



ENTWICKLUNG DURCH BILDUNG

Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt  
*E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung*  
Nr. 40

# Über die Bedarfserschließung im Bereich der Unternehmensnachfolge: Eine regionale Analyse

Ausgangslage, Idee, Methodik und zentrale Ergebnisse

*Fabian Illmer*

2020

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



## Impressum:

E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung  
– Evidenzbasierte Bedarfserschließung und vernetzte Kompetenzentwicklung  
Förderkennzeichen: 16OH22007

Herausgeber:

Hochschule Kaiserslautern  
Prof. Dr. Hans-Joachim Schmidt  
Schoenstr. 11  
67659 Kaiserslautern

Technische Universität Kaiserslautern  
Prof. Dr. Matthias Rohs  
Erwin-Schrödinger-Straße  
67663 Kaiserslautern

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen  
Prof. Dr. Hans-Ulrich Dallmann  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen am Rhein

**2020**

ISSN 2364-8996

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH22007 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor\*innen.

### Lizenz

Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E<sup>B</sup> sind unter einer Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## Zusammenfassung

Die Regelung der Unternehmensnachfolge stellt die mittelständische Wirtschaft aktuell und zukünftig vor eine große Herausforderung. Neben Fragen der Finanzierung stellen dabei insbesondere Qualifikationsdefizite häufig Gründe für das Scheitern einer Unternehmensnachfolge dar. Vor diesem Hintergrund wurde zum Zwecke der genaueren Einschätzung der Potenziale und Anforderungen an ein mögliches Weiterbildungsangebot eine Bedarfsanalyse durchgeführt. Der vorliegende Arbeits- und Forschungsbericht dokumentiert dabei die verschiedenen Schritte: von dem Hintergrund und der Ausgangslage zur Idee, über die verschiedenen Bedarfserhebungen und -analysen zu den zentralen Ergebnissen und den daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen, welche die Grundlage zur weiteren Konzeptualisierung des Studienangebots bilden.

## Summary

The regulation of company succession poses a great challenge to the small- and medium-sized economy, both now and in the future. In addition to questions of financing, qualification deficits in particular are often reasons for the failure of a company succession. Against this background, an analysis of needs was carried out for the purpose of a more precise assessment of the potential and requirements for a possible further education offer. The present work and research report documents the various steps: from the background and the initial situation to the idea, via the various analyses of needs to the central results and the thereof derived recommendations for action, which form the basis for the further conceptualisation of the study programme.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	1
1 Einleitung .....	1
2 Hintergrund und Idee.....	2
3 Wettbewerbsanalyse (Weiter-)Bildungsmarkt.....	6
4 Die Bedarfserschließung: Methodik, Umsetzung und zentrale Ergebnisse .....	9
4.1 Methodik .....	9
4.1.1 Leitfadengestützte Experteninterviews .....	9
4.1.2 Stellenanzeigenanalyse .....	10
4.2 Zentrale Ergebnisse .....	10
4.2.1 Synopse Ergebnisse Fachkompetenz .....	11
4.2.2 Synopse Ergebnisse Methodenkompetenz .....	13
4.2.3 Synopse Ergebnisse Selbstkompetenz .....	14
4.2.4 Synopse Ergebnisse Sozialkompetenz .....	15
4.2.5 Anforderungen an die curricularen Rahmenbedingungen.....	16
5 Zusammenfassung und Diskussion der zentralen Ergebnisse.....	18
6 Handlungsempfehlungen.....	19
7 Fazit .....	22
Literaturverzeichnis .....	23
Anhang.....	29
A1: Experteninterviewleitfaden zur Unternehmensnachfolge .....	29

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Zahlen von Unternehmensabgabewilligen und Unternehmensübernahmewilligen im Zeitraum zwischen 2007-2018.....	3
Abbildung 2: Entwicklung der Altersstruktur mittelständischer Unternehmensinhaber*innen von 2002 bis 2018 .....	4
Abbildung 3: (Weiter-)Bildungsangebote im Bereich der Unternehmensnachfolge in einem Radius von 250 km um den Standort der Hochschule Kaiserslautern.....	6
Abbildung 4: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Fachkompetenz [Ergebnisse der Experteninterviews] .....	12
Abbildung 5: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Fachkompetenz [Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse].....	12
Abbildung 6: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Methodenkompetenz [Ergebnisse der Experteninterviews].....	13
Abbildung 7: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Methodenkompetenz [Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse] .....	13
Abbildung 8: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Selbstkompetenz [Ergebnisse der Experteninterviews] .....	14
Abbildung 9: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Selbstkompetenz [Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse].....	14
Abbildung 10: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Sozialkompetenz [Ergebnisse der Experteninterviews] .....	15
Abbildung 11: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Sozialkompetenz [Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse].....	15
Abbildung 12: Angaben zu potenziellen Zielgruppen .....	16

## 1 Einleitung

Die aktuelle und prospektive Bedeutung der Unternehmensnachfolge<sup>1</sup> für die mittelständische Wirtschaft lässt sich anhand der seit Jahren zunehmenden Spreizung zwischen Angebot (Unternehmensabgabewilligen) und Nachfrage (Unternehmensübernahmewilligen) relativ eindeutig ableiten (vgl. DIHK 2019). Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) schreibt in diesem Zusammenhang in seiner Förderbekanntmachung „Initiative Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ vom 09. August 2019:

„Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist neben der Fachkräftesicherung und der Digitalisierung die derzeit wohl größte Herausforderung für den Mittelstand, vor allem im Handwerk, und sie nimmt weiter an Bedeutung zu. Eine Folge des demographischen Wandels ist die Zunahme von anstehenden Betriebsübergaben bei unzureichender Anzahl von Nachfolgerinnen und Nachfolgern.“ (BMWi 2019, S. 1)

Zudem ist die Unternehmensnachfolge ein sehr komplexer und im Vorfeld langfristig zu planender Prozess (vgl. Olbrich 2014, S. 11-19), bei dem neben Fragen der Finanzierung (vgl. HWB Unternehmerberatung GmbH 2020) insbesondere die hohen Qualifikationsanforderungen an die potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger in vielen Fällen eine Hürde für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge darstellen können (vgl. DIHK 2019). Vor diesem Hintergrund wurde ausgehend von dem Bildungsnetzwerk der Hochschule Kaiserslautern (vgl. Brauneck, Elsner & Weber 2017, S. 38) und dem Gründungsbüro Kaiserslautern<sup>2</sup> der Impuls für die Konzeptualisierung eines berufsbegleitenden Weiterbildungsangebots im Bereich der Unternehmensnachfolge gesetzt, welcher vom E<sup>B</sup>-Teilprojektteam der Hochschule Kaiserslautern weiterverfolgt wurde. Das potenzielle Studienangebot könnte dabei einen neuen Baustein zur Entwicklung und Stärkung des regionalen Unternehmertums bilden. Auch können bei der Umsetzung auf bereits umfassende Erfahrungen im Bereich der berufsbegleitenden Studienangebote<sup>3</sup>, Infrastrukturen und das weitreichende Partnernetzwerk der Hochschule Kaiserslautern zurückgegriffen werden. Zur genaueren Einschätzung der spezifischen Anforderungen an die Kompetenzen und der relevanten curricularen Rahmenbedingungen wurde eine regionale

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Arbeits- und Forschungsbericht verfügt über inhaltliche Verbindungen zu einem Beitrag von Ilmer, Payrebrune, Dendl & Zeilfelder (im Erscheinen) und berücksichtigt entsprechende Aspekte bzw. nimmt diese wieder auf. Er grenzt sich dabei durch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen ab, welche insbesondere auf den regionalen Bedarfserhebungen und -analysen im Bereich der Unternehmensnachfolge liegen.

