identifizieren und eine entsprechend hohe Verantwortung empfinden, was eine geringe Delegationsbereitschaft sowie eine Aufgabenhäufung in der Person des Inhabers zur Folge hat und zur Überlastung führen kann (Bitzer 1977: 73; Abels 1980: 37; Wübbenhorst 1982: 257f). In den hier angeführten Interviews wird deutlich, daß man zweierlei nicht leicht zu vereinbarenden Interessenanforderungen gerecht werden muß: die Kunden wollen termingerecht bedient werden, den Mitarbeitern sind die

eigenen Interessen wichtiger als betriebliche Anforderungen. Der ständig geforderte Umgang mit dieser Konfliktsituation führt schließlich zu den hohen nervlichen Belastungen.

3.2 Pfade in die Selbständigkeit

Die bereits erwähnte relativ geringe Altersdifferenz zwischen Übergebern und Übernehmern hat deutlich gemacht, daß sich die Übernehmer in der Regel nicht in direktem Anschluß an den Erwerb einer entsprechenden formalen Qualifikation selbständig machen (vgl. Kap. 2.1). Anhand des qualitativ erhobenen Materials lassen sich hier mehrere Pfade unterscheiden, die eine Erklärung für die relativ geringe Altersdifferenz bieten. Da sind z.B. diejenigen Handwerker, für die die Selbständigkeit biographisch als Idee, die verfolgt wird, nicht vorhanden ist, die aber diese Idee entwickeln, während sie in einem Betrieb als Meister arbeiten (oder auch erst dann, wenn sie von einem Betriebsinhaber, der einen Nachfolger sucht, direkt um eine Übernahme gebeten werden). Oder auch jene Handwerker, die zwar bereits über einen langen Zeitraum die Idee einer Selbständigkeit verfolgen, jedoch mit Blick auf die vielfältigen Probleme einer Selbständigkeit zunächst weitere "Erfahrungen sammeln" wollen. Und es gibt – insbesondere bei Übernahmen im Familienkreis – Fälle, bei denen die Übernahme eines Betriebs bereits über längere Zeit feststeht, diese sich jedoch verzögert; diese Übernehmer stehen, wenn sie das entsprechende Alter sowie die Qualifikation erreicht haben, sozusagen in Warteposition.

In diesem Kapitel sollen anhand kurzer Fallbeispiele diese drei Pfade in die Selbständigkeit verdeutlicht werden. Am ersten Fall wird sichtbar, wie sich vor dem Hintergrund des Zusammentreffens mehrerer Ereignisse die Idee zur Selbständigkeit allmählich entwickeln kann: Hermann Nusche hat sich im Alter von 38 Jahren im Metallhandwerk selbständig gemacht. Er hat den Betrieb 1986 von einer ihm vorher nicht bekannten Person übernommen:

> *E: Ich hatte bis dahin keinerlei Ambitionen, (...) Karrieregedanken oder so, aber als (...) mir dann dort im Schichtdienst klar wurde, daß man ohne eine entsprechende Weiterbildung einen Stillstand hat, wo nichts mehr weitergeht, habe ich mich dann entschlossen, doch etwas zu tun. (...)*
> *I. Hm.*
> *E: Ich bin dann 1983 glaube ich, bin ich zur Meisterschule (...) gegangen. (...) Da man eben aber diese Qualifizierung mit einem Mindereinkommen von 500 Mark netto belohnte, war also für mich-, ja, ich war als Meister einfach zu jung, ich wurde ja vom Arbeiterverhältnis ins Angestelltenverhältnis übernommen und hatte dann also diese Mindereinnahme und das war also für mich dauerhaft nicht zu tragen. Und mir wurde dann hier von meinem Vorgänger dieser Betrieb angetragen. Ich hatte also immer noch nicht die Absicht gehabt, mich selbständig zu machen. Irgendwo hat man zwar Gedanken gehabt, Mensch irgendwas müßteste machen, aber mir war also nicht irgendwo der Gedanke gekommen, Mensch, du mußt dich selbständig machen um was weiß ich welchen Preis.*
> *I: Hm.*
> *E: Ja, und denn hatt' ich dann diesen Gedanken erstmal des Selbständigmachens, nachdem mir der Betrieb mir angetragen wurde, weit von mir gewiesen, aber irgendwann merken Se, daß diese Mindereinnahme netto in der Tasche doch einen schmerzt, dann hab' ich den Herrn R. hier gefragt, ob wir doch nicht noch mal zusammen gucken könnten. Und denn haben wir miteinander gesprochen und so verschiedene Formalitäten und ob das überhaupt finanzierbar ist, denn das sind ja auch enorme Kosten.*

I: Hm.
E: Na ja, und dann sind wir etwa nach einem viertel Jahr soweit gewesen, daß wir eben den Kaufvertrag unterzeichnen konnten.

Hermann Nusche hat den Meistertitel erworben, um sich weiterzuqualifizieren. Auf das Angebot, einen Betrieb zu übernehmen, verhält er sich zunächst zögernd. Erst die Aussicht einer materiellen Besserstellung führt bei ihm schließlich zur Übernahme des Betriebs. Die Idee der Selbständigkeit bildete sich bei Hermann Nusche also erst bei der Konkretisierung ihrer Möglichkeit, die möglichen materiellen Vor- und Nachteile wurden gründlich geprüft.

In dem nun folgenden Fall war die Idee zur Selbständigkeit zwar schon früh vorhanden, sie wurde jedoch nicht sofort nach Erwerb der entsprechenden Qualifikation verwirklicht: Michael Teuke hat sich im Alter von 29 Jahren im Metallhandwerk selbständig gemacht. Er hat den Betrieb 1987 von einer ihm vorher nicht bekannten Person übernommen:

I: Wann haben Sie den Meister gemacht?
E: (...) 1982 habe ich die Prüfung abgelegt (...) Und denn war auch eigentlich schon-, sowieso stand fest, daß ich mich irgendwann selbständig machen möchte. Und denn dachte ich mir aber, damit ich nicht so ins Wasser falle, werde ich erstmal Erfahrungen sammeln und hab dann in einem mittelgroßen Betrieb angefangen als Betriebsleiter. (...)
I: Ja. Und daß Sie jetzt den Meister gemacht haben, also wann kam diese Idee und wie?
E: Also eigentlich schon ziemlich früh, (...) als ich die Lehre abgebrochen hatte und dann die Lehre nachgemacht hab. Da fing des eigentlich an, zu sagen, ok, du machst jetzt deine Lehre noch mal nach, um denn den Abschluß zu haben, daß de auch dein Meister machen kannst. Deswegen hatte ich ja damals denn auch nach der Abendschule denn mein Realschulabschluß nachgemacht. Und da hat sich des eigentlich schon ziemlich-, daß ich mehr wollte irgendwo. Ich konnte-, hatte immer das Gefühl, ich kann keinen über mir haben. Irgendwo hab ich immer gedacht, dann bist du oben und dir kann keiner was sagen. Bloß die Wirklichkeit sieht nachher ganz anders aus. Aber da kommen wir bestimmt noch zu (lacht).

Bei Michael Teuke war die Idee, sich selbständig zu machen, früh vorhanden. Sie strukturierte auch seinen Ausbildungsverlauf. Die abgebrochene Lehre wurde wieder aufgenommen, der Realschulabschluß nachgeholt, um den Meistertitel machen zu können. Der Meistertitel schließlich bedeutete für Michael Teuke, sein früh gefaßtes Ziel, die Selbständigkeit, zu erlangen. Dennoch machte er sich nicht sofort nach der erreichten Qualifikation selbständig. Hier kommt nun ein Muster zum Ausdruck, daß sich insbesondere bei den Jüngeren findet (vgl. Mücke/Tregel 1989b: 77). Man weiß, daß eine Selbständigkeit soziale Kompetenz verlangt. Entsprechend wählt man bewußt zunächst eine Position in abhängiger Beschäftigung, um Erfahrungen zu sammeln. Im Unterschied zu Hermann Nusche waren bei Michael Teuke nicht finanzielle Gründe ausschlaggebend, sondern vielmehr der Wunsch, eigenverantwortlich entscheiden zu können, also der Wunsch nach Umweltkontrolle (vgl. dazu auch Mücke/Tregel 1989b: 80).

Im folgenden Fall schließlich wurde eine Übergabe innerhalb der Familie zwar früh geplant, der Zeitpunkt aber nicht genau fixiert: Klaus Alitsch, ein Übernehmer aus dem Metallbereich, hat den Betrieb 1987 im Alter von 33 Jahren übernommen. Sein Vater war zu diesem Zeitpunkt 67 Jahre alt. Klaus Alitsch hatte in Absprache mit seinem Vater zunächst eine Ingenieursausbildung gemacht, um den Betrieb schließlich zu übernehmen. 1977 machte er seinen Abschluß und baute im Anschluß daran eine neue Abteilung im elterlichen Betrieb auf. Er beantwortet die Frage nach einer Festlegung des Übergabetermins negativ: "*Nein, man war in Lauerstellung*". Eine solche Konstellation kann zu Problemen zwischen Überge-

bern und Übernehmern führen: die "Alten" wollen noch nicht gehen, sie fühlen sich noch zu jung – die Jüngeren hingegen wollen den Betrieb endlich übernehmen und in ihrem Sinne weiterführen. In solchen Fällen wird in der Regel ein Kompromiß gesucht werden müssen, wobei – falls Ehepartner im Betrieb mitgearbeitet haben – eine Absprache zwischen drei Personen notwendig wird: wie sich in den von uns untersuchten Fällen zeigte, kann auch zwischen den Eheleuten Uneinigkeit über den Übergabezeitpunkt bestehen. Der Kompromiß hatte hier in der Regel folgende Struktur: die Älteren übergeben den Betrieb noch vor Erreichen des für sie maßgebenden Alters (65 Jahre)[21] zu einem Zeitpunkt, an dem die Jüngeren es aber bereits weit überschritten haben (wobei hier nicht so sehr das kalendarische Alter, sondern das Datum der absolvierten Meisterprüfung ausschlaggebend ist). Wie der Fall Alitsch gezeigt hat, können im Extremfall auch beide das Alter bereits überschritten haben. Bitzer (1977) stellt in seiner Untersuchung mittelständiger Unternehmen fest, "*je höher das Lebensalter der Gesprächspartner ist, um so länger wollen sie den Betrieb behalten*" (Bitzer 1977: 104). Zugleich, so Bitzer, sei es für die Nachfolger nicht sehr motivierend, wenn sie bis zu einem späten, nicht genau festgelegten Zeitpunkt warten müssen, ehe sie die gewünschte Tätigkeit antreten können. Die "gemeinsame" Betriebsführung, das wurde in unserer Untersuchung deutlich, wird in diesen Fällen als unangenehm bezeichnet. Man ist froh, wenn die Älteren gegangen sind. Man ist nicht richtig Chef, aber auch nicht richtig Mitarbeiter, da die übrigen Mitarbeiter wissen, daß man der zukünftige Chef ist. Eine Übernehmerin aus der Optikerbranche – sie übernahm den Betrieb ihres Schwiegervaters – beschreibt diese Situation wie folgt: "*Man steht zwischen Baum und Borke*" *(Karin Osche).*

Insgesamt wurde deutlich, daß die Gründe für Verzögerungen im Hinblick auf die Entscheidung, sich Selbständig zu machen, vielfältiger Art sind. In einigen Fällen entsteht die Idee erst spät, obwohl die entsprechende Qualifikation bereits erlangt wurde. Aber selbst wenn diese Idee schon früh vorhanden ist, kann die Entscheidung, zunächst Erfahrungen zu sammeln, dazu führen, daß man sich erst in späteren Jahren selbständig macht. Derartige Entscheidungsmöglichkeiten sind – folgen wir der Unterscheidung von Bögenhold (1987: 33) – insbesondere in solchen Fällen gegeben, die dem Muster einer "Ökonomie der Selbstverwirklichung" entsprechen.[22] Schließlich konnte anhand von Übergaben in der Familie gezeigt werden, daß zusätzlich Verzögerungen dadurch zustande kommen können, daß die Jüngeren warten müssen, bis die Älteren den Betrieb verlassen.

---

21 Für die von uns befragten Übergeber ist das 65. Lebensjahr quasi die "Rentengrenze", da sie ganz überwiegend eine Lebensversicherung abgeschlossen haben, die zu diesem Zeitpunkt fällig wird. Diese Antizipation und weitgehende Einhaltung des "normalen" Ruhestandszeitpunktes auch von Seiten der Selbständigen macht nochmals den Geltungsbereich jenes Lebenslaufregimes deutlich, mit dem sich – in historischer Perspektive – eine Dreiteilung des Lebenslaufs in Ausbildungs-, Erwerbs- und Ruhestandsphase durchgesetzt hat (vgl. Kohli 1985).

22 Bögenhold (1987) unterscheidet, was den Weg in die selbständige Erwerbstätigkeit anbelangt, zwei Rekrutierungskanäle. Der eine folgt einer "Ökonomie der Not" und ist dadurch gekennzeichnet, daß keine beruflichen Alternativen verbleiben. Im anderen Fall, der "Ökonomie der Selbstverwirklichung", sind alternative Beschäftigungsmöglichkeiten vorhanden, und der Schritt in die Selbständigkeit ist im Extremfall durch eine "Faszination der Selbstbestimmung" motiviert (Bögenhold 1989: 277). Folgen wir dieser Typisierung, fallen die hier vorgestellten Fälle unter das Muster "Ökonomie der Selbstverwirklichung".

3.3 Übergabephasen und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung haben auch deutlich gemacht, daß Übergabephasen nur sehr vereinzelt realisiert wurden, obwohl die Übergeber wie auch die Übernehmer häufiger einen solchen gleitenden Übergang für wünschenswert halten: drei Viertel der Betriebe wurden zu einem Zeitpunkt übernommen, aber fast die Hälfte der Befragten ist der Meinung, der Betrieb sollte eine zeitlang gemeinsam geführt werden. Diese Differenz kann zum einen darauf zurückgeführt werden, daß zum Zeitpunkt der Übergabe Vorgänger und Nachfolger an einer Übergabephase nicht interessiert waren, daß sich dieses Interesse aber nach den auf diesem Wege gemachten Erfahrungen gewandelt hat. Es ist aber auch möglich, daß die jeweiligen Präferenzen nicht harmonierten: z.B. der Übernehmer eine Übergabephase wünschte, gleichzeitig der Übergeber aber "einen Schlußstrich ziehen" wollte – oder aber der Übernehmer sich "nicht reinreden lassen" wollte, obwohl der Übergeber eine Übergabephase für sinnvoll erachtet hatte.

In diesem Kapitel soll nun anhand einiger Beispiele gezeigt werden, welche Bedeutung einer Übergabephase zukommt und welche Probleme dabei auftreten können. Im ersten Fall handelt es sich um eine gelungene Übergabephase. Hermann Nusche[23] hat den Betrieb erst nach anfänglichem Zögern übernommen:

E: Ich hab' hier, 'n viertel Jahr als angestellter Meister gearbeitet. Mein Vorgänger hat mich in den Kundenkreis eingeführt, das also ein ganz wahnsinnig wichtiges Kriterium ist, weil die Kunden einfach sehen, sie sind nicht irgendeiner, wenn son Geschäft, son traditionsreiches Geschäft verkauft wird, denn ist es nicht ein Ladengeschäft, sondern, hier mein Vorgänger wohnt ja hier in diesen Räumen hier über uns, und des ist für son Mann ja auch ein Lebenswerk, an dem er ja tagtäglich vorbeigeht, und er hat sich mich schon irgendwo ausgeguckt. Und dadurch, daß ich denn eben in den Kundenkreis eingeführt wurde, bin ich also vom Kundenkreis entsprechend angenommen worden.

I: Ja. Und wie war das am Anfang? Da haben Sie noch zusammengearbeitet mit dem ehemaligen Inhaber, oder? Sie waren ja hier angestellter Meister.

E: Ja mein Vorgänger, der hat mich ja hier nicht ins kalte Wasser geschubst, er hat mich ja auch, darum och ausgesucht, und hat mich hier einmal in die, in den Mitarbeiterstab damit reingeführt und in den Kundenkreis, dadurch daß ich hier angestellter Meister war.

I: Ah ja. Und in welchen Bereichen benötigten Sie noch besonders viel Ratschläge und wo ging die Einarbeitung schneller als erwartet?

E: (...) Also Ratschläge habe ich schon gebraucht hier bei speziellen sensiblen Kunden. Wenn ich da der Meinung war, ich muß da mal ne Zahlungserinnerung schicken, na ja, dann hat er mir gesagt, die zahlen, lassen Sie die in Ruhe, die zahlen, sagt er. (...) Es gibt da Leute, die denn sehr sensibel reagieren. Und bei anderen Dingen hier im fachlichen Bereich ging die Einarbeitung eigentlich schneller als erwartet.

I: Und war denn Ihr Vorgänger eher beratend und unterstützend tätig oder hat er auch noch Entscheidungen getroffen?

E: Nee, er war also eher beratend-unterstützend und hat gesagt, na ja, "Sie müssen det sowieso lernen, fällen Sie mal die Entscheidung".

I: Glauben Sie, daß das so ne ideale Einarbeitungszeit war oder hätte es lieber länger oder kürzer sein können?

E: Nein, kürzer wäre sicherlich nicht gut gewesen, und etwas länger wäre sicherlich auch nicht schadhaft gewesen. Also dieses viertel Jahr war sicherlich schon knapp bemessen.

I: Und waren Sie mit der Einarbeitung zufrieden?

---

[23] Zu den Angaben zur Person siehe S. 31.

E: Ja.
I: Und wie sieht es jetzt aus, wenn nochmal Not am Mann ist, würden Sie Ihren Vorgänger bitten, nochmal einzuspringen?
E: Ja.
I: Haben Sie das schon mal gemacht?
E. Ja, und zwar sind wir verreist, und dann hat er für mich hier, für den Fall, daß Entscheidungen anlagen, hat er eben, war eben präsent und andersrum, schließt er mir denn also auch die Firma ab und so, also ich, wir haben beide ein sehr gutes Verhältnis, und wenn da irgendwas ist, dann hilft er und unterstützt uns, und darum sage-, stehe ich also och dazu, wenn so-, also die Form wie wir die Firmenübernahme hier gemacht haben, daß wir och hinterher miteinander reden können und umgehen können, halte ich also für ne sehr gute Lösung.

In diesem Fall wurde eine Einarbeitungsphase von beiden, Übergeber und Übernehmer, gewünscht und vollzogen: Für den Übergeber war sie wichtig, weil der Betrieb – sein "*Lebenswerk*" – in einem gewissen Stil weitergeführt werden sollte, für den Übernehmer Hermann Nusche bedeutete diese Einführung Anerkennung durch die Kunden sowie eine genauere Kenntnis ihrer besonderen Gepflogenheiten. Das von Nusche selbst benannte Beispiel des "*sensiblen*" Kunden macht deutlich, daß eine genauere Kenntnis nicht unwichtig ist. Hätte er jenem Kunden, der in der Regel etwas später zahlt, eine Mahnung geschickt, hätte dies zu einer Beeinträchtigung ihrer Geschäftsbeziehungen führen können. Ein weiterer Vorteil besteht darin, daß der Übernehmer sich aufgrund der Kenntnis des "sensiblen" Kunden nun keine Sorgen zu machen brauchte, ob dieser Kunde nun zahlt oder nicht. Darüber hinaus war die Einführung in den Mitarbeiterstab von Bedeutung, denn auch von ihnen mußte Hermann Nusche als neuer Chef anerkannt werden. Und schließlich zeigt dieser Fall, daß eine Einführungsphase mit einer für beide Seiten zufriedenstellenden Zusammenarbeit auch die Möglichkeit bietet, über die Dauer der Übergabephase hinaus mit dem Vorgänger in Kontakt zu bleiben und z.B. eine Urlaubsvertretung zu arrangieren.

Während Hermann Nusche die Dauer der Einführungsphase von einem viertel Jahr eher für "*knapp bemessen*" hielt, wird im folgenden Fall deutlich, daß eine von beiden Teilnehmern gewünschte und vollzogene Einarbeitungsphase für den Übernehmer auch zu lang geraten kann, so daß der Ältere schließlich, wie Richard Kemper formuliert, "*zu seinem Glück (Aufgabe des Betriebs, d.V.) gezwungen*" werden muß: Richard Kemper hat 1980 im Alter von 27 Jahren einen Betrieb im Metallhandwerk übernommen. Zuvor war er dort als Mitarbeiter beschäftigt:

I: Und in welchen Bereichen benötigten Sie noch besonders viel Unterstützung?
E: In welchen Bereichen - Die Erfahrung kann man som Menschen nich nehmen, wat man lernt in der Schule, wie soll ick sagen, ick hab se eigentlich danach auch noch ab und zu in Anspruch jenommen, muß ick dazu auch noch sagen, er hat ja noch 'n bißchen jelebt. Also ick hab die Erfahrung eigentlich danach noch in Anspruch jenommen.
I: Ja, und was waren das für Fragen?
E: Tja, manchmal auch fachliche Fragen, (...) Irgendwie ne jewisse zeitlang war et anjenehm jewesen. (...) Ich würde auch nie einem Menschen raten, wenn - bei Übernahme hier - den ins kalte Wasser zu schmeißen. Wenn möglich, anlernen. Ein Jahr meinetwegen mitarbeiten mit dem.
I: Also ein Jahr halten Sie so für eine gute Lösung?
E: Ein Jahr, ein Jahr würd ick sagen, würd ick sagen, ja. Wobei der erste Punkt, die Kunden fliegen Ihnen weg, verstehn Se. Wenn (...) det jetzt eine Übernahme iss, also "hoppla jetzt komm ick" so unjefähr, det funktioniert nich. Det jeht nich gut.
I: Ja, was war das, wo Sie Hilfe benötigten?

E: Der wichtigste Punkt iss die Einführung. Die Einführung jetzt in den Kundenkreis ist der wichtigste Punkt.
E: Wir sind dahinjegangen noch und zusammen nachher, Anjebot, isser mitjekomm oder hat sich die Zeit jenomm.
I: War die Einarbeitung Ihres Vorgängers eher eine Hilfe, oder wars auch mal lästig?
E: Bis zum jewissen Punkt isset ne Hilfe jewesen, war gut jewesen. Bloß denn, wenn man so selber mehr oder wenijer flügge jeworden iss, isset lästig. Da muß man den Punkt natürlich versuchen irgendwie dem dezent zu sagen, also gerade die älteren Leute, bin ick der Meinung, die (...) sind ja wirklich beinah verknöcherte Handwerksmeister, nich. Die stecken drin, die jehn da mit ihrem Schweißbrenner ins Grab nachher, nich. Die muß man wirklich zu ihrem Glück manchmal zwingen.

Auch Richard Kemper erachtet eine Einführungsphase als sehr wichtig, um den "Sprung ins kalte Wasser" zu vermeiden. Die Älteren können Erfahrungen weitergeben, die in der Schule nicht zu lernen sind. Dabei spielt auch in diesem Fall die Einführung in den Kundenkreis eine große Rolle, da anderenfalls "die Kunden wegfliegen". Was die Dauer der Einarbeitungsphase anbelangt, so zeigt dieser Fall, daß dies ein prekärer Aspekt ist. Dem Vorgänger wird Sensibilität abverlangt. Denn, wenn man "*mehr oder weniger flügge*" geworden ist, kann die Zusammenarbeit zwischen Übernehmer und Übergeber zur Belästigung werden. Diese Konstellation führt zu dem Konflikt, daß der Jüngere den Betrieb allein weiterführen möchte, der Ältere aber – nicht zuletzt auch aufgrund der hohen Identifikation mit dem Betrieb (vgl. auch Bitzer 1977: 15) – die faktische Übergabe hinauszögert, so daß die von Richard Kemper beschriebene Situation eintritt, in der der Ältere zu seinem Glück gezwungen werden muß.

In beiden geschilderten Fällen wurde eine Übergabephase gewünscht und vollzogen, wenn auch mit unterschiedlichem Ausgang. Bei der Betriebsübernahme von Michael Teuke[24] hingegen wurde zwar eine Übergabephase gewünscht und auch vereinbart, sie fand aber nicht statt:

I: Wie war das am Anfang? Hat der ehemalige Inhaber noch mit Ihnen zusammengearbeitet?
E: Ja, det war det Problem ebend, was ich vorhin schon gesagt hatte, daß ich mit dem Preis nicht gefeilscht hatte, weil er mir ebend zugesichert hat, und des war auch wieder die Blauäugigkeit, weil des auch nicht schriftlich fixiert war, sondern nur mündlich, er hat mir also fest zugesichert, mindestens drei Monate oder vier Monate sogar, jeden Tag drei Stunden hier zu sein. Zwar nicht von sieben Uhr an, "Herr W., da werden Se ja Verständnis haben, ich komm denn so um zehn bis um eins oder um zwei, und des mache ich vier Monate lang und denn führ ich Sie richtig in die Kundschaft ein und in des ganze, was, wie des hier bei uns abläuft". So, und in diesen vier Monaten ist er effektiv denn drei Stunden dagewesen. (...) Also det sah bei mir so aus, wo ich den Betrieb übernommen hatte, da hatte zu der Zeit auch meine Sekretärin Urlaub. (...) Ich hab gesagt, fahrn Se in Urlaub, kein Problem. Dachte ja auch der S. kommt, und denn war auf einmal keiner hier. Da saß ich wieder ganz allein, aber in meinem eigenen Betrieb, ohne jemanden zu kennen. Keinen Kunden, kein nix, kein gar nix.
I: Hm.
E: (...) Ein, ein oder zwei hat er denn, da hat er mich mal ein paar-, ein oder zwei Bauleitern denn vorgestellt gehabt, ne. (...) Des wa gar nichts, war 'n Tropfen auf 'n heißen Stein, ne. Und gerade da, bei so nem Amt, wo er eh rausgefolgen ist. (...) Habe ich aber erst im Nachhinein erfahren. Und von daher- (...) hab alles aussortiert, weggeschmissen, meine Unterlagen teilweise rein, alles durchgeguckt was hier ist, was nicht ist. Da habe ich Nächte hier verbracht, ja. (lacht) (...)
I: Wo sind da so Schwierigkeiten? In welchen Bereichen?
E: Na, so mit der, mit der Abwicklung, mit dem ganzen Geschäftlichen eigentlich. Formulie-

---

24 Zu den Angaben zur Person siehe S. 32.

ren, weil jeder hat so ne andere Art drauf und wenn er nen eingefahrenen Kundenstamm irgendwo hat, dann war ich dran interessiert die Rechnungen und alles son Schriftverkehr son bißchen so weiter laufen zu lassen, wie die Kunden des auch gewohnt sind. Und det hat mir ja alles gefehlt gehabt irgendwo.