<sup>2</sup> Siehe hierzu: <https://www.gruendungsbuero.info/> (abgerufen am: 21.04.2020)

<sup>3</sup> Der Fachbereich Betriebswirtschaft bietet in diesem Zusammenhang bereits ein breites Weiterbildungsportfolio an: <https://www.hs-kl.de/betriebswirtschaft/studiengaenge/master/weiterbildende-studiengaenge> (abgerufen am: 21.04.2020)

Bedarfsanalyse durchgeführt, deren Ergebnisse die Grundlage zur evidenzbasierten Entwicklung eines passgenauen Studienangebots bilden.

Der vorliegende Bericht geht dabei zunächst auf die Begrifflichkeiten des Entrepreneurships und der Unternehmensnachfolge ein, um die Gemeinsamkeiten und Abgrenzungskriterien zu definieren. Im folgenden Schritt werden die genauen Hintergründe und die Ausgangslage im Bereich der Unternehmensnachfolge anhand von statistischen Indikatoren näher beleuchtet und die zugrundeliegende Idee genauer beschrieben. In Abschnitt drei werden die Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse hinsichtlich des regionalen und überregionalen (Weiter-)Bildungsmarkts vorgestellt. Die Bedarfserschließung bildet daran anschließend den Kern des Berichts; dabei wird zunächst auf die methodische Vorgehensweise, die Umsetzung und im Folgenden auf die zentralen Ergebnisse eingegangen. In den beiden vorletzten Abschnitten werden die Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert, um daraus ableitend für die Studienangebotsentwicklung Handlungsempfehlungen zu konkretisieren. Ein Fazit bildet den Abschluss des Berichts.

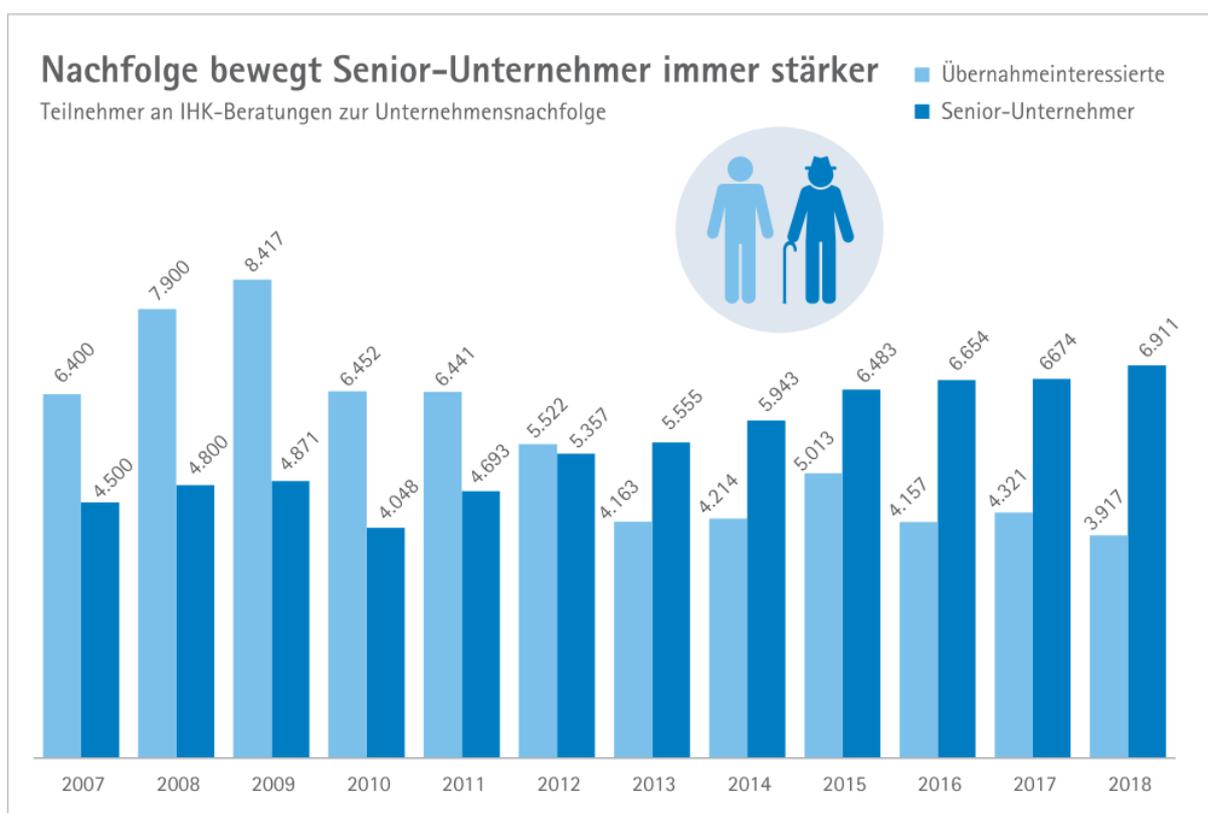
## 2 Hintergrund und Idee

Im Hinblick auf den Begriff „Entrepreneurship“ existieren eine Vielzahl an Definitionsversuchen. Für alle Autoren gilt, dass entrepreneuriales Handeln als ein Agieren verstanden wird, welches auf das Bewirken von Veränderungen abzielt. In diesem Zusammenhang wird es als „Experimentieren mit neuen Produkten und Geschäftsideen charakterisiert. Es ist damit eine inhärent mit Unsicherheit und Risiko verbundene Aktivität. Diese fundamentale Unsicherheit ist keineswegs auf die Einführung von Innovation bzw. auf innovative Gründung beschränkt.“ (Fritsch 2016, S. 8)

Auch die Unternehmensnachfolge stellt eine Form des Entrepreneurships dar, welche im Vergleich zur „Neugründung“ keineswegs mit geringeren Herausforderungen verbunden ist, da an bereits bestehende Strukturen (z. B. Unternehmenskultur und Organisation) angeknüpft werden muss (vgl. BMWi 2019, S. 6f.). Dies kann in der Folge bei der Veränderung bzw. der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens (beispielsweise durch neue Produkte oder Geschäftsideen) zu Einschränkungen der Handlungsfreiheitsgrade und möglicherweise zu Widerständen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen. Dem gegenüber bietet die Unternehmensnachfolge im Vergleich zur „Neugründung“ auch Vorteile: Das Unternehmen ist mit seinen Produkten und Dienstleistungen bereits auf dem Markt positioniert und verfügt somit über einen Kunden- und Lieferantenstamm (vgl. ebd.).

Die besondere Bedeutung der Unternehmensnachfolge für den Mittelstand wurde bereits einleitend angedeutet. Diese lässt sich insbesondere auch anhand von statistischen Indikatoren unterschiedlicher Studien darlegen, auf die im Folgenden eingegangen wird. Basierend auf den Längsschnittdaten des DIHK-Reports zur Unternehmensnachfolge wird folgende Entwicklung bei den Zahlen der Unternehmensabgabewilligen und Unternehmensübernahmewilligen ersichtlich:

**Abbildung 1: Entwicklung der Zahlen von Unternehmensabgabewilligen und Unternehmensübernahmewilligen<sup>4</sup> im Zeitraum zwischen 2007-2018**



Quelle: DIHK, 2019, S. 7

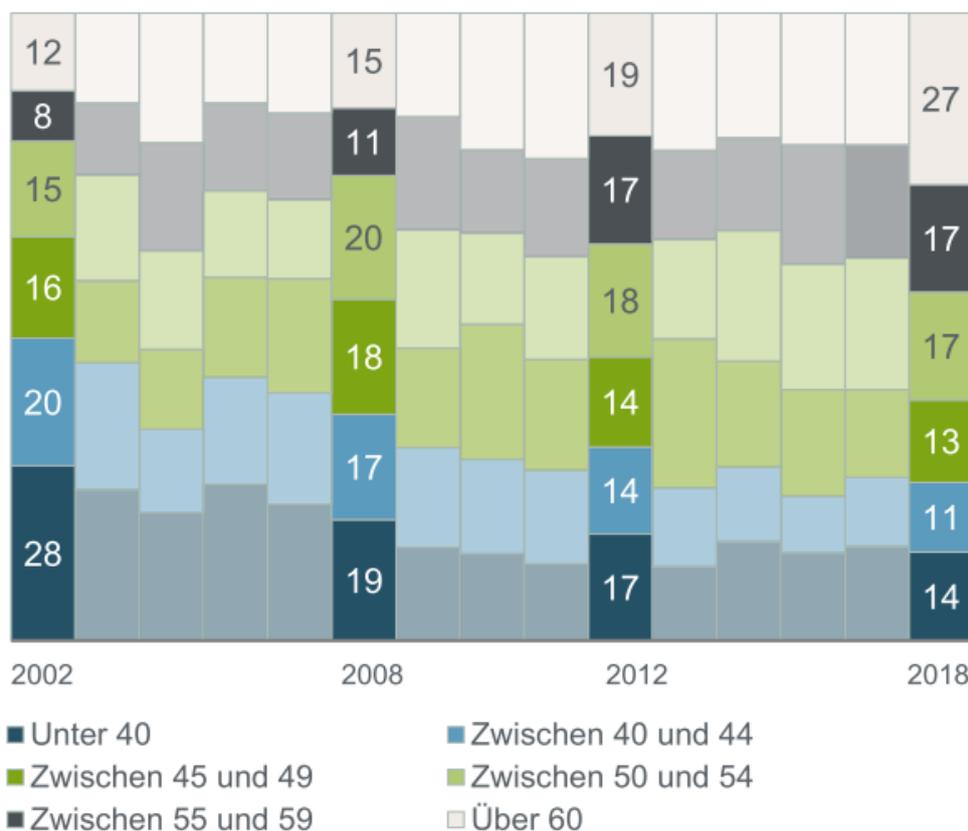
Während bis zur Finanzmarktkrise 2008-2009 ein relativer Überhang an Übernahmewilligen konstatiert werden kann, kehrte sich diese Entwicklung in der folgenden Dekade um. Dies lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass nach der Finanzmarktkrise die unternehmerische Risikobereitschaft abnahm und die Kreditvergabe durch Banken restriktiver reguliert wurde; zudem bot der Arbeitsmarkt durch eine zunehmende Stabilisierung gute berufliche Perspektiven (vgl. Hüther 2020), wodurch die Zahl von Gründungs- und Übernahmewilligen sank. Ein wesentlicher Faktor bei der Erklärung der Zunahme von Unternehmensabgabewilligen stellt

<sup>4</sup> In Abhängigkeit der unterschiedlichen Quellen variiert die Terminologie. Im vorliegenden Bericht wird der Einheitlichkeit wegen von Unternehmensabgabewilligen und Unternehmensübernahmewilligen gesprochen.

die demografische Entwicklung dar. Während die geburtenstarken Jahrgänge der fünfziger und sechziger Jahre vermehrt das Rentenalter erreichen, sind die nachfolgenden Kohorten wesentlich kleiner besetzt (vgl. Schwartz 2019, S. 5f.); dies lässt sich insbesondere an der Entwicklung der Altersstruktur mittelständischer Unternehmensinhaber\*innen erkennen:

**Abbildung 2: Entwicklung der Altersstruktur mittelständischer Unternehmensinhaber\*innen von 2002 bis 2018**

Unternehmensanteile je Altersklasse in Prozent



Quelle: Schwartz, 2019, S. 5

Wie Modellrechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) ergeben haben, kann für den Zeitraum 2018-2022 von approximiert 150.000 Unternehmensnachfolgen im Mittelstand ausgegangen werden, wobei es sich bei 95% der Unternehmen um Familienunternehmen handelt (vgl. Kay, Suprinovic, Schlömer-Laufen & Rauch 2018). Laut Prognosen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) könnten diese Zahlen noch deutlich höher liegen (vgl. Schwartz 2019).

Welche Bedeutung lässt sich diesen Entwicklungen beimessen? Mit ca. 40 Millionen Beschäftigten (Stand 2018) bildet der Mittelstand das Fundament der deutschen Wirtschaft (Statista

2020), wodurch eine signifikante Anzahl an Arbeitsplätzen von der erfolgreichen Unternehmensnachfolge abhängen. In diesem Sinne stellt die systematische Regelung der Nachfolge ein wichtiges Instrument zum Erhalt von Unternehmen und Arbeitsplätzen dar. Im kürzlich<sup>5</sup> erschienen *Global Entrepreneurship Monitor* (Länderbericht Deutschland) wurden daher Forderungen an die Politik laut, die Potenziale der Unternehmensnachfolge für den Standort Deutschland besser zu nutzen (vgl. Sternberg, Gorynia-Pfeffer, Wallisch, Baharian, Stolz & Bloh 2020)

Mit welchen Herausforderungen geht die erfolgreiche Unternehmensnachfolge einher? Neben Fragen der Finanzierung (vgl. HWB Unternehmerberatung GmbH 2020) liegt ein häufiger Grund für das Scheitern einer Unternehmensnachfolge – wie bereits eingangs erwähnt – in der unzureichenden Qualifizierung der potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger (vgl. DIHK 2019). Insbesondere bei familiengeführten Unternehmen ist dies zu beobachten, da bei der Besetzungsfrage der Verbleib der Unternehmensführung innerhalb der Familie höheren Stellenwert einnimmt als die eigentliche Eignung aller potenziell in Frage kommenden Nachfolgeinteressierten (vgl. Jansen 2019).

Unter diesen grundlegenden Prämissen wurde von dem E<sup>B</sup>-Teilprojektteam die Idee verfolgt, mit einem beruflichen Weiterbildungsangebot einen Beitrag zur Deckung des notwendigen Qualifizierungsbedarfs im Bereich der Unternehmensnachfolge zu leisten und somit das regionale Unternehmertum zu stärken. Um das Potenzial und die entsprechenden Anforderungen an ein diesbezügliches Studienangebot genauer ermitteln zu können, wurde eine Wettbewerbs- und Bedarfsanalyse durchgeführt, auf die in den folgenden Kapiteln näher eingegangen wird.

---

<sup>5</sup> Dies entspricht dem Stand zum April 2020.

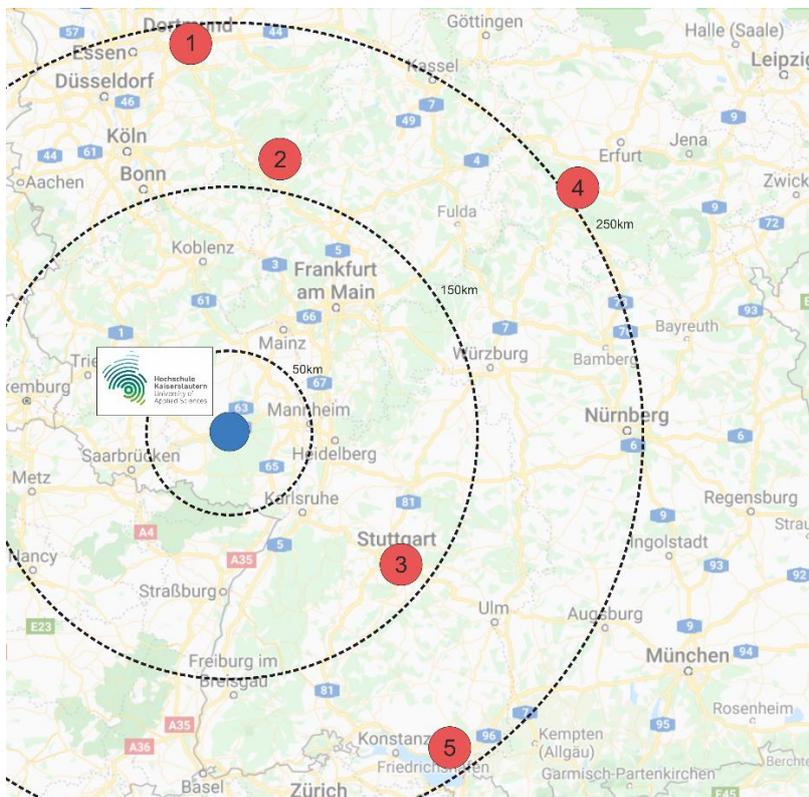
### 3 Wettbewerbsanalyse (Weiter-)Bildungsmarkt

Die folgende Wettbewerbsanalyse stellt eine Übersicht hinsichtlich bestehender regionaler und überregionaler (Weiter-)Bildungsangebote im Bereich der Unternehmensnachfolge dar. Die Angebote wurden dabei in Abhängigkeit der Anbieter wie folgt geclustert:

- Hochschulen,
- private Dienstleister im Bereich der Weiterbildung und
- Kammern/ Berufsverbände.