Michael Teuke bringt die Probleme zum Ausdruck, die entstehen, wenn vom Übernehmer eine Einarbeitungsphase gewünscht, mit dem Übergeber vereinbart, aber von diesem nicht durchgeführt wird. Gleichzeitig wird aber noch einmal die generelle Bedeutung einer Übergabephase deutlich. Michael Teuke war daran interessiert, den Stil des Übergebers weiterzuführen und war nun gezwungen, sich in die Umgangsweisen mit den Kunden "nächtelang" einzuarbeiten. Dies ermöglichte ihm allerdings nur, in jenen Bereichen Kontinuität herzustellen, die für ihn schriftlich zugänglich waren. Denn eine Vorstellung bei den Kunden erfolgte nur in einem Fall, was Michael Teuke als "*Tropfen auf den heißen Stein*" bezeichnet. Hier bedeutet also eine fehlende Einführungsphase erhebliche Mehrarbeit für den Übernehmer, die mit großer Unsicherheit darüber verbunden war, ob der Kundenstamm gehalten werden kann. Mit diesem Problem des Kundenerhalts müssen zwar alle Übernehmer umgehen, durch eine Einführungsphase kann es aber handhabbarer gemacht werden.

Im nun folgenden Fall wurde eine Übergabephase vom Übernehmer abgelehnt. Karl Bünde hat 1980 im Alter von 36 Jahren einen Betrieb im Metallhandwerk vom ehemaligen Chef – nach zeitweiliger Abwesenheit – übernommen:

I: Wie war das am Anfang? Haben Sie und Ihr Vorgänger noch zusammengearbeitet?
E: Nein, gar nicht. Wollte ich nicht.
I: In welchen Bereichen brauchten Sie noch Unterstützung?
E: Gar nicht, ich habe alles anders gemacht. (Bünde)

Karl Bünde hatte – ähnlich wie Michael Teuke (vgl. Kap. 3.2) – zunächst in abhängiger Position gearbeitet, um Erfahrungen zu sammeln. Im Unterschied z.B. zu Richard Kemper blieb er jedoch nicht im Lehrbetrieb, sondern suchte bewußt nach anderen Möglichkeiten, um auch andere Arbeitsweisen kennenzulernen. Vor diesem Hintergrund wird seine Antwort auf die Frage nach einer Einarbeitungsphase verständlich: er hatte bereits konkrete Pläne entwickelt, bei deren Umsetzung der Vorgänger nicht im Sinne einer Unterstützung benötigt wurde, mit dem sich möglicherweise auch Konflikte ergeben hätten. Karl Bünde hat schließlich sowohl beim Mitarbeiter- als auch beim Kundenstamm erhebliche Änderungen vorgenommen. Nicht passende Mitarbeiter wurden relativ schnell ausgetauscht, der Kundenstamm wurde breiter gestreut und stärker gepflegt.

Der folgende Fall macht in diesem Zusammenhang deutlich, daß idealtypisch der Kauf dem Übernehmer die Möglichkeit bietet, eigenständig und eigenverantwortlich tätig zu sein: Peter Hoschka hat einen Betrieb im Metallhandwerk 1988 im Alter von 30 Jahren von einer ihm vorher nicht bekannten Person übernommen. Er hebt genau diesen Aspekt hervor:

I: Wie haben Sie die Übernahme vollzogen?
E: Als Kauf.
I: Und war das so geplant, oder hat es sich eher ergeben?
E: Nee, geplant. Ja, er sollte mir gehören, keiner sollte reinpfuschen.

Bei den Übergebern wurde bereits darauf hingewiesen, daß diese Form der Übergabe für sie die wenigsten Risiken birgt. Aber auch die Übernehmer halten diesen Übergabemodus durchaus für wünschenswert, wie an diesem Interviewzitat deutlich wird: es bringt zum Aus-

druck, welche Bedeutung ein Kauf für die Übernehmer haben kann.

Was das Thema "Einarbeitung" anbelangt, läßt sich folgendes Resumee ziehen: von herausragender Bedeutung sind für die Übernehmer die Einführung in Kunden- und Mitarbeiterstamm, sofern in diesen Bereichen nicht gravierende Änderungen geplant sind.[25] Technische Angelegenheiten spielen bei den von uns befragten Übernehmern eher eine untergeordnete Rolle. Von einer gewissen Brisanz ist der Zeitpunkt der endgültigen Abgabe des Betriebs. Die Älteren haben teilweise Schwierigkeiten, sich von ihrem mit hoher Identifikation besetzten Lebenswerk zu trennen. Bitzer (1977: 37) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß sich ältere Betriebsinhaber vor der Übergabe plötzlich von ihrem Lebenswerk getrennt und ohne Eingreifbefugnis sehen, sich aber nicht entschließen können, die Kompetenz des Übernehmenden voll zu akzeptieren – die Übergabe wird dann immer weiter hinausgezögert. In einem solchen Fall kann die Zusammenarbeit zwischen "Jung und Alt" nicht zuletzt von den Übernehmern als unangenehm empfunden werden. Schließlich muß – mit Blick auf die letzten beiden hier geschilderten Fälle – auch festgehalten werden, daß eine Übergabephase von Seiten der Übernehmer nicht immer gewünscht wird. Grob lassen sich hier also zwei Typen unterscheiden: diejenigen, die den übernommenen Betrieb mit dem Schwerpunkt auf Kontinuität in Bereichen wie Mitarbeiterführung und Kundenstamm weiterführen wollen, erachten eine Einführungsphase, in der die Mitarbeiter und die Kunden sowie ihre Gepflogenheiten vorgestellt werden, als wünschenswert, wobei allein der richtige Zeitpunkt der endgültigen Übernahme problematisch werden kann. Für diejenigen hingegen, die "alles anders machen" wollen, scheint sich eine Übergabephase zu erübrigen.

4. Zusammenfassung

Anhand der Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Handwerkern, die im Zeitraum 1985 bis 1988 in Berlin einen Betrieb übergeben, übernommen oder geschlossen hatten, wurden Probleme der Betriebsführung und des Betriebsführungswechsels von Handwerksbetrieben im Vergleich dieser drei Gruppen dargestellt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß den Handwerkern bei der Gründung bzw. Übernahme ihres Betriebs die Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen, sowie die Unabhängigkeit wichtig waren, weniger die Einkommenssituation. Eine interessante und selbständige Tätigkeit wird von den Handwerkern deutlich als wichtiger eingestuft, als etwa viel Freizeit. Die Übergeber verweisen auf die Frage nach den Beweggründen für die Betriebsübergabe am häufigsten auf ihren Gesundheitszustand – "zu alt" fühlt sich kaum einer der Befragten. Als Ursache für die gesundheitlichen Beeinträchtigungen werden insbesondere nervliche Arbeitsbelastungen genannt. Bei den Übergebern wurde zudem festgestellt, daß knapp 40% eine Übergabephase prinzipiell für wünschenswert halten, solche jedoch nur selten realisiert wurden. Diese Diskrepanz zeigte sich auch – sogar in noch etwas schärferer Form – bei den Übernehmern. Auffällig ist auch

---

25 Dies sind im übrigen Bereiche, die nicht oder nicht vollständig durch die Beratungstätigkeit Dritter – z.B. der Handwerkskammer – aufgefangen werden könnten.

die relativ geringe Altersdifferenz zwischen Übergebern und Übernehmern – im Durchschnitt sind die von uns befragten Übernehmer 42 Jahren alt.

Unter Rückgriff auf die mit einer mündlichen, qualitativen Befragung erhobenen detaillierten Fallbeschreibungen wurden anschließend diese drei Problembereiche von Betriebsübergaben – nervliche Arbeitsbelastungen, relativ hohes Alter der Übernehmer und das Problem der Übergabephasen – ausführlicher dargestellt. Dabei wurde festgestellt, daß auch in den hier untersuchten Fällen die Übergaben zum überwiegenden Teil nicht geplant wurden (vgl. auch Kap. 2.2). Es sind einerseits gravierende Krankheitserlebnisse (z.B. Herzinfarkt), die zur Idee einer Aufgabe des Betriebs führen, andererseits Nachfolger (Kinder, Mitarbeiter etc.), die sich bereits in Warteposition befinden und auf das Ausscheiden der Älteren drängen.

Was das relativ hohe Durchschnittsalter der Übernehmer anbelangt, so konnte gezeigt werden, daß Verzögerungen durch drei unterschiedliche Rekrutierungspfade zustande kommen:

- die Idee zur Selbständigkeit entwickelt sich erst, nachdem das Angebot einer Betriebsübernahme gemacht wird;
- die Idee zur Selbständigkeit ist zwar schon früh vorhanden, wird aber nicht sofort nach Erreichen der entsprechenden Qualifikation realisiert, sondern man wählt zunächst eine Position in abhängiger Beschäftigung, um Erfahrungen zu sammeln;
- insbesondere bei Übergaben in der Familie bzw. an Mitarbeiter entstehen Verzögerungen dadurch, daß die Jüngeren bereits den Betrieb übernehmen können und wollen, die Älteren aber noch nicht bereit sind, in den Ruhestand zu gehen.

In Bezug auf die Bedeutung einer Übergabephase wurde deutlich, daß eine Einführung in den Mitarbeiter- und Kundenstamm von den Übernehmern als wichtig erachtet wird, wenn in diesen Bereichen nicht bereits weitgehende Veränderungen geplant sind. Neben einer Vorstellung gegenüber den Kunden und Mitarbeitern ist insbesondere die genauere Kenntnis der speziellen Gepflogenheiten von Bedeutung. Die Einführungsphase bietet so z.B. die Möglichkeit, auch "sensiblen" Kunden in einer Art und Weise zu begegnen, daß sie nicht verletzt werden und in der Folge den Auftraggeber wechseln. Eine Zusammenarbeit zwischen "Jung und Alt" wird von jenen, die "alles anders machen" wollen, abgelehnt, während diejenigen, die eine gewisse Kontinuität in der Betriebsführung wünschen, eine Zusammenarbeit für wichtig halten. Weiter konnte gezeigt werden, daß hierbei der richtige Zeitpunkt für die tatsächliche Übergabe eine große Rolle spielt. Verzögerungen können dadurch zustande kommen, daß die endgültige Aufgabe des Betriebs für die Übergeber in gewisser Weise eine Trennung vom "Lebenswerk" bedeutet. Die Betriebsübergabe ist somit insbesondere in zeitlicher und sozialer Hinsicht ein prekäres Unterfangen.

Literaturverzeichnis

ABELS, Hans-Willi (1980): Organisation von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen mittels Ausgliederung. Frankfurt: Lang.

BITZER, Klaus (1977): Der mittelständische Unternehmer. Einige betriebssoziologische Aspekte. Berlin: Freie Universität (Diss.).

BÖGENHOLD, Dieter (1987): Der Gründerboom. Realität und Mythos der neuen Selbständigkeit. Frankfurt/New York: Campus.

BÖGENHOLD, Dieter (1989): Die Berufspassage in das Unternehmertum. In: Zeitschrift für Soziologie, 4/1989, S. 263-281.

DILLMAN, Don A. (1978): Mail and Telephone Surveys. The Total Design Method. New York: Wiley.

HANDWERKSKAMMER BERLIN (Hrsg.) (1989): Berliner Handwerk 1988. Berlin: Handwerkskammer.

HANDWERKSKAMMER WIESBADEN (Hrsg.) (1989): Jungmeisterbefragung 1988. Wiesbaden: Handwerkskammer.

HOPF, Christel (1978): Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie, 2/1978, S. 97-115.

KOHLI, Martin (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1/1985, S. 1-29.

KOHLI, Martin, Hans-Jürgen FRETER, Manfred LANGEHENNIG, Silke ROTH, Gerhard SIMONEIT & Stefan TREGEL (1988): Außerfamiliale Tätigkeitsformen im Ruhestand. Abschlußbericht an die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Berlin: Institut für Soziologie (Ms.).

KOHLI, Martin, Claudia GATHER, Harald KÜNEMUND, Beate MÜCKE, Martina SCHÜRKMANN, Wolfgang VOGES & Jürgen WOLF (1989): Je früher – desto besser? Die Verkürzung des Erwerbslebens am Beispiel des Vorruhestands in der chemischen Industrie. Berlin: Edition Sigma.

MÜCKE, Beate & Stephan TREGEL (1989a): Nachfolgeregelungen im Handwerk. Konzeption einer Untersuchung und erste Ergebnisse. Berlin: Institut für Soziologie der Freien Universität (Arbeitsbericht Nr. 18 der Arbeitsgruppe Lebenslauf- und Alternsforschung).

MÜCKE, Beate & Stephan TREGEL (1989b): Strukturwandel im Handwerk. Generationswechsel in der Betriebsleitung und seine Folgen. In: BUSCH, R. (Hrsg): Berlin 2000. Zukunftsorientierte Planung. Probleme – Chancen – Risiken. Berlin: Freie Universität, S. 72-82.

RÜHL, Günter & Hans-Dieter KRÜGER (1981): Betriebsübergabe – Betriebsübernahme: Nachfolge in Handwerksbetrieben durch Aufnahme eines von außen kommenden Juniorpartners. Karlsruhe: Heizmann.

SCHÜTZE, Fritz (1983): Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, 3/1983, S. 283-293.

WÜBBENHORST, K. L. (1982): Personalwesen. In: PFOHL, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Berlin: Erich-Schmidt, S. 247-279.

ZENTRALVERBAND des deutschen Handwerks (Hrsg.) (1988): Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung) und ergänzende gesetzliche Vorschriften. Bergisch Gladbach: Heider.

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HANDWERKSKAMMER BERLIN

STRUKTURWANDEL IM HANDWERK

Anhang A: Fragebogen (Version: Übergeber)

Mit den ersten beiden Fragen interessiert uns Ihr Urteil aufgrund der von Ihnen gemachten Erfahrungen:

1. Stellen Sie sich vor, Sie hätten nochmals die Möglichkeit, Ihren Betrieb an einen Nachfolger zu übergeben. Welche Form der Betriebsübergabe wäre Ihrer Meinung nach die am besten geeignete, und welche wäre die am wenigsten geeignete?

	am besten geeignete Übergabeform	am wenigsten geeignete Übergabeform
Verkauf	☐ 1	☐ 1
Teilverkauf	☐ 2	☐ 2
Verpachtung	☐ 3	☐ 3
Betriebsrente	☐ 4	☐ 4
Schenkung	☐ 5	☐ 5

Andere Form, und zwar: _____ _____ 5/6

2. Sollte der Betrieb Ihrer Meinung nach eine zeitlang gemeinsam geführt werden?

Nein, Übergabe zu einem Zeitpunkt ☐ 00

Ja, mit Übergabephase von ☐☐ Monaten 7-8

Nun wollen wir Ihnen einige Fragen zu der erfolgten Übergabe Ihres Betriebs stellen:

3. Wie haben Sie Ihren Nachfolger für den Betrieb gefunden?

Unter den Mitarbeitern oder Familienangehörigen ☐ 1

Über die Innung ☐ 2

Über die Handwerkskammer ☐ 3

Über eine Annonce in einer Tages- oder Fachzeitung ☐ 4

Über Lieferanten ☐ 5

Über Kollegen ☐ 6

Über Kunden ☐ 7

Auf andere Weise, und zwar: _____ 9

4. An wen haben Sie Ihren Betrieb übergeben?

Ehepartner ☐ 1

Familienmitglied ☐ 2

Andere Verwandte ☐ 3

Mitarbeiter ☐ 4

Geschäftspartner ☐ 5

Unbekannt (z. B. über Annonce) ☐ 6

Andere Firma ☐ 7 10

5. Wo war Ihr Nachfolger vor der Betriebsübernahme tätig (letzte Beschäftigung)?

Selbständig ..... ☐ 1
In einem Industriebetrieb ..... ☐ 2
Im Dienstleistungsbereich ..... ☐ 3
Im öffentlichen Dienst ..... ☐ 4
In einem anderen Handwerksbetrieb ..... ☐ 5
In Ihrem eigenen Handwerksbetrieb, ... ☐ 6 und zwar seit ☐☐ Jahren 11/12-13

6. Welche berufliche Stellung hatte Ihr Nachfolger zuletzt inne?

Berufliche Stellung (z.B. Meister): _____

Tätigkeit, falls bekannt (z.B. Kalkulation): _____ 14-16

7. Wie schätzen Sie die verschiedenen Fähigkeiten Ihres Nachfolgers ein?

	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht	
Handwerkliche Fähigkeiten	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	17
Kaufmännische Fähigkeiten	☐	☐	☐	☐	18
Kundenpflege	☐	☐	☐	☐	19
Mitarbeiterführung	☐	☐	☐	☐	20
Andere Fähigkeit, und zwar: _____	☐	☐	☐	☐	21

8. Welchen höchsten Schulabschluß hat Ihr Nachfolger gemacht?

Keinen Schulabschluß ..... ☐ 1
Volks- o. Hauptschulabschluß ..... ☐ 2
Mittlere Reife ..... ☐ 3
Fachhochschulreife ..... ☐ 4
Abitur ..... ☐ 5 22

Und welchen höchsten Ausbildungsabschluß hat Ihr Nachfolger gemacht?

Keinen beruflichen Ausbildungsabschluß ..... ☐ 1
Lehre mit Abschlußprüfung ..... ☐ 2
Berufliches Praktikum mit Volontariat ..... ☐ 3
Meisterprüfung ..... ☐ 4
Techniker- oder anderen Fachschulabschluß ..... ☐ 5
Fachhochschulabschluß (Ingenieurschulabschluß) ..... ☐ 6
Universitätsabschluß ..... ☐ 7 23

9. Wann haben Sie Ihren Betrieb an den Nachfolger übergeben?

Im Jahre 19 ☐☐ 24-25

10. Wie haben Sie die Betriebsübergabe vorgenommen?

Übergabe zu einem Zeitpunkt ..... ☐ 00
Übergabephase von ..... ☐☐ Monaten 26-27

11. Welche Form der Betriebsübergabe haben Sie gewählt?

Verkauf ..... ☐ 1
Teilverkauf ..... ☐ 2
Verpachtung ..... ☐ 3
Betriebsrente ..... ☐ 4
Schenkung ..... ☐ 5
Andere Form, und zwar: _____ 28

12. Wie alt war Ihr Nachfolger zum Zeitpunkt der Übergabe?

☐☐ Jahre 29-30

13. Arbeiten Sie heute noch im Betrieb mit?

Nein ..... ☐ 00
Ja, und zwar ..... ☐☐ Stunden in der Woche 31-32

Nur falls ja: Welche Tätigkeiten üben Sie heute noch im Betrieb aus?

Tätigkeiten: _____ 33-35

Und mit welchem Alter wollen Sie ganz in den Ruhestand gehen?

Weiß noch nicht ..... ☐ 00
im Alter von ..... ☐☐ Jahren 36-37

14. Welche Rechtsform hatte Ihr Betrieb vor der Übergabe, und welche nach der Übergabe?

	vor der Übergabe	nach der Übergabe
Einzelfirma	☐ 1	☐ 1
GbR	☐ 2	☐ 2
KG	☐ 3	☐ 3
GmbH	☐ 4	☐ 4
GmbH & Co KG	☐ 5	☐ 5
OHG	☐ 6	☐ 6

Andere Form, und zwar: _____ _____ 38/39

15. Gab es Veränderungen, nachdem Sie den Betrieb übergeben hatten?
(Hier können Sie mehrere Kästchen ankreuzen)

Ja, Kundenpflege ..... ☐ 1 40
Mitarbeiterführung ..... ☐ 41
Technische Neuerungen ..... ☐ 42
Anderes: _____ ☐ 43
nein, keine Veränderungen ..... ☐ 44
Weiß nicht ..... ☐ 45

Nur falls ja: Von wem wurden diese Veränderungen vorgenommen?

Vom Nachfolger alleine ..... ☐ 1
In Absprache zwischen Ihnen und dem Nachfolger ..... ☐ 2 46

16. Für den Fall, daß weitere Vereinbarungen mit dem Nachfolger getroffen wurden, nennen Sie bitte Form (z.B. mündlich) und Inhalt (z.B. Beschäftigungsgarantie) dieser Vereinbarungen.

_____

_____ 47-50

17. Haben Sie sich vor der Übergabe beraten lassen?
(Hier können Sie mehrere Kästchen ankreuzen)

- Nein, habe mich nicht beraten lassen ☐ 1 — 51
- Ja, durch die Innung ☐ 2 — 52
  - Durch die Handwerkskammer ☐ 3 — 53
  - Durch Steuerberater / Rechtsanwalt ☐ 4 — 54
  - Durch Kollegen ☐ 5 — 55
  - Auf andere Weise, und zwar: _____ ☐ 6 — 56

18. Wie Sie wissen, können bei einer Betriebsübergabe verschiedene Probleme auftreten. In welchen der folgenden Punkte hatten Sie Schwierigkeiten?

	gar keine	kleine	mittlere	große	
Kaufpreis	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	57
Familie / Ehepartner	☐	☐	☐	☐	58
Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	59
Suche eines geeigneten Nachfolgers	☐	☐	☐	☐	60
Kunden	☐	☐	☐	☐	61
Steuerliche / rechtliche Aspekte	☐	☐	☐	☐	62
Übergabevereinbarungen	☐	☐	☐	☐	63
Anderer Bereich, und zwar: _____	☐	☐	☐	☐	64

19. Wenn Sie an den Zeitpunkt der Übergabe zurückdenken, wie lange hatten Sie diese geplant?

- Kam völlig überraschend ☐ 1
- Seit kurzem (weniger als zwei Jahre) ☐ 2
- Nicht so lange (zwischen zwei und fünf Jahren) ☐ 3
- Schon lange (länger als fünf Jahre) ☐ 4 — 65

20. Welche Beweggründe waren für Ihre Betriebsübergabe wichtig, welche weniger?

	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	
Ich konnte aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr arbeiten	☐ 1	☐ 2	☐ 3	66
Ich wollte meinen Lebensabend genießen	☐	☐	☐	67
Ich fühlte mich zu alt zur Weiterführung des Betriebs	☐	☐	☐	68
Nach langem Arbeitsleben hatte ich etwas Ruhe verdient	☐	☐	☐	69
Ich wollte mehr Zeit (z.B. für Hobbys) haben	☐	☐	☐	70
Ich war auf Einkünfte aus der Arbeit nicht mehr angewiesen	☐	☐	☐	71
Ab einem bestimmten Alter sollte man Jüngeren Platz machen	☐	☐	☐	72
Finanzielle Probleme	☐	☐	☐	73
Anderer Gesichtspunkt, und zwar: _____	☐	☐	☐	74

Zum besseren Verständnis der Betriebsübergabe ist es auch wichtig, etwas über die Geschichte Ihres Betriebes zu erfahren. Daher wollen wir Ihnen nun einige Fragen hierzu stellen:

21. Wann haben Sie Ihren Betrieb gegründet / übernommen?

im Jahre 19 ☐☐ selbst gegründet — 75-76

im Jahre 19 ☐☐ von einem Vorgänger (z.B. Vater) _____ übernommen — 77-78/79

Nur falls übernommen, waren Sie bereits vor der Übernahme in diesem Betrieb beschäftigt?

Nein ☐ 00

Ja, und zwar ☐☐ Stunden in der Woche

80-84

22. Denken Sie bitte an die Zeit der Gründung / Übernahme Ihres Betriebs zurück. Welche Absichten und Einstellungen waren Ihnen besonders wichtig, welche weniger?

	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	
Ich wollte ein höheres Einkommen erzielen	☐ 1	☐ 2	☐ 3	7
Ich wollte unabhängig sein	☐	☐	☐	8
Ich wollte eigene Ideen verwirklichen	☐	☐	☐	9
Ich wollte den Betrieb vergrößern	☐	☐	☐	10
Ich wollte den Betrieb verkleinern	☐	☐	☐	11
Andere Vorstellung, und zwar: _____	☐	☐	☐	12

23. Sind Sie Mitglied einer Innung?

Nein ☐ 00

Ja, und zwar seit 19 ☐☐

13-14

24. Gab es in Ihrem Betrieb einen Betriebsrat bzw. Obmann?

Nein ☐ 00

Ja, und zwar seit 19 ☐☐

15-16

25. In jedem Betrieb gibt es gelegentlich Streitigkeiten. Über welche Themen gab es in Ihrem Betrieb größere Meinungsverschiedenheiten?
(Hier können Sie mehrere Kästchen ankreuzen)

- Lohn / Gehalt ☐ 1 — 17
- Arbeitsausführung ☐ — 18
- Kundenreklamationen ☐ — 19
- Arbeitsverteilung ☐ — 20
- Persönliche Angelegeheiten ☐ — 21
- Anderes, und zwar: _____ ☐ — 22

26. Hatten Sie auch privaten Kontakt zu Ihren Mitarbeitern?

Nein, zu keinem ☐ 1
Ja, zu wenigen ☐ 2
Zu mehreren ☐ 3
Zu allen ☐ 4

22

27. Wie war Ihrer Meinung nach das Betriebsklima?

	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht	
Kurz nach der Betriebsgründung / Übernahme	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	24
Kurz vor der Betriebsübergabe	☐	☐	☐	☐	25

28. Wieviele Personen (einschließlich Sie selbst) waren in Ihrem Betrieb tätig?

Kurz nach der Betriebsgründung / Übernahme: ☐☐☐ Personen 26-28
Kurz vor der Betriebsübergabe: ☐☐☐ Personen 29-31
Heute, falls bekannt: ☐☐☐ Personen 32-34

29. Waren in Ihrem Betrieb Familienangehörige tätig?

Nein ☐ 1
Ja, Ehepartner ☐ 2
Ja, andere Verwandte ☐ 3
Ja, Ehepartner und andere Verwandte ☐ 4

35

30. Wieviele Wochenstunden haben Sie in Ihrem Betrieb gearbeitet?

Kurz nach der Betriebsgründung / Übernahme: ☐☐ Stunden in der Woche 36-37
Kurz vor der Betriebsübergabe: ☐☐ Stunden in der Woche 38-39

Haben Sie auch am Wochenende gearbeitet?