Als regionaler Bezugsrahmen wurde die E<sup>B</sup>-Projektregion (vgl. Marks 2015, S. 14) herangezogen. Anhand der Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse lässt sich erkennen, dass insbesondere innerhalb der Projektregion kein (Weiter-)Bildungsangebot im Kontext der Unternehmensnachfolge offeriert wird. Auch überregional kann nur eine relativ geringe Dichte an Angeboten ausgemacht werden, wie aus Abbildung 3 ersichtlich wird:

**Abbildung 3: (Weiter-)Bildungsangebote im Bereich der Unternehmensnachfolge in einem Radius von 250 km um den Standort der Hochschule Kaiserslautern**



Quelle: eigene Darstellung

Zur genaueren Einordnung werden im Folgenden die einzelnen (Weiter-)Bildungsangebote näher beschrieben (die Nummerierungen beziehen sich auf Abbildung 3):

### **Hochschulen**

- (1) Universität Witten/ Herdecke: Für potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger wird der Master of Arts „General Management“ mit dem möglichen Schwerpunkt im Bereich Entrepreneurship und Family Business Management angeboten. Bei dem nicht-konsekutiven Studiengang handelt sich dabei um ein Vollzeitstudium (120 ECTS), bei dem ein erster Hochschulabschluss vorausgesetzt wird (vgl. Universität Witten/ Herdecke 2020).
- (2) Universität Siegen: Die an die Universität angegliederte Business School bietet neben verschiedenen berufsbegleitenden Master of Business Administration (MBA) Studiengängen auch Workshops und Zertifikatsangebote für angehende Führungskräfte an (vgl. Universität Siegen 2020).
- (3) Universität Hohenstein: Innerhalb des Vollzeitstudiengangs „Master Economics“ wird das 6 ECTS umfassende Modul Unternehmensnachfolge angeboten, welches jedoch nicht einzeln belegt werden kann (vgl. Universität Hohenheim 2020).
- (4) Hochschule Schmalkalden: Für Geschäftsführer\*innen, Juniorinnen und Junioren und Berater\*innen wird das Zertifikatsangebot „Betriebswirt (FH) für Unternehmensnachfolge“ angeboten (vgl. Hochschule Schmalkalden 2020).

### **Private Dienstleister im Bereich der Weiterbildung**

- (5) Private Universität in Friedrichshafen: Über den Zeitraum von 21 Monaten wird ein „Executive Master for Family Entrepreneurship“ angeboten, der sich insbesondere an die Zielgruppe der Familienunternehmer\*innen richtet, die auf die Rolle der Geschäftsleitung vorbereitet werden (vgl. Zeppelin Universität 2020).

Weiterhin bietet das Zentrum für Unternehmensnachfolge in Mannheim den Lehrgang „Zertifizierter Unternehmensnachfolgeberater“ an. Dieser richtet sich speziell an Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Steuerberater\*innen und Wirtschaftsprüfer\*innen (vgl. ZentUma e.V. 2020).



Zudem bietet die TÜV Süd Akademie GmbH im Kontext der Unternehmensnachfolge an den Standorten München, Stuttgart und Köln unterschiedliche weiterbildende Seminare für Geschäftsführer\*innen an (vgl. TÜV Süd 2020).

### **Kammern/ Berufsverbände**

Von den Handwerkskammern (HWK) und den Industrie- und Handelskammern (IHK) werden an verschiedenen Standorten Beratungsmaßnahmen für Unternehmensabgabewillige und Unternehmensübernahmewillige angeboten (vgl. IHK Pfalz 2020a). Darüber hinaus werden Workshops und Seminare zum Thema Führungskräfteentwicklung offeriert, die jedoch keinen speziellen Schwerpunkt im Bereich der Unternehmensnachfolge aufweisen (vgl. HWK Pfalz 2020, IHK Pfalz 2020b).

Welche Implikationen lassen sich aus den Ergebnissen zusammenfassend ableiten? Die Wettbewerbsanalyse macht deutlich, dass der überregionale (Weiter-)Bildungsmarkt bereits in unterschiedlicher Ausprägung und Form Bestrebungen zur Deckung des Qualifizierungsbedarfs im Bereich der Unternehmensnachfolge aufweist. Jedoch zeigt sich auch, dass insbesondere in der E<sup>B</sup>-Projektregion sehr gute Chancen für die erfolgreiche Etablierung eines beruflichen Weiterbildungsangebots im Bereich der Nachfolge gegeben sind. Durch die folgende Bedarfserschließung sollen Erkenntnisse hinsichtlich der entsprechenden Modalitäten gewonnen werden; die Ergebnisse bilden dabei die Grundlage zur evidenzbasierten Konzeptualisierung und der curricularen bzw. didaktischen Ausgestaltung des zu entwickelnden Studienangebots.

## 4 Die Bedarfserschließung: Methodik, Umsetzung und zentrale Ergebnisse

Bedarfsanalysen besitzen im Kontext der Entwicklung von neuen Studienangeboten im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung eine zunehmend bedeutende Orientierungsfunktion (vgl. Zech 2008). In diesem Zusammenhang wird häufig auch von der Abkehr der Ressourcen- beziehungsweise Angebotsorientierung (vgl. Hanft 2014) und der Hinwendung zur Nachfrageorientierung (vgl. Seitter 2014: S. 141-150) gesprochen. Bedarfe in der wissenschaftlichen Weiterbildung lassen sich dabei niemals vollkommen deterministisch erfassen; dem Forschenden stehen eine Auswahl an Erhebungs- und Analyseinstrumentarien zur Verfügung (vgl. Faulstich & Zeuner 2006: S. 60 f.). In diesem Sinne besitzt die Bedarfserschließung einen eher explorativen Charakter.

### 4.1 Methodik

Im Kontext der Bedarfserschließung eines möglichen weiterbildenden Studienangebots im Bereich der Unternehmensnachfolge kamen zur Erstellung eines Kompetenzprofils und der genaueren Einschätzung der Anforderungen an die curricularen Rahmenbedingungen in Anlehnung an die Vorgehensweise von Mendes Passos & Rewin (vgl. 2016) und Rewin, Adam & Reichenbach (vgl. 2017) leitfadengestützte Experteninterviews<sup>6</sup> sowie Stellenanzeigenanalysen<sup>7</sup> zum Einsatz. Dabei wurde zur Entwicklung des Kategoriensystems (vgl. Mayring 2015, S. 51 f.) die Kompetenzdefinition der Hochschule Kaiserslautern (vgl. 2014) herangezogen.

#### 4.1.1 Leitfadengestützte Experteninterviews

Im Zuge der Bedarfserschließung wurden im Zeitraum zwischen Dezember 2018 und August 2019 insgesamt 12 Experteninterviews durchgeführt, welche zwischen 60 – 90 Minuten dauerten. Sie wurden dabei aufgezeichnet und anschließend transkribiert<sup>8</sup>. Der Interviewleitfaden<sup>9</sup> wurde in Anlehnung an die Vorarbeiten aus dem Projekt „Offene Kompetenzregion Westpfalz“ (OKWest) hinsichtlich des Erkenntnisinteresses auf den Bereich der Unternehmensnachfolge

---

<sup>6</sup> Bei leitfadengestützten Experteninterviews steht weniger die befragte Person – mit ihrem biografischen Hintergrund – im Fokus, als vielmehr der Repräsentant einer bestimmten zu analysierenden Gruppe mit seinem entsprechend auf ein konkretes Handlungsfeld definierten Expertenwissen; der Leitfaden grenzt dabei den Gesprächsrahmen sehr genau auf diesen Ausschnitt der Erfahrungswelt des Experten ein (vgl. Mayer 2013, S. 38; vgl. Flick 1999, S. 109 f.; vgl. Meuser & Nagel 1991).