Kurz nach der Betriebsgründung / Übernahme: Nein ☐ 00
Ja, ☐☐ Stunden in der Woche 40-41

Kurz vor der Betriebsübergabe: Nein ☐ 00
Ja, ☐☐ Stunden in der Woche 42-43

31. Welche Tätigkeiten sind im Lauf der Zeit leichter oder schwerer geworden?

	leichter geworden	unverändert	schwerer geworden	
Mitarbeiterführung	☐ 1	☐ 2	☐ 3	44
Handwerkliche Arbeit	☐	☐	☐	45
Kundenbetreuung	☐	☐	☐	46
Auftragsbeschaffung	☐	☐	☐	47
Kalkulation	☐	☐	☐	48
Andere Tätigkeit, und zwar: _____	☐	☐	☐	49

32. Wie schätzen Sie Ihre eigenen Fähigkeiten ein?

	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht	
1 Handwerkliche Fähigkeiten	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	50
2 Kaufmännische Fähigkeiten	☐	☐	☐	☐	51
3 Kundenpflege	☐	☐	☐	☐	52
4 Mitarbeiterführung	☐	☐	☐	☐	53
5 Andere Fähigkeit, und zwar: _____	☐	☐	☐	☐	54

Welche dieser Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach für die Betriebsführung am wichtigsten?
(Schreiben Sie bitte die Nummer der Antwortvorgabe in das entsprechende Kästchen)

Wichtigste ☐ 55
Zweit wichtigste ☐ 56
Dritt wichtigste ☐ 57

33. Wie würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?

Sehr gut ☐ 1
Gut ☐ 2
Zufriedenstellend ☐ 3
Weniger gut ☐ 4
Schlecht ☐ 5 58

34. Welche der folgenden Faktoren waren Ihrer Meinung nach ausschlaggebend für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand?
(Hier können Sie mehrere Kästchen ankreuzen)

Körperlich anstrengende Arbeit ☐ 1 59
Nervlich belastende Arbeit ☐ 60
Eigene Lebensweise ☐ 61
Kriegsfolgen ☐ 62
Anderes, und zwar: _____ ☐ 63

35. Bei der Arbeit können unterschiedliche Dinge von Bedeutung sein. Für wie wichtig halten Sie persönlich die folgenden Gesichtspunkte für Arbeit und Beruf?

	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	
Sichere Berufsstellung	☐ 1	☐ 2	☐ 3	64
Hohes Einkommen	☐	☐	☐	65
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	☐	☐	☐	66
Ein Beruf, der anerkannt und geachtet wird	☐	☐	☐	67
Ein Beruf, der einem viel Freizeit läßt	☐	☐	☐	68
Interessante Tätigkeit	☐	☐	☐	69
Eine Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann	☐	☐	☐	70
Aufgaben, die viel Verantwortungsbewußtsein erfordern	☐	☐	☐	71
Viel Kontakt zu anderen Menschen	☐	☐	☐	72
Ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann	☐	☐	☐	73

Bei den nun folgenden Fragen geht es um Ihren beruflichen Werdegang:

36. Welche beruflichen Abschlüsse haben Sie bisher gemacht? Bitte beginnen Sie mit dem ersten Berufsabschluß (z.B. Lehre), tragen Sie gegebenenfalls weitere Meisterprüfungen ein.

	Berufsabschluß	Beruf	Zeitpunkt	
Beispiel:	LEHRE	ELEKTRIKER	19 67	
1.			19 ☐☐	74/75-77/78-79
2.			19 ☐☐	80/81-83: 5-7/8-9
3.			19 ☐☐	10/11-13/14-15
4.			19 ☐☐	16/17-19/20-21

37. Bitte tragen Sie nun in das folgende Schema jeden Betriebswechsel und jede Positionsveränderung (z.B. vom Meister zum Betriebsinhaber) ein. Bitte beginnen Sie mit dem Betrieb, in dem Sie zuerst gearbeitet haben.

	Jahr	Betrieb	Beruf	Position
Beispiel:	19 68	INDUSTRIEBETRIEB	ELEKTRIKER	GRUPPENLEITER
1.	19 ☐☐ 22-23	24	25-27	28
2.	19 ☐☐ 29-30	31	32-34	35
3.	19 ☐☐ 36-37	38	39-41	42
4.	19 ☐☐ 43-44	45	46-48	49
5.	19 ☐☐ 50-51	52	53-55	56
6.	19 ☐☐ 57-58	59	60-62	63
7.	19 ☐☐ 64-65	66	67-69	70
8.	19 ☐☐ 71-72	73	74-76	77

Jetzt geht es um Veränderungen in Ihrem Betrieb seit der Betriebsübernahme bzw. Betriebsgründung:

38. Welcher Branche war Ihr Betrieb bei der Übernahme bzw. Gründung zugehörig?

Branche (z.B. Holz) _____ 78-79

Hauptsächliche Tätigkeit (z.B. Möbeltischlerei) _____ 84 5-7

39. Haben Sie den Tätigkeitsbereich verändert?

Nein ..... ☐ 1
Ja ..... ☐ 2 8

Nur falls ja: Bitte nennen Sie Zeitpunkt und Art der Tätigkeitsveränderung.

	Jahr	Neuer Tätigkeitkeitsbereich	
Beispiel:	19 73	BAUTISCHLEREI	
1.	19 ☐☐		9-10/11-13
2.	19 ☐☐		14-15/16-18
3.	19 ☐☐		19-20/21-23
4.	19 ☐☐		24-25/26-28

Zum Schluß wollen wir Ihnen noch einige Fragen zu Ihrer eigenen Person stellen, die uns helfen, die Ergebnisse zu interpretieren:

40. Ihr Geburtsdatum?

Monat ☐☐ Jahr ☐☐ 29-30/31-33

41. Ihr Geschlecht?

Männlich ..... ☐ 1
Weiblich ..... ☐ 2 33

42. Ihr gegenwärtiger Familienstand?

Ledig ..... ☐ 1
Verheiratet ..... ☐ 2
Geschieden ..... ☐ 3
Verwitwet ..... ☐ 4 34

43. Leben Sie mit Ihrem (Ehe)Partner / Ihrer (Ehe)Partnerin zusammen?

Ja ..... ☐ 1
Nein ..... ☐ 2 35

44. Falls Sie verheiratet sind oder waren, geben Sie bitte das Jahr Ihrer Heirat an. Falls Sie mehrmals verheiratet waren, beginnen Sie bitte mit dem Jahr der ersten Heirat.

Erste Heirat 19 ☐☐ 36-37

Zweite Heirat 19 ☐☐ 38-39

Dritte Heirat 19 ☐☐ 40-41

45. Haben Sie Kinder?

Ja ..... ☐ 1

Nein ..... ☐ 2 42

Nur falls ja: Geben Sie bitte Alter und Geschlecht Ihrer Kinder an.

	Alter Jahre	Geschlecht männlich	Geschlecht weiblich	
1. Kind	☐☐	☐ 1	☐ 2	43-44/45
2. Kind	☐☐	☐	☐	46-47/48
3. Kind	☐☐	☐	☐	49-50/51
4. Kind	☐☐	☐	☐	52-53/54
5. Kind	☐☐	☐	☐	55-56/57
6. Kind	☐☐	☐	☐	58-59/60

46. Welchen höchsten Schulabschluß haben Sie und Ihr (Ehe)Partner gemacht?

	Sie selbst	Ihr (Ehe)Partner
Keinen Schulabschluß	☐ 1	☐ 1
Volks- o. Hauptschulabschluß	☐ 2	☐ 2
Mittlere Reife	☐ 3	☐ 3
Fachhochschulreife	☐ 4	☐ 4
Abitur	☐ 5	☐ 5

61/62

Und welchen höchsten Ausbildungsabschluß haben Sie und Ihr (Ehe)Partner gemacht?

	Sie selbst	Ihr (Ehe)Partner
Keinen beruflichen Ausbildungsabschluß	☐ 1	☐ 1
Lehre mit Abschlußprüfung	☐ 2	☐ 2
Berufliches Praktikum mit Volontariat	☐ 3	☐ 3
Meisterprüfung	☐ 4	☐ 4
Techniker- oder anderen Fachschulabschluß	☐ 5	☐ 5
Fachhochschulabschluß (Ingenieurschulabschluß)	☐ 6	☐ 6
Universitätsabschluß	☐ 7	☐ 7

63/64

47. Aus welchen Quellen beziehen Sie derzeit das Einkommen für Ihren Lebensunterhalt?
(Hier können Sie mehrere Kästchen ankreuzen)

Erwerbstätigkeit (mehr als 26 Wochenstunden) ..... ☐ 1 65

Teilzeitarbeit (bis zu 25 Wochenstunden) ..... ☐ 66

Rente / Pension ..... ☐ 67

Lebensversicherung ..... ☐ 68

Ersparnisse / eigenes Vermögen ..... ☐ 69

Mieteinnahmen ..... ☐ 70

Pachteinkünfte ..... ☐ 71

Betriebsrente ..... ☐ 72

Sozialhilfe ..... ☐ 73

Andere Einkünfte, und zwar: _____ 74

48. Wie hoch war Ihr Nettoeinkommen im letzten Monat?

unter 1000 DM ..... ☐ 1

1000 bis unter 1500 DM ..... ☐ 2

1500 bis unter 2000 DM ..... ☐ 3

2000 bis unter 2500 DM ..... ☐ 4

2500 bis unter 3000 DM ..... ☐ 5

3000 bis unter 3500 DM ..... ☐ 6

3500 bis unter 4000 DM ..... ☐ 7

4000 bis unter 4500 DM ..... ☐ 8

4500 und mehr ..... ☐ 9

75

Und wie hoch war Ihr Haushalts-Nettoeinkommen im letzten Monat, d.h. die Summe der Einkünfte aller Haushaltsmitglieder, die nach den steuerlichen Abzügen zur Verfügung stand?

unter 1000 DM ..... ☐ 1

1000 bis unter 2000 DM ..... ☐ 2

2000 bis unter 3000 DM ..... ☐ 3

3000 bis unter 4000 DM ..... ☐ 4

4000 bis unter 5000 DM ..... ☐ 5

5000 und mehr ..... ☐ 6

76

Anhang B: Interviewleitfaden (Version: Übergeber / Metallhandwerk)

Erzählaufforderung Berufs- und Betriebsgeschichte

Wie im Schreiben bereits angedeutet, interessiere ich mich zunächst einmal für Ihren bisherigen Berufsverlauf, also dafür, wie sich Ihr Berufsleben und Ihr Betrieb bis zu Ihrem Ausscheiden entwickelt haben.
Im Rahmen unserer Untersuchung habe ich mich schon bei der Handwerkskammer und bei der Innung über Ihre Branche im Hinblick auf die technische Entwicklung, die Entwicklung des Betriebsbestands und über die Eintragungs- und Löschungsvorgänge informiert. Weil das aber recht abstrakte Daten sind und ich mich vor allem für Ihre persönlichen Erfahrungen und für Ihre Sicht der Dinge interessiere, möchte ich Sie um eine möglichst ausführliche Erzählung bitten. Auch die sogenannten Kleinigkeiten des beruflichen und betrieblichen Alltags können dabei wichtig sein.
Am einfachsten ist es vielleicht, wenn Sie die verschiedenen Stationen Ihres Lebens schildern und dazu erzählen, was sich jeweils verändert hat und welche Bedeutung das für Sie gehabt hat. Sie können sich ruhig Zeit nehmen für das Erzählen – ruhig eine halbe Stunde oder mehr. Ich werde Sie auch nicht unterbrechen und keine Fragen stellen. Wenn mir etwas unklar ist, schreibe ich das kurz auf und frage später nach.
Am besten fangen Sie damit an, wo Sie aufgewachsen sind und was Ihre Eltern waren. Dann könnten Sie an Ihre Schulzeit und daran zurückdenken, wie sich Ihr Berufswunsch entwickelt hat, welche Vorstellungen, Erwartungen und Hoffnungen Sie damals hatten, und wie es dann weitergegangen ist bis zur Entscheidung, den Betrieb aufzugeben und dem tatsächlichen Ausscheiden aus dem Betrieb.
Fangen Sie doch einfach mal in Ihrer Kindheit und Jugend an.

1. Immanente Nachfragen zur Eingangserzählung

Schule/Beruf/Betrieb: Schulbeginn/-ende, Abschlüsse/Prüfungen, Lehrbeginn/-abschluß, Stellenantritt, Stellenwechsel (Arbeitgeberwechsel, Branchenwechsel, Tätigkeitswechsel, Positionswechsel), Weiterbildung, Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit, Betriebsgründung/Betriebsaufgabe wichtige Veränderungen der eigenen Aufgaben/Leistungen etc.

Familie/Betrieb: Geburt, Verlobung, Heirat, feste Partnerschaft, Scheidung, weitere Ehe(n), Todesfälle, Geburt von Kindern (Schul- und Berufsentwicklung), Berufstätigkeit des Ehepartners (Art, Beginn, Ende, Wechsel).

Verband/Verein: Innung/HKS/Bezirksmeistertreffen (Beginn/Ende, Art der Mitwirkung), politische Ämter (Beginn/Ende, Aufgabe).

2. Verhältnis Selbständigkeit/Familie

Sie haben nun schon viel von Ihrer persönlichen Geschichte erzählt. Ich möchte Ihnen nun noch einige weitere Fragen stellen, die für den Umgang mit der Betriebsübergabe wichtig sind.

- Arbeitete Ihre Frau (oder andere Familienmitglieder) in Ihrem Betrieb mit, oder half sie ab und zu aus? Was waren ihre Aufgaben? Erzählen Sie mal, welche Bedeutung die Mithilfe Ihrer Frau hatte.
- Hat Ihre Frau immer mitgearbeitet? Wie sind Sie damit umgegangen, als die Kinder kamen?
- Haben sich Familie und Beruf bei Ihnen gut vertragen, oder hat es da Probleme gegeben?
- War Ihre Frau mit Ihren beruflichen und betrieblichen Entscheidungen immer einverstanden oder gab es da auch Auseinandersetzungen?
- Würden Sie sagen, daß Ihr Beruf/Betrieb oder daß Ihre Familie im Mittelpunkt Ihres Lebens stand?
- Schildern Sie mir doch mal einfach einen Feierabend: Wenn Sie aus dem Betrieb nach Hause gekommen sind, womit haben Sie Ihre Zeit verbracht? Sind Sie Freizeitbeschäftigungen nachgegangen oder was haben Sie sonst gemacht?
- Wenn Sie im Betrieb mal Ärger gehabt haben und dann nach Hause kamen, wie spielte sich das ab? Können Sie sich an eine solche Situation erinnern?