<sup>7</sup> Stellenanzeigen sind im Kern eine Explikation von Qualifikationsanforderungen an einen spezifischen Arbeitsplatz innerhalb einer Organisation. Im Sinne der Nachhaltigkeit sind Organisationen bestrebt, bei der Besetzung von Stellen möglichst zukunftsorientiert zu planen (vgl. Hermes & Schandock 2016, S. 4 f.).

<sup>8</sup> Die Transkription erfolgte nach der Methode von Friebertshäuser & Langer (vgl. 2013, S. 437-456).

<sup>9</sup> Der genaue Interviewleitfaden ist dem Anhang A1 zu entnehmen.

angepasst (vgl. Burlakow & Ebel 2017, S. 114f.). Insbesondere zu den folgenden Themenfeldern sollten Expertenaussagen generiert werden:

- Anforderungen innerhalb der verschiedenen Kompetenzdimensionen,
- Potenzielle Zielgruppen,
- Studienformat,
- mögliche Alleinstellungsmerkmale und
- typische Tätigkeits- und Aufgabenfelder im Bereich der Geschäftsführung.

Die Interviews fanden an der Hochschule Kaiserslautern oder am entsprechenden Arbeitsort der Befragten statt. Die Interviewten stellten dabei Vertreter\*innen der Handwerkskammer (HWK), der Industrie und Handelskammer (IHK), des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW), Geschäftsführende von KMUs<sup>10</sup> und Finanz-/ Steuerberater\*innen dar. Ziel war es, explorativ ein möglichst breites multiperspektivisches Bild der Bedarfssituation zu skizzieren.

#### 4.1.2 Stellenanzeigenanalyse

Weiterhin wurden im Zeitraum von August bis November 2019 insgesamt 25 Stellenanzeigen analysiert. Eine Herausforderung bestand insbesondere darin, qualifikationsanforderungsspezifische Stellenanzeigen zu identifizieren, die das Tätigkeits- und Aufgabenprofil von potenziellen Unternehmensnachfolger\*innen möglichst genau abbilden. Vor diesem Hintergrund erfuhr die Recherche eine Begrenzung auf die Bereiche der Geschäftsführung und Leitung<sup>11</sup>. Dabei wurde auf die folgenden Internetportale zurückgegriffen: Stepstone, linkedin, indeed, Stellenanzeigen.de und die Jobbörse der Arbeitsagentur.

## 4.2 Zentrale Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der leitfadengestützten Experteninterviews (n = 12) und der Stellenanzeigenanalysen (n = 25) gegenübergestellt. Anhand der Ergebnisse der Häufigkeitsanalysen werden abgleichend aus dem Analysematerial die substanziellen Kompetenzanforderungen identifiziert. Zu sehen ist die jeweilige relative Anzahl der Nennungen der Teilkompetenzen im Hinblick auf die verschiedenen Kompetenzdimensionen: Fachkompetenz,

---

<sup>10</sup> Als Definitionsgrundlage wurde der Benutzerleitfaden der europäischen Kommission herangezogen: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0004.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0004.01/DOC_1) (abgerufen am: 21.04.2020)

<sup>11</sup> Die Eingrenzung erfolgte basierend auf den ersten Erkenntnissen aus den zeitlich vorgelagerten Experteninterviews.

Methodenkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz (vgl. Hochschule Kaiserslautern 2014). Bei der Kodierung des Analysematerials und der Zuordnung zu den Teilkompetenzen wurden explizite Mehrfachnennungen jeweils nur einfach gezählt. Abschließend werden in Kapitel 4.2.5 die zentralen Aussagen aus den Experteninterviews hinsichtlich der unterschiedlichen Anforderungen an die curricularen Rahmenbedingungen zusammengefasst.

#### 4.2.1 Synopse Ergebnisse Fachkompetenz

Im Hinblick auf die Gegenüberstellung der genannten Teilkompetenzen der Fachkompetenz wird ersichtlich, dass insbesondere das Rechnungswesen ( $n = 11/12$ ;  $n = 18/25$ )<sup>12</sup>, EDV-Kenntnisse<sup>13</sup> ( $n = 7/12$ ;  $n = 11/25$ ), Vertrieb ( $n = 6/12$ ;  $n = 16/25$ ) und Projektmanagement ( $n = 4/12$ ;  $n = 6/25$ ) einen relativ hohen Grad an Überschneidung aufweisen. Jedoch zeigen sich vor dem Hintergrund der Gewichtung auch deutliche Unterschiede<sup>14</sup>. Während in den Experteninterviews rechtliche Aspekte ( $n = 8/12$ ) und Unternehmensbewertung ( $n = 6/12$ ) häufig genannt werden, ergibt sich bezüglich der Stellenanzeigen ein anderes Bild: In diesem Zusammenhang wird beispielsweise die Unternehmensbewertung nicht genannt und rechtliche Aspekte werden mit drei Nennungen eine relativ geringe Bedeutung beigemessen. Zudem werden im Kontext der Stellenanzeigen am häufigsten Produktions-/ Prozessmanagement ( $n = 22/25$ ) und strategisches Management ( $n = 20/25$ ) angegeben, während in den Experteninterviews Produktions-/Prozessmanagement eher seltener genannt wird ( $n = 4/12$ ) und strategisches Management keine Erwähnung findet. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre ( $n = 6/12$ ) werden häufiger in den Experteninterviews als Voraussetzung aufgeführt.

Eine Übersicht der Ergebnisse zu den Teilkompetenzen der Fachkompetenz wird aus den Abbildungen 4 und 5 ersichtlich:

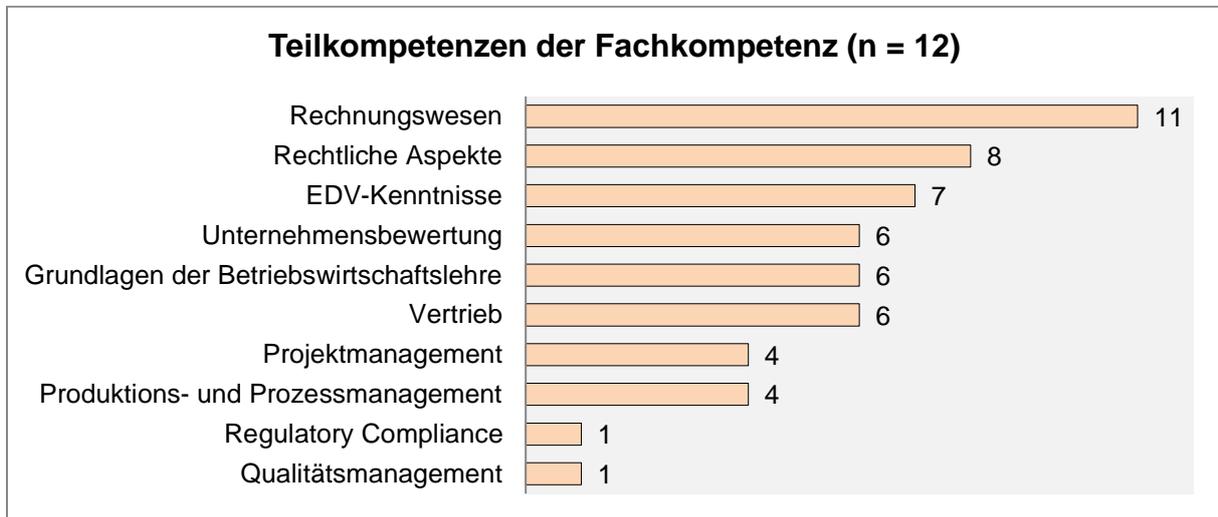
---

<sup>12</sup> Die beispielhafte Notation ( $n = 11/12$ ;  $n = 18/25$ ) bedeutet, dass in 11 von 12 Experteninterviews die entsprechende Teilkompetenz genannt wurde. Dem gegenüber wurde selbige Teilkompetenz in 18 von 25 Stellenanzeigen identifiziert.