3. Gesundheit

- Wie würden Sie Ihren Gesundheitszustand beschreiben?
- Was hat sich da im Laufe der Jahre verändert?
- Wann sind die genannten Beschwerden zum ersten Mal aufgetreten?
- Was glauben Sie, sind die Ursachen dieser Beschwerden?
- Wie war das mit der Arbeit in Ihrem Betrieb? Machte sie Ihnen in den letzten Jahren mehr zu schaffen als früher? Wie äußerte sich das?

4. Betrieb und Beschreibung der Arbeitstätigkeit

- Wurde der Betrieb alleine geführt? Mit wem wurde er zusammen geführt?
- Welches ist die aktuelle Rechtsform Ihres ehemaligen Betriebs?
- Was genau hat Ihr Betrieb hergestellt?
- Wie sah es mit der Auftragslage aus? Wie weit im voraus waren Aufträge gesichert?
- Wie hoch war in etwa Ihr Umsatz? Gab es da große Schwankungen?
- Wie viele Mitarbeiter hatten Sie zuletzt?
- Mich interessieren nun Ihre konkreten Aufgaben, als Sie den Betrieb übernommen/gegründet haben (oder früher!) (und schließlich übergeben/aufgegeben haben). Können Sie mir schildern, was Sie im Laufe eines Arbeitstages zu tun hatten und ob und wie sich das verändert hat?
- Empfanden Sie Ihre Arbeit als eher belastend oder eher herausfordernd? Was genau war belastend? Was war herausfordernd?
- Hat sich Ihr Betrieb durch den technischen Wandel verändert? Wie? Wie sind Sie damit umgegangen?
- Wie sieht es mit politischen Maßnahmen aus (Umweltschutz etc.) Hat sich dadurch etwas in Ihrem Betrieb geändert?
- Wie hat sich die handwerkliche Arbeit in Ihrem Betrieb entwickelt? Gab es da Veränderungen?
- Wie haben sich Ihre Arbeitsaufgaben und Ihre Arbeitsbelastungen/Herausforderungen im Laufe der Betriebs- und Berufsgeschichte verändert? Können Sie sich da an wichtige Änderungen im Betrieb erinnern?
- Wie war es, als Sie älter wurden? Haben Sie da Änderungen vorgenommen? Warum haben Sie die Änderungen hauptsächlich vorgenommen?
- Was war dabei wichtig für Sie? Was verlor an Wichtigkeit?
- Wie lang war in der Regel Ihr Arbeitstag und wie lang die Arbeitswoche? Wie oft und wie lange sind Sie in den Urlaub gefahren? Wer hat Sie während der Urlaubszeit vertreten?
- Können Sie mir sagen, wie hoch im Durchschnitt Ihre Privatentnahmen waren? Hat sich da etwas verändert?

5. Arbeitsorientierung

- Nun haben wir über Ihre Privatentnahmen gesprochen. Würden Sie sagen, daß sich die Arbeit dafür gelohnt hat. Würden Sie sagen, daß Ihr privater Ertrag in einem richtigen/gerechten Verhältnis zu den Herausforderungen/Beanspruchungen der selbständigen Handwerksarbeit lag?
- Welche Bedeutung hatte für Sie die handwerkliche Tätigkeit? Welche Unterschiede sehen Sie zur Industriearbeit?
- Nun würde mich interessieren, wie sie die Arbeit als selbständige Arbeit empfunden haben. Würden Sie rückblickend sagen, daß die Selbständigkeit eher belastend oder eher befreiend war. Was genau war belastend, was war befreiend?
- Was halten Sie für die Vorteile, was für die Nachteile handwerklicher Selbständigkeit?
- Was glauben Sie, was sind die besonderen Risiken und Chancen von Selbständigkeit in Ihrer Branche? Gab es für Sie persönlich ein besonderes Risiko? Können Sie sich an einen solchen Fall erinnern? Wie haben Sie die Situation bewältigt?
- Fehlt Ihnen die Arbeit jetzt im Ruhestand? An welche Aspekte denken Sie dabei?

6. Kleinbetriebe und Betriebsführung

- Ich interessiere mich nun auch dafür, mit welchen besonderen Anforderungen ein Betriebsinhaber in Handwerksbetrieben insbesondere in Ihrer Branche zurecht kommen muß. In der Presse ist viel vom mittelständischen Betrieb die Rede. Man hört von hoher Flexibilität aber auch von großer Fluktuation. Welche Funktion hat Ihrer Meinung nach der mittelständische Betrieb für die Wirtschaft?
- Welches sind die Hauptschwierigkeiten, denen sich der mittelständische Betrieb ausgesetzt sieht?
- Würden Sie einem jungen Menschen heute empfehlen, Unternehmer in Ihrer Branche zu werden?
- Unternehmer sein heißt, Entbehrungen auf sich zu nehmen, heißt es in einer Abhandlung über den mittelständischen Unternehmer. Was meinen Sie dazu?
- Wenn Sie noch einmal an die Zeit Ihrer eigenen Betriebsführung zurückdenken, waren Sie mit der Größe Ihres Betriebs zufrieden? Was glauben Sie, ist die ideale Größe eines Betriebs?
- Welche Vorteile und welche Nachteile sind mit einem Kleinbetrieb verbunden?
- Hatten Sie sich schon mal Gedanken über eine Vergrößerung oder eine Verkleinerung gemacht? Warum und wie haben Sie es (nicht) verwirklicht?
- Bedeutsam in Ihrer Branche ist ja nun die Außendiensttätigkeit. Welche Bedeutung hatte da noch die Betriebsstätte? Erzählen Sie doch einmal, welche Vorteile damit verbunden waren, welche Einschränkungen sich ergaben.
- Eine weitere Bedeutung hat ja die Akkordarbeit. Seit wann gab es Sie in Ihrem Betrieb? Warum wurde sie eingeführt? Wie viele Mitarbeiter arbeiteten in Akkord bei Ihnen? Glauben Sie, daß das eine in Ihrer Branche sinnvolle Arbeitsorgansation ist? Erzählen Sie doch einmal, welche Vorteile sie hatte und welche Probleme sie mit sich brachte.
- Wie sind Sie mit den unterschiedlichen Anforderungen, die sich aus Akkordarbeit/Schnelligkeit einerseits und der Qualitätssicherung/Abnahme andererseits ergaben, umgegangen?
- Wie war es, wenn aufgrund der Termingebundenheit der Aufträge eine Anlage schnell fertig werden mußte und die Frage von Wochenendarbeit und/oder Überstunden zur Debatte stand? Können Sie sich an einen Fall erinnern? Gab es da Reibungen oder ging es ohne weitere Probleme?
- Wie weit gelang es, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Überstunden zu überzeugen.
- Wie wir von der Innung bereits erfahren haben, ist die Arbeit in dieser Branche saisonabhängig. Wann begann und wann endete die Saison in der Regel für Ihren Betrieb? Wie lange konnten Sie im voraus planen?
- Was machten Ihre Mitarbeiter in der saisonfreien Zeit? Welche Probleme tauchten dadurch auf?
- Haben Sie auch von der Möglichkeit des Arbeitskräfteaustausches Gebrauch gemacht? Mit wem tauschten Sie? Gab es da feste Tauschpartnerschaften, wo man sich gegenseitig half oder haben Sie von speziellen Leiharbeitsfirmen entliehen? Welche Probleme tauchten dabei hinsichtlich der entliehenen/verliehenen Arbeitskräfte auf?
- Wie sind Sie mit Urlaubswünschen umgegangen? Tauchten da Probleme im Zusammenhang mit der Saisonarbeit auf? Nach welchen Kriterien haben Sie einen von zwei Mitarbeitern mit gleichermaßen berechtigten Urlaubswünschen ausgewählt? Haben die Mitarbeiter das eingesehen oder gab es Probleme?
- Kann man sagen, in der Beziehung Arbeitgeber – Arbeitnehmer ist einer der Stärkere?
- Welche Funktion haben heute die Gewerkschaften?
- Welche Aufgaben haben die Unternehmerverbände?
- In einem mittelständischen Betrieb ist die Situation anders gelagert als in einem Großbetrieb. Wo sehen Sie die Grenzen der Mitbestimmung in einem mittelständischen Betrieb?
- Teamarbeit ist eine Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen. Sind Sie der Meinung, man sollte Entscheidungen gemeinsam mit den Mitarbeitern treffen, oder ist es besser, wenn der Unternehmer allein entscheidet?
- In Ihrer Branche gab es ja auch bereits die Wochenarbeitszeitverkürzung. Wie sind Sie damit umgegangen?
- Wie weit empfanden Sie den politischen bzw. tarifvertraglich gesetzten Rahmen für Arbeitsverträge (Urlaub, Kündigung, Arbeitszeit, Überstunden) als Einschränkung? Wie sind Sie damit umgegangen? Gab es da Aushandlungsprozesse? Worum ging es insbesondere? Wie konnten Sie das regeln?

7. Interessenvertretung

- Waren Sie in der Innung organisiert? Seit wann? Warum?
- Welche Leistungen haben Sie in Anspruch genommen?
- Hatten Sie einen Betriebsrat? Welche Bedeutung hatte daß für Sie?
- Wenn Sie einmal an Auseinandersetzungen im Betrieb denken, die Sie nicht allein lösen konnten, wen haben Sie da um Rat gefragt?
- Mit wem wurden rechtlich relevante Auseinandersetzungen am häufigsten gelöst?
- In welchen Angelegenheiten traten rechtlich relevante Auseinandersetzungen häufiger auf?

8. Betriebskultur und Sozialpolitik

- Ich habe Sie vorhin schon gefragt, wieviele Mitarbeiter Sie hatten. Können Sie mir jetzt sagen, wieviele Lehrlinge Sie in der Regel hatten?
- Hatten Sie auch Aushilfskräfte? Wann und für welche Aufgaben?
- Wie würden Sie Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeitern bezeichnen? Würden Sie sagen, daß sie eher familiär/freundschaftlich oder geschäftlich/sachlich war? Wie äußerte sich das?
- Gab es Spannungen zu bestimmten Mitarbeitern/Mitarbeitergruppen?
- Haben Sie Betriebsausflüge gemacht? Wie oft? Wohin? Wer kam mit?
- Haben Sie ihre Mitarbeiter auch außerhalb der Arbeitszeit getroffen? Wen? Zu welchen Gelegenheiten?
- Hat sich daran etwas im Laufe der Zeit geändert?
- Welche Bedeutung hatten für Sie die überwiegend persönlichen Beziehungen, sei es nun zu Kunden, sei es zu den Mitarbeitern? Wodurch waren Sie gekennzeichnet? Waren Sie daran interessiert, die Persönlichkeit der Beziehungen zu halten und zu pflegen? Oder waren sie auch lästig. Inwiefern? Hat sich da etwas verändert?
- Was bedeutet eigentlich ein gutes Betriebsklima? Wie würden Sie es beschreiben? Wie wichtig war für Sie ein gutes Betriebsklima? Was glauben Sie, welche Folgen hat ein schlechtes Betriebsklima für den Betrieb?
- Wer war in Ihrem Betrieb für die Bewahrung des Betriebsklimas zuständig?
- Wie würden Sie die Arbeitsbereitschaft Ihrer ehemaligen Mitarbeiter bezeichnen? Würden Sie sagen, daß sie eher engagiert/freudig oder eher zurückhaltend waren?
- Wenn Sie sich einmal an Ihre Aufgabe als Betriebsleiter erinnern, also daran, Arbeitsaufträge zu verteilen und die Ausführung zu verantworten; welche Konflikte hinsichtlich der Ausführung von Arbeiten gab es da? Können Sie sich an einen Fall erinnern?
- Wie gingen Sie damit um, wenn Mitarbeiter die Arbeit nicht in Ihrem Sinne erledigten? Können Sie von so einem Fall erzählen?
- Wie gingen Sie damit um, wenn Mitarbeiter den von Ihnen erteilten Auftrag verweigerten? In welchen Situationen kam so etwas vor?
- Kam es vor, daß Mitarbeiter Ihr Verhalten gegenüber ihnen als nicht gerecht empfanden? Wie und woran merkten Sie das? Wie gingen Sie dann damit um? Haben Sie dabei zwischen Bagatellen und für Sie wichtigen Dingen unterschieden? Haben Sie auch bei den Mitarbeitern selber unterschieden, d.h. bei einigen Mitarbeitern ging Ihnen ein Gefühl von ungerechter Behandlung näher als bei anderen? Vielleicht können Sie sich an einen solchen Fall erinnern.
- Wie gingen Sie damit um, wenn es mit den Mitarbeitern oder zwischen den Mitarbeitern Reibereien/Streitigkeiten/Konflikte gab (Konkurrenzsituationen, Streit, Alkohol, Drogen)? Wie wurden Reibereien/Streitigkeiten zwischen den Mitarbeitern oder mit Ihnen geregelt? Wie wurden ernste Konflikte geschlichtet? Für welche Belange/Situationen waren Konflikte häufig?
- Würden Sie sagen, daß es bei Ihnen wie in einer großen Familie zuging, daß also der Begriff Betriebsfamilie für Ihren ehemaligen Betrieb passend ist? Hat sich da etwas verändert?
- Wie lange waren die Mitarbeiter durchschnittlich in Ihrem Betrieb beschäftigt? Wer löste das Arbeitsverhältnis auf und warum? Wie war es früher?
- Wie sah es bei älteren Mitarbeitern (Altersangabe) aus, wenn sie nicht mehr die volle Leistungsfähigkeit erreichten? Was waren typische Einschränkungen? Bestanden Ausweichmöglichkeiten für sie? Wie wurde das geregelt? Fühlten Sie sich für die Mitarbeiter verantwortlich? Wie äußerte sich das?

- Hatten ältere Mitarbeiter auch spezielle Vorteile gegenüber Jüngeren? Welche?
- Glauben Sie, daß es in Ihrer Branche und in der jetzigen Situation vorteilhafter bzw. sinnvoller ist, Jüngere einzustellen als Ältere zu halten? Warum?
- Wie hoch war in Ihrem Betrieb die Fluktuation?
- Wer (welche Gruppen: Alter/Geschlecht/Ausbildung) verließ überwiegend den Betrieb? Bei welchen Arbeitskräftegruppen bestanden Rekrutierungsprobleme bei welchen Gruppen bereitete es keine Schwierigkeiten?
- Gab es in Ihrem Betrieb Sozialleistungen? Wurden sie schriftlich vereinbart oder per Handschlag?
- Welche nicht-geldlichen Vergünstigungen gab es in Ihrem Betrieb?
- Gab es besondere Vergünstigungen für Mitarbeiter, die schon länger in Ihrem Betrieb beschäftigt waren? Warum haben Sie diese Vergünstigungen gewährt?
- Gab es für Sie dadurch auch Vorteile? Haben sich Ihre Erwartungen da bestätigt oder wurden sie enttäuscht? Können Sie von einem Fall erzählen?
- Waren die Vergünstigungen mittlerweile Selbstverständlichkeiten, oder haben Sie sie bestimmten ausgewählten Mitarbeitern mit persönlichen Vorzügen gewährt? Gab es dadurch Probleme mit den übrigen Mitarbeitern? Wie sind Sie damit umgegangen?
- Wenn Sie noch einmal an die Arbeitsorientierung Ihrer Mitarbeiter zurückdenken, hat sich da etwas verändert im Laufe Ihrer Zeit als Betriebsleiter? Würden Sie sagen, daß sich die Ansprüche der Mitarbeiter verändert haben? Können Sie sich erinnern, wann und woran Sie das beobachtet haben? Worauf führen Sie diese Änderung in der Arbeitshaltung zurück? Wie sind Sie damit umgegangen?
- Haben Sie den Eindruck, was Ihren Betrieb anbelangt, daß in der letzten Zeit die Schlichtungsstelle oder gerichtliche Instanzen zur Beilegung von Streitigkeiten häufiger in Anspruch genommen wurden als früher? Seit wann kam es häufiger vor und in welchen Angelegenheiten? Was glauben Sie, woran das liegt?
- Hat die Konfliktbereitschaft der Mitarbeiter insgesamt zugenommen? Bei allen oder nur bei einigen?
- Wie war es z.B., wenn Ihre Mitarbeiter Gründe (familiäre, berufliche) angaben, warum sie nicht in der Lage waren, Überstunden zu leisten? Wie sind Sie damit umgegangen?
- Würden Sie sagen, daß eine Betriebsführung, was die Mitarbeiter anbelangt, früher einfacher war als heute, oder ist sie nur anders, d.h. früher gab es auch eine Menge Probleme aber die waren anders. Vielleicht können Sie sich da an ein Beispiel erinnern.

9. Bilanzierung: Berufs- und Betriebsgeschichte

- Wenn Sie Ihre bisherige Berufs- und Betriebsgeschichte insgesamt betrachten, würden Sie sagen, daß sie im Großen und Ganzen damit zufrieden oder eher unzufrieden sind?
- Wenn Sie noch einmal von vorn beginnen könnten, was würden Sie dann anders machen als damals (unter den damaligen Bedingungen / unter den heutigen Bedingungen)?
- Haben Sie schon einmal gedacht, daß Sie in Ihrem Leben etwas verpaßt haben (was?)?
- Wenn Sie Ihre Berufs- und Betriebsgeschichte mal überblicken, welche Zeit war die angenehmste / welche die unangenehmste?
- Würden Sie sagen, daß es da wichtige Einschnitte (Wendepunkte) gegeben hat oder ist alles ganz allmählich, ohne große Brüche verlaufen?

10. Alternsprozesse / Altersgrenzen

- Haben Sie schon einmal gemerkt, daß Sie älter werden, daß es nicht mehr so gut läuft wie früher? Erinnern Sie sich daran, wann Ihnen das zum ersten mal aufgefallen ist? Wie machte sich das bemerkbar?
- Wurden Sie von Ihren Mitarbeitern oder von Ihrem Nachfolger in den letzten Jahren als alt eingestuft? Wie war es bei Ihrer Familie, Ihren Verwandten und Bekannten?
- Ab wann ist man eigentlich alt?

11. Betriebsnachfolge

- Sie haben Ihren Betrieb nun schon seit einiger Zeit an einen Nachfolger übergeben. Erzählen Sie doch

mal, wie es dazu kam, wann Sie sich dazu entschieden haben?
- Haben Sie die Entscheidung allein getroffen? War jemand daran beteiligt? Wer?
- Wie war das eigentlich, mußten Sie sich vor Ihren Verwandten, Freunden und Bekannten rechtfertigen, daß Sie noch so lange arbeiteten? Oder mußten Sie sich eher dafür rechtfertigen, daß Sie schon aufhörten? Wie wurde Ihre Entscheidung aufzuhören wahrgenommen?
- Wie haben Sie Ihren Nachfolger gefunden?
- Wer hat Sie beraten? In welchen Angelegenheiten brauchten Sie Ratschläge? Welche Schwierigkeiten traten auf?
- Wie haben Sie die Übergabe vollzogen? War diese Übergabeform geplant oder hat sie sich ergeben? Warum? Worum ging es hauptsächlich bei den Verhandlungen mit Ihrem Nachfolger?
- Sind unvorhergesehene Schwierigkeiten aufgetreten? Welche? Wie haben Sie sie bewältigt?
- Waren die Suche des Nachfolgers und schließlich die Verhandlungen mit ihm insgesamt einfacher oder schwieriger als Sie erwartet hatten?
- Es ist ja immer schwierig zu entscheiden, wann man einem Nachfolger die Verantwortung, die die Führung eines Betriebs mit sich bringt, übertragen kann. Was halten Sie hier für die beste Lösung?
- Wie lange im voraus (endgültiges Ausscheiden) war mit Ihrem Nachfolger geklärt, daß er den Betrieb übernehmen würde? Gab es da auch gescheiterte Versuche?
- Welche Ausbildung hat Ihr Nachfolger?
- Macht Ihr Nachfolger nun genau das, was Sie früher gemacht haben? Oder gibt es eine Einschränkung bzw. Erweiterung seiner Aufgaben?
- Haben Sie noch eine zeitlang zusammen den Betrieb geführt? Warum? Wie klappte das?
- Waren Sie eher beratend und unterstützend tätig oder haben Sie auch selbst noch Entscheidungen getroffen?
- Wie gingen Sie damit um, wenn Ihr Nachfolger andere Vorstellungen verwirklichen wollte? Können Sie sich da an eine Situation erinnern?
- Hatten Sie vorher geplant, wie lange Sie noch gemeinsam den Betrieb führen werden? Haben Sie noch länger oder eher kürzer mitgearbeitet? Warum?
- In welchen Bereichen/Aufgaben benötigte Ihr Nachfolger noch besonders viel Unterstützung?
- In welchen Bereichen ging die Einarbeitung schneller als erwartet?
- Welche unerwarteten Ereignisse traten auf? Erzählen Sie doch einmal, welche das waren und wie Sie damit umgegangen sind?
- Haben Sie Ihre Arbeit im Betrieb allmählich eingeschränkt (wie?) oder haben Sie von einem Tag auf den anderen ganz aufgehört?
- Wann haben Sie den Betrieb endgültig verlassen?
- Wie sah es danach aus? Sind Sie noch im Betrieb vorbeigegangen?
- Wurde Ihr Ratschlag noch weiter benötigt? In welchen Angelegenheiten?
- Sind Sie mit Ihrem Nachfolger zufrieden?
- Wie wichtig ist es für Sie, daß der Betrieb weiter gut läuft?
- Besuchen Sie jetzt noch ab und zu Ihren ehemaligen Betrieb?
- Würden Sie, wenn der Nachfolger Sie braucht, wenn also "Not am Mann ist", noch mal einspringen? Haben Sie das schon einmal getan?
- Wie schätzen Sie die Zukunft Ihres Betriebs ein?
- Gab es Veränderungen im Betrieb, nachdem Sie ihn endgültig verlassen haben? Welche?
- Wie kommt Ihr Nachfolger mit dem Betrieb und mit den Mitarbeitern zurecht? Hat er da andere Umgangsweisen als Sie? Erzählen Sie doch mal, was sich da verändert hat?
- Haben Sie noch privaten Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern?
- Wie schätzen Sie die Zukunft Ihrer Branche ein? Wie schätzen Sie die Zukunft des Handwerks ein?

Schlußfragen

- Habe ich etwas vergessen?
- Gibt es etwas, was Sie uns als Forschergruppe noch mit auf den Weg geben möchten, also etwas, von dem Sie meinen, wir sollten es in unsere Untersuchung einbeziehen?
- Wie haben Sie das Interview empfunden?

Arbeitsgruppe Lebenslauf- und Alternsforschung
(Leitung: Prof. Dr. Martin Kohli)

Institut für Soziologie, Freie Universität Berlin
Hittorfstraße 16, 1000 Berlin 33
Tel. (030) 8 38 66 01

November 1990

a) Abschlußberichte und Bücher:

Manfred Langehennig: Die Seniorenphase im Lebenslauf. Zur sozialen Konstruktion eines neuen Lebensalters. Augsburg: Maro Verlag 1987.

Wolfgang Voges (Hg.): Methoden der Biographie- und Lebenslaufforschung. Opladen: Leske & Budrich 1987.
Darin erschienen:
Wolfram Fischer/Martin Kohli: Biographieforschung, 25-49.
Wolfgang Voges: Sozialforschung auf der Grundlage einer Lebenslaufperspektive, 9-21.
Wolfgang Voges: Zur Zeitdimension in der Biographieforschung, 125-141.

Jürgen Wolf: Die Moral des Ruhestands. Eine Fallstudie zur Ruhestandsregelung der deutschen Zigarettenindustrie. Diss.phil. Juni 1988.
Überarbeitete Buchfassung in Vorbereitung.

Martin Kohli/Hans-Jürgen Freter/Manfred Langehennig/Silke Roth/Gerhard Simonelt/Stephan Tregel: Außerfamiliale Tätigkeitsformen im Ruhestand. Abschlußbericht an die Deutsche Forschungsgemeinschaft. März 1988
Überarbeitete Buchfassung:
Engagement im Ruhestand: Rentner zwischen Erwerb, Ehrenamt und Hobby. Opladen: Leske & Budrich, 1990 (im Erscheinen).

Martin Kohli/Claudia Gather/Harald Künemund/Beate Mücke/Martina Schürkmann/Wolfgang Voges/Jürgen Wolf: Leben im Vorruhestand. Abschlußbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Mai 1988. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
Überarbeitete Buchfassung:
Je früher - desto besser? Die Verkürzung des Erwerbslebens am Beispiel des Vorruhestandes in der chemischen Industrie. Berlin: Edition Sigma, 1989.

Günter Burkart/Beate Fietze/Martin Kohli: Liebe, Ehe, Elternschaft. Eine qualitative Untersuchung über den Bedeutungswandel von Paarbeziehungen und seine demographischen Konsequenzen. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 1989 (Materialien zur Bevölkerungswissenschaft Nr. 60).

Heinz Bude/Martin Kohli (Hg.): Radikalisierte Aufklärung. Studentenbewegung und Soziologie in Berlin 1965 bis 1970. Weinheim: Juventa, 1989.
Darin erschienen:
Heinz Bude/Martin Kohli: Die Normalisierung der Kritik, 17-42.

Margaret Baltes/Martin Kohli/Karl Sames (Hg.): Erfolgreiches Altern - Bedingungen und Variationen. Bern: Huber, 1989.
Darin erschienen:
Martin Kohli: Das Altern der Gesellschaft: Demographische Grundlagen, 36-41.
Martin Kohli: Erwerbsleben und Ruhestand, 47-54.

Georg Elwert/Martin Kohli/Harald Müller (Hg.): Im Lauf der Zeit. Ethnographische Studien zur gesellschaftlichen Konstruktion von Lebensaltern. Saarbrücken: Breitenbach 1990
Darin erschienen:
Martin Kohli: Lebenslauf und Lebensalter im interkulturellen Vergleich, 11-32.

Martin Kohli et al. (eds.): Time for retirement: Comparative studies of early exit from the labor force. Cambridge/New York: Cambridge University Press 1990 (im Erscheinen).
Darin erscheint:
Martin Kohli/Martin Rein: The changing balance of work and retirement.
Klaus Jacobs/Martin Kohli/Martin Rein: The evolution of early exit: Comparative studies of labor force participation patterns.
Klaus Jacobs/Martin Kohli/Martin Rein: Germany: The diversity of pathways.

b) Arbeitsberichte

Nr.1 Jürgen Wolf: Wie flexibel ist der flexible Ruhestand? Der "Vorruhestand" als berufsbiographische Phase bei Beschäftigten der deutschen Zigarettenindustrie. April 1985. In: H.G.Brose (Hg.): Berufsbiographien im Wandel? Opladen: Westdeutscher Verlag 1986, 194-219.

Nr.2 Martin Kohli/Jürgen Wolf: Altersgrenzen im Schnittpunkt von betrieblichen Interessen und individueller Lebensplanung. Das Beispiel des Vorruhestands. März 1986. In: Soziale Welt 38 (1987), 92-109.

Nr.3 Martin Kohli: Retirement and the moral economy: An historical interpretation of the German case. Juni 1986. In: Journal of Aging Studies 1 (1987), 125-144.
Überarbeitete deutsche Fassung:
Ruhestand und Moralökonomie. Eine historische Skizze. In: Klaus Heinemann (Hg.): Soziologie wirtschaftlichen Handelns. Opladen: Westdeutscher Verlag 1987 (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 28), 393-416.

Nr.4 Hans-Jürgen Freter/Martin Kohli/Manfred Langehennig/Stephan Tregel: Außerfamiliale Tätigkeitsformen im Ruhestand. Konzeption einer Untersuchung. Juli 1986 (vergriffen).

Nr.5 Martin Kohli/Jürgen Wolf: New Patterns of Retirement: Implications for the Culture of Industrial Work. Juli 1986. Paper presented to the XIth World Congress of Sociology. New Delhi, India, August 1986 (vergriffen).

Nr.6 Martina Schürkmann/Wolfgang Voges/Jürgen Wolf/Martin Kohli: Vorruhestand und 'Generationenvertrag'. Januar 1987. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 7 (1987), 117-131.

Nr.7 Jürgen Wolf/Martin Kohli: Neue Altersgrenzen des Arbeitslebens: Betriebliche Interessen und biographische Perspektiven (Stark veränderte und erweiterte Fassung von Nr. 2). März 1987. In: L. Rosenmayr/F. Kolland (Hg.): Arbeit - Freizeit - Lebenszeit. Opladen: Westdeutscher Verlag 1988, 183-204.

Nr.8 Claudia Gather/Beate Mücke/Martina Schürkmann/Wolfgang Voges: Die Praxis des Vorruhestands. Erste Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt "Leben im Vorruhestand" und dem Betriebsräteseminar in Hamm (30.-31.3. 1987). Mai 1987 (vergriffen).

Nr.9 Claudia Gather/Martina Schürkmann: Frauen im Übergang in den Ruhestand: Ein problemloser Rückschritt in die Hausfrauenrolle? Juni 1987. In: G.Backes/W.Clemens (Hg.): Ausrangiert!? Lebens- und Arbeitsperspektiven bei beruflicher Frühausgliederung. Bielefeld: AJZ-Verlag 1987, 124-150.

Nr.10 Wolfgang Voges: Einige Bestimmungsgründe der Entscheidung für oder gegen den Vorruhestand. Juli 1987. In: W.Schmähl (Hg.): Verkürzung oder Verlängerung der Erwerbsphase? Tübingen: Mohr 1988, 64-87.

Nr.11 Martin Kohli: Die gesellschaftliche und individuelle Bedeutung der Altersgrenze. Juli 1987. In: W.Schmähl (Hg.): Verkürzung oder Verlängerung der Erwerbsphase? Tübingen: Mohr 1988, 36-53.

Nr.12 Jürgen Wolf: Langeweile und immer Termine. Zeitperspektiven beim Übergang in den Ruhestand. Juli 1987. In: G.Göckenjan/H.-J.v.Kondratowitz (Hg.): Alter und Alltag. Frankfurt: Suhrkamp 1988, 200-218.

Nr.13 Hans-Jürgen Freter/Martin Kohli/Jürgen Wolf: Early retirement and work after retirement - Implications for the structure of the work society. Paper prepared for the Ageing Well Conference of the International Association of Gerontology, European Section (15-18th September 1987, Brighton, Great Britain). In: Comprehensive Gerontology B 2 (1988), 44-52.

Nr.14 Manfred Langehennig: Der lange Abschied von der Arbeitswelt. Zur falschen Alternative von Freizeit- und Arbeitsorientierung in den sozialen Hilfsangeboten. September 1987. In: G.Backes/W.Clemens (Hg.): Ausrangiert!? Lebens- und Arbeitsperspektiven bei beruflicher Frühausgliederung. Bielefeld: AJZ-Verlag 1987, 204-224.

Nr.15 Manfred Langehennig: Rentner im Sammler-Verein: Zur vergesellschaftenden Funktion eines Hobbys. Dezember 1987.

Nr.16 Wolfgang Voges: Determinanten des Antwortverhaltens bei postalischer Befragung älterer Gewerkschaftsmitglieder. Mai 1988. Erscheint in: H.-J.Hippler (Hg.): Methodische Aspekte schriftlicher und telefonischer Befragungen. Opladen: Westdeutscher Verlag 1990.

Nr.17 Manfred Langehennig/Martin Kohli: Nachberufliche Tätigkeitsfelder - Empirie und Perspektiven. April 1988. In: D.Knopf (Hg.): Produktivität im Alter. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen 1989, 208-222.

Nr.18 Beate Mücke/Stephan Tregel: Nachfolgeregelungen im Handwerk. Konzeption einer Untersuchung und erste Ergebnisse. März 1989.

Nr.19 Günter Burkart/Martin Kohli: Ehe und Elternschaft im Individualisierungsprozess: Bedeutungswandel und Milieudifferenzierung. In: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft 15 (1989), 405-426.

Nr.20 Martin Kohli/Jürgen Wolf: Alter und gewerkschaftliche Politik: Ansatzpunkte, Handlungsfelder und organisatorische Voraussetzungen. Juni 1990.

Nr.21 Sighard Neckel: Gewerkschaftliche Alterspolitik: Empirische Tendenzen und politische Perspektiven. Erste Ergebnisse einer Berliner Regionalstudie. Juni 1990.

Nr.22 Jürgen Wolf: Sozialstaat und Grundsicherung - Forschungsstand und Forschungsbedarf. Kurzexpertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Juni 1990.

Nr.23 Jürgen Wolf: Krieg der Generationen? Sozialstaatliche Verteilung und politische Handlungspotentiale Älterer in der "alternden" Gesellschaft. In: Prokla, Heft 80 (1990).

Nr.24 Hans-Jürgen Freter: Engagement in retirement: Cultural codes and related time perspectives. Oktober 1990.

Nr.25 Harald Künemund/Beate Mücke: Betriebsübergaben im Berliner Handwerk. November 1990.

c) Weitere Publikationen und Berichte:

Martin Kohli: The world we forgot: A historical review of the life course. In: V.W.Marshall (Ed.): Later life: The social psychology of aging. Beverly Hills: Sage 1986, 271-303.

Martin Kohli: Social organization and subjective construction of the life course. In: A. B. Sorensen/F. E. Weinert/L. R. Sherrod (Eds.): Human development and the life course. Hillsdale: Erlbaum 1986, 271-292.

Martin Kohli: Gesellschaftszeit und Lebenszeit. Der Lebenslauf im Strukturwandel der Moderne. In: J.Berger (Hg.): Die Moderne - Kontinuitäten und Zäsuren. Göttingen: Schwartz 1986 (Soziale Welt, Sonderband 4), 183-208.

Klaus Jacobs/Martin Kohli/Martin Rein: Testing the industry-mix hypothesis of early exit. IIVG Discussion Paper 87-229. Oktober 1987. Berlin: Wissenschaftszentrum.

Martin Kohli: Konsequenzen der Bevölkerungsentwicklung: Veränderungen in der Organisation des Lebenslaufs und im Verhältnis zwischen den Altersgruppen. Thesen zum Kolloquium "Die demographische Revolution - Herausforderung und Chance" (Berlin, 23.3.1987).

Martin Kohli: Soll die Vorruhestandsregelung verlängert werden? Überlegungen und Befunde aus soziologischer Sicht. Referat am Symposium des DGB (Bonn, 16.7.1987). Leicht gekürzt in: Frankfurter Rundschau, 21.8.1987, S.14.

Martin Kohli/Hans-Joachim v.Kondratowitz: Retirement in Germany: Towards the construction of the "citizen of the work society". In: K.S.Markides/ C.L.Cooper (Eds.): Retirement in industrial societies: Social, psychological, and health factors. Chichester/New York: Wiley 1987, 131-166.

Sighard Neckel/Jürgen Wolf: Die Faszination der Amoralität. Zur Systemtheorie der Moral, mit Seitenblicken auf ihre Resonanzen. In: Prokla 18 (1987), Heft 70, 57-77.

Jürgen Wolf: Untersuchungen zur Flexibilisierung des Übergangs in den Ruhestand. In: R.Busch (Hg.): Flexibilisierung der Arbeitszeit - Flexibilisierung der Arbeit. Auswirkungen - Interessen - Handlungsmöglichkeiten (Tagungsband der 2.Kooperationstagung FU-DGB am 25. und 26.2.1987). Berlin: Freie Universität Berlin 1987, 137-153.

Martin Kohli: New patterns of transition to retirement in West Germany. Tampa, Florida: International Exchange Center on Gerontology 1988.

Martin Kohli: Normalbiographie und Individualität: Zur institutionellen Dynamik des gegenwärtigen Lebenslaufregimes. In: H.-G.Brose/B.Hildenbrand (Hg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen: Leske & Budrich 1988, 33-53.
Kurzfassung in:
J. Friedrichs (Hg.): 23. Deutscher Soziologentag 1986: Sektions- und Ad-Hoc-Gruppen. Opladen: Westdeutscher Verlag 1987, 432-35.

Martin Kohli: Ageing as a challenge to sociological theory. In: Ageing and Society 8 (1988), 367-394.
Überarbeitete deutsche Fassung:
Das Alter als Herausforderung an die Theorie sozialer Ungleichheit. Erscheint in: P. Berger/S. Hradil (Hg.): Ungleichheit und Lebenslauf. (Soziale Welt, Sonderband). Göttingen: Schwartz 1990.

Hans-Jürgen Freter/Martin Kohli/Jürgen Wolf: Jenseits der Selbstverständlichkeit: Auf dem Weg zu einer Neudefinition des Ruhestandes. In: H.-J. Hoffmann-Nowotny (Hg.): Kultur und Gesellschaft (24. Deutscher Soziologentag, Beiträge der Forschungskomitees, Sektionen und Ad-hoc-Gruppen). Zürich: Seismo 1989, 46-48.

Martin Kohli: Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie: Aktuelle Veränderungstendenzen und ihre Folgen. In: D.Brock/H.J.Vetter (Hg.): Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel. Umbrüche im beruflichen Sozialisationsprozeß. München: DJI-Verlag 1989, 249-278.

Martin Kohli: Moralökonomie und "Generationenvertrag". In: Max Haller et al. (Hg.): Kultur und Gesellschaft (Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags...). Frankfurt/New York: Campus 1989, 532-555.

Martin Kohli: Le cours de vie comme institution sociale. In: F. Godard/F. de Coninck (eds.): Biographie et cycle de vie. Marseille: Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales 1989, 37-43.

Martin Kohli/Jürgen Wolf: Der Vorruhestand - Bilanz am Beispiel der chemischen Industrie. In: Die Mitbestimmung 35 (1989), Heft 3, 152-156.

Gerhard Naegele/Wolfgang Voges: Die beschäftigungspolitischen Auswirkungen des Vorruhestandsgesetzes. Eine Untersuchung des Einflusses struktureller und individueller Determinanten auf die Nutzung der Vorruhestandsregelung. In: Sozialer Fortschritt 38 (1989), 52-63.

Sighard Neckel: Individualisierung und Theorie der Klassen. Zwischenbemerkungen im Paradigmastreit. In: Prokla 19 (1989), Heft 76, 51-59

Martina Schürkmann: Die Zeitgestaltung im Vorruhestand. In: Die Mitbestimmung 35 (1989), Heft 3, 160-163.

Jürgen Wolf: Der Generationenvertrag unter dem Druck des Arbeitsmarktes. Erfahrungen mit dem Vorruhestand. In: Die Mitbestimmung 35 (1989), Heft 3, 157-160.

Jürgen Wolf: Die Veränderung der Altersgrenzen - betriebliche Interessen und biographische Perspektiven. In: Sozialer Fortschritt 38 (1989), 96-100.

Klaus Jacobs/Martin Kohli: Der Trend zum frühen Ruhestand: Die Entwicklung der Erwerbsbeteiligung der Älteren im Internationalen Vergleich. In: WSI-Mitteilungen, 8/90.

Martin Kohli: Réorganiser le processus de retraite: Les entreprises, les syndicats et l'état. In: H. David (ed.): Le vieillissement au travail, une question de jugement. Montréal: IRAT 1990, 92-97.

Martin Kohli: Labor market perspectives and activity patterns of the elderly in an aging society. Erscheint in: W. van den Heuvel et al. (eds.): Opportunities and challenges in an aging society. Amsterdam: Elsevier 1990.

Jürgen Wolf: Alter und gewerkschaftliche Politik. Fragestellungen und Ansatzpunkte einer Gewerkschaftspolitik für Ältere mit Älteren. In: WSI-Mitteilungen, 8/90.