<sup>13</sup> Im Kontext der EDV-Kenntnisse werden prioritär die Bereiche ERP (Enterprise-Resource-Planing), CRM (Customer-Relationship-Management) und RUP (Rational Unified Process) genannt.

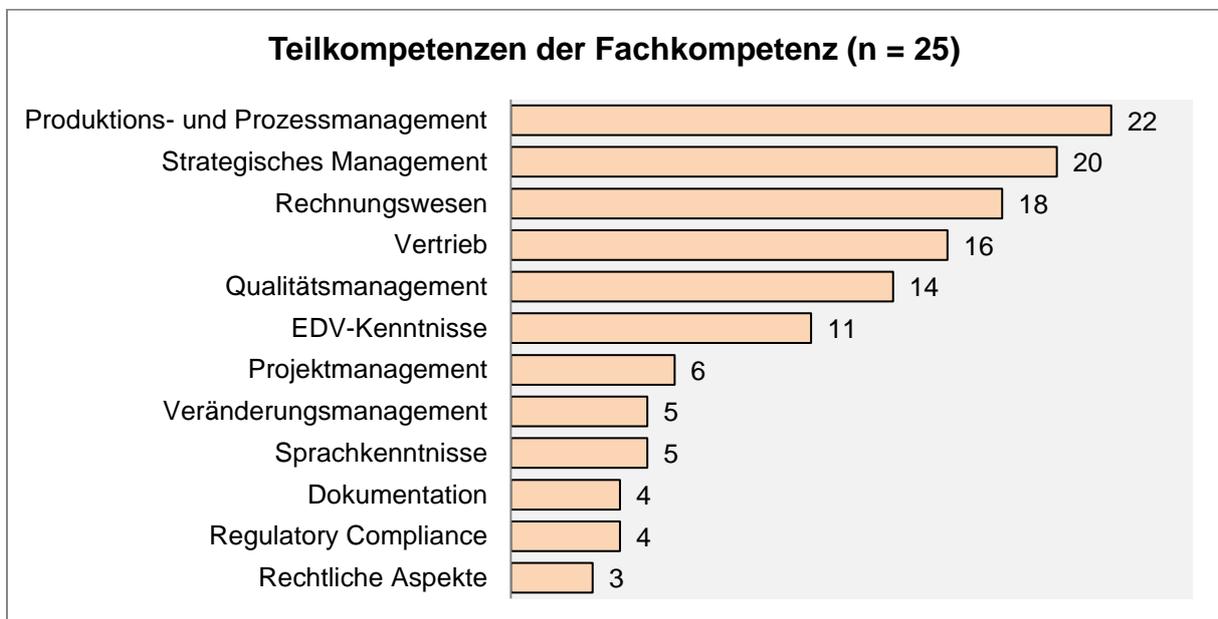
<sup>14</sup> Die Unterschiede bei den Ergebnissen lassen sich insbesondere durch die verschiedenen Perspektiven erklären. Während die Expert\*innen die Kompetenzanforderungen auf einer abstrakteren Ebene bewertet haben, variierten die aufgeführten Anforderungen bei den Stellenanzeigen in Abhängigkeit der Branche stärker. Generell ist eine relativ hohe Varianz innerhalb der Teilkompetenzen der Fachkompetenz zu erkennen, welche auf die fehlende Branchenspezifität der Unternehmensnachfolge zurückzuführen ist.

**Abbildung 4: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Fachkompetenz [Ergebnisse der Experteninterviews]**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 5: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Fachkompetenz [Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse]**

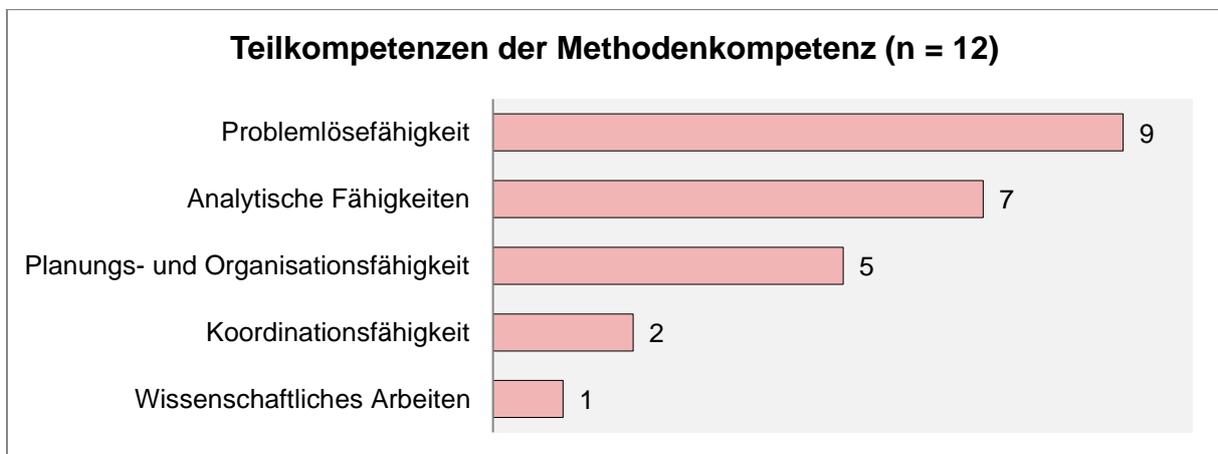


Quelle: Eigene Darstellung

### 4.2.2 Synopse Ergebnisse Methodenkompetenz

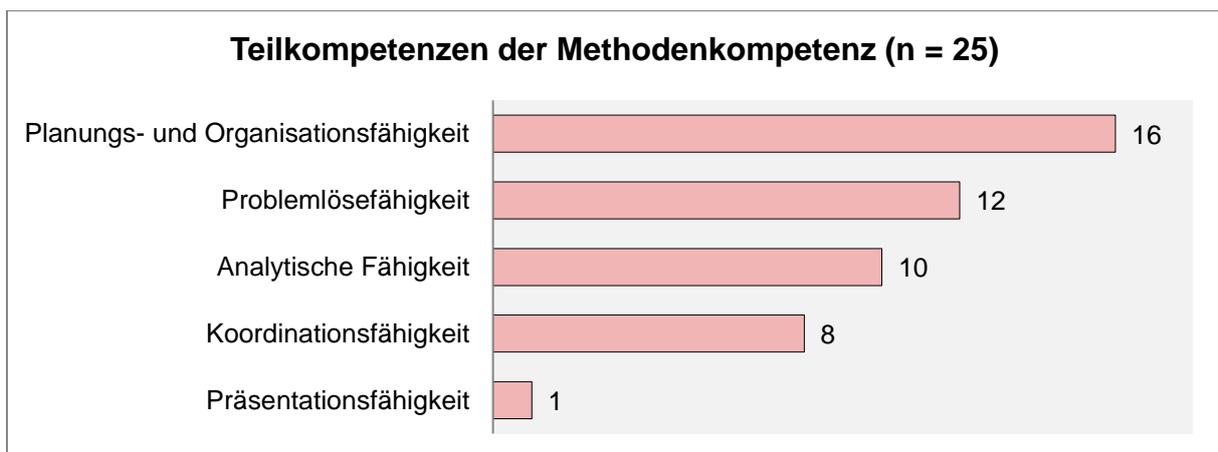
Hinsichtlich der Teilkompetenzen der Methodenkompetenz zeigen die Ergebnisse der Häufigkeitsanalyse einen relativ hohen Grad an Überschneidung. Insbesondere Problemlösefähigkeit ( $n = 9/12$ ;  $n = 12/25$ ), Analytische Fähigkeiten ( $n = 7/12$ ;  $n = 10/25$ ) und Planungs- und Organisationsfähigkeiten ( $n = 5/12$ ;  $n = 16/25$ ) werden genannt. Eine genaue Übersicht der Ergebnisse geht aus Abbildung 6 und 7 hervor:

**Abbildung 6: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Methodenkompetenz [Ergebnisse der Experteninterviews]**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 7: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Methodenkompetenz [Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse]**

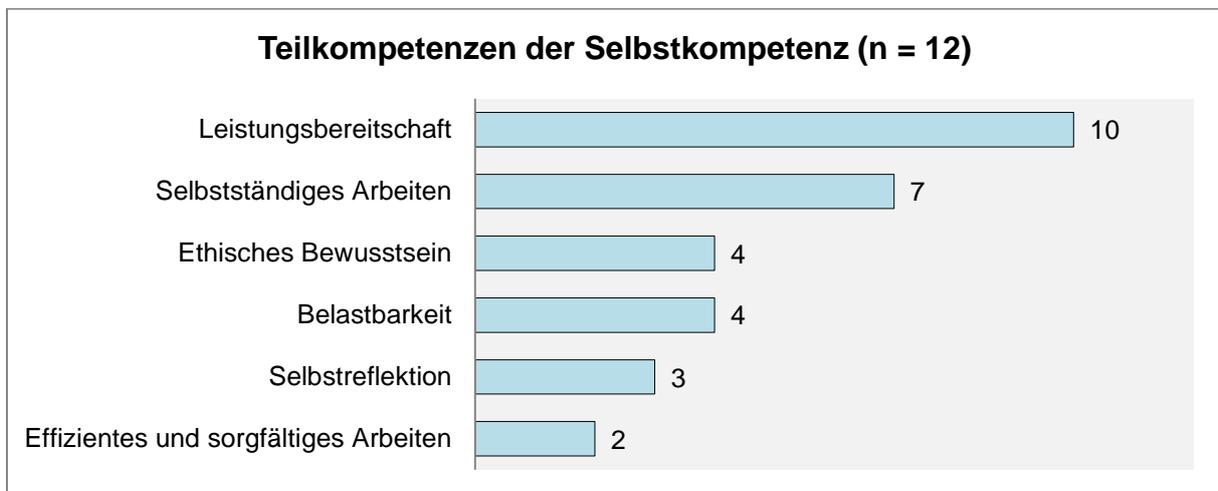


Quelle: Eigene Darstellung

### 4.2.3 Synopse Ergebnisse Selbstkompetenz

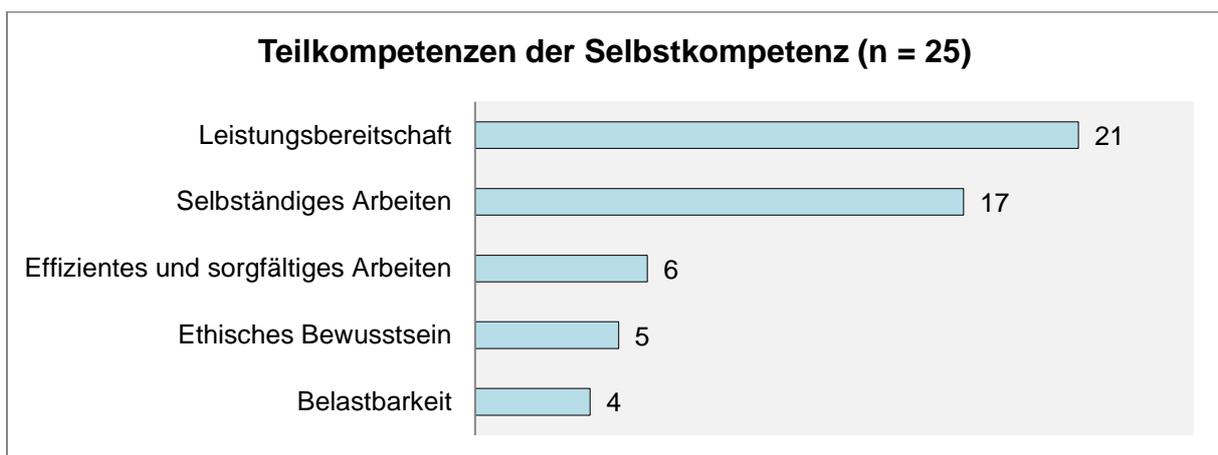
Im Kontext der Teilkompetenzen der Selbstkompetenz ist insbesondere hinsichtlich der Leistungsbereitschaft (n = 10/12; n = 21/25) und dem selbstständigen Arbeiten (n = 7/12; n = 17/25) eine hohe Übereinstimmung erkennbar. Eine Übersicht der Ergebnisse geht aus Abbildung 8 und 9 hervor:

**Abbildung 8: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Selbstkompetenz [Ergebnisse der Experteninterviews]**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 9: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Selbstkompetenz [Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse]**

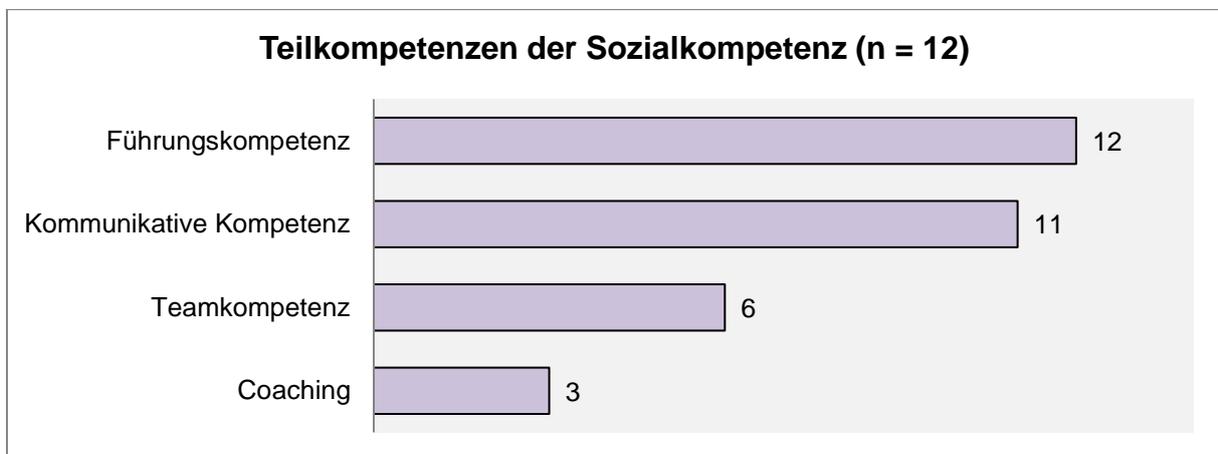


Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.4 Synopse Ergebnisse Sozialkompetenz

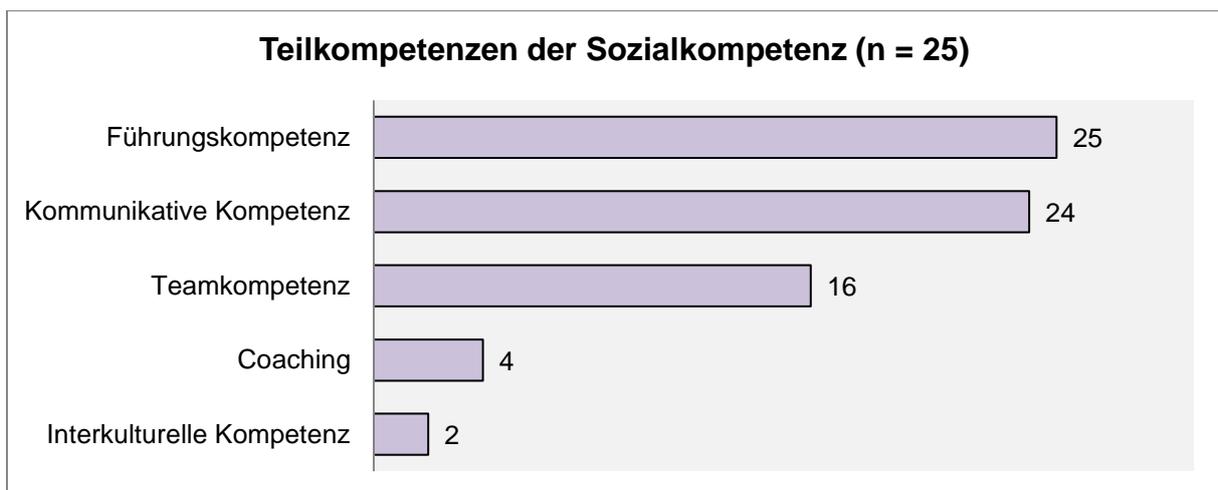
Vor dem Hintergrund der Teilkompetenzen der Sozialkompetenz ergab sich die größte Deckungsgleichheit. Führungskompetenz wurde mit (n = 12/12; n = 25/25) in jedem Experteninterview und jeder Stellenanzeige genannt. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich im Hinblick auf kommunikative Kompetenz (n = 11/12; n = 24/25). Eine Übersicht geht aus Abbildung 10 und 11 hervor:

**Abbildung 10: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Sozialkompetenz [Ergebnisse der Experteninterviews]**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 11: Häufigkeiten der genannten Teilkompetenzen der Sozialkompetenz [Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse]**



Quelle: Eigene Darstellung

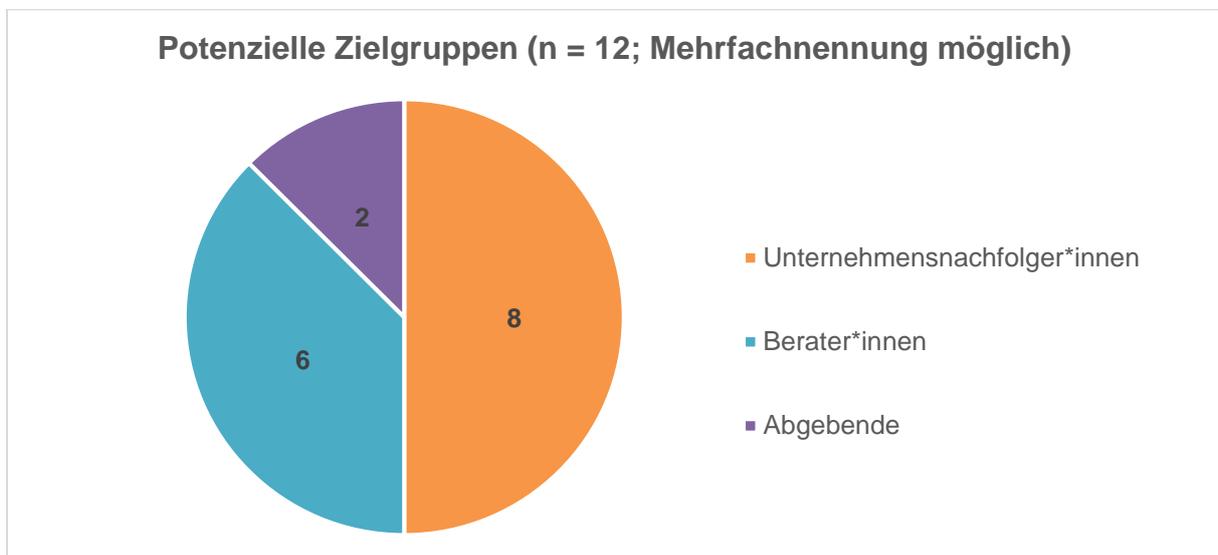
#### 4.2.5 Anforderungen an die curricularen Rahmenbedingungen

In den Experteninterviews sollten neben Fragen zu den notwendigen Kompetenzen im Bereich der Unternehmensnachfolge auch Erkenntnisse hinsichtlich der Anforderungen an die curricularen Rahmenbedingungen gewonnen werden. Die Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt:

##### 4.2.5.1 Potenzielle Zielgruppen

Im Hinblick auf potenzielle Zielgruppen sehen mit  $(n = 8/12)$  die Mehrheit der Expert\*innen das Studienangebot auf Unternehmensnachfolger\*innen ausgerichtet. Auch Berater\*innen stellen mit  $(n = 6/12)$  eine weitere potenzielle Zielgruppe dar. Abgebende werden mit  $(n = 2/12)$  selten genannt: Die meisten Expert\*innen betonen, dass diese mögliche Zielgruppe – bedingt durch ihre Lebensumstände (z. B. Alter) – nur sehr unwahrscheinlich ein solches Studienangebot wahrnehmen würde, vielmehr würden Abgebende sich im Nachfolgeprozess professionell beraten lassen. Ein Überblick wird aus Abbildung 12 ersichtlich:

Abbildung 12: Angaben zu potenziellen Zielgruppen



Quelle: Eigene Darstellung

##### 4.2.5.2 Studienformat

Da die Unternehmensnachfolge branchenunspezifisch ist und die Zielgruppen mit den unterschiedlichsten Bildungs- und Berufshintergründen sehr heterogen sind, sollte das Studienformat laut Aussagen der Expert\*innen durch einen hohen Grad an Modularisierung einen individuellen (Weiter-)Bildungsverlauf ermöglichen. Zudem sollte das berufsbegleitende Studienan-

gebot im Zertifikatsbereich verortet sein und einen zeitlichen Umfang von ein bis zwei Semestern nicht überschreiten. Ein wichtiger Faktor bei der curricularen Ausgestaltung stellt die Vereinbarkeit mit den diversen individuellen beruflichen Rahmenbedingungen dar. Auch kann durch einen hohen Anteil an praxis- und problemlösungsorientierten Inhalten ein signifikanter Mehrwert geschaffen werden.

#### **4.2.5.3 Alleinstellungsmerkmale**

Im Kontext möglicher Alleinstellungsmerkmale wurde angeregt, den Erfahrungsaustausch durch die Vernetzung der Teilnehmenden zu bereichern. In diesem Zusammenhang wurde die Zusammenführung von Alumni und angehenden Unternehmensnachfolger\*innen genannt. Vor dem Hintergrund der Finanzierung erachten es die Expert\*innen zudem als sinnvoll, regionale Banken in das Netzwerk einzubinden. Darüber hinaus könnten durch eine internationale und multilinguale Ausgestaltung des Curriculums auch amerikanische Mitbürger\*innen angesprochen werden, die vergleichsweise überproportional in der Region ansässig sind.

#### **4.2.5.4 Typische Aufgaben- und Tätigkeitsfelder**

Mit welchen typischen Aufgaben-, Tätigkeitsfelder und Arbeitsabläufen werden Absolvierende des Studienangebots konfrontiert sein?

Da die Übernahme eines Unternehmens ein sehr komplexer Prozess ist, der von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängig ist, wird es laut den Interviewten beim Nachfolgeprozess zunächst darauf ankommen, sich einen Überblick hinsichtlich der bestehenden Strukturen im Unternehmen und bezüglich der Rahmenbedingungen zu verschaffen. Darunter fallen insbesondere bilanzielle Aspekte, Prozessabläufe, Personalstrukturen, aktuelle Marktentwicklungen und Wettbewerbsbedingungen, bestehende Kundenbeziehungen und Fragen der Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Von angehenden Nachfolger\*innen wird dabei erwartet, dass sie früh eine eigene Idee der strategischen und zukunftsorientierten Ausrichtung des Unternehmens entwickeln können. Vor allem in familiengeführten Unternehmen müssen sich die nachfolgenden Generationen häufig zu Beginn beweisen, bevor die ältere Generation von ihrem Lebenswerk loslassen kann. Vor diesem Hintergrund wurde angeregt, das Curriculum durch die praxisnahe Erstellung möglicher Strategie- und Notfallpläne zu bereichern und die Absolvierenden auf verschiedene unternehmerische Szenarien vorzubereiten. Darüber hinaus können laut den Expert\*innen auch Coaching-Elemente eingesetzt werden, um zugleich die Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung zu unterstützen.

## 5 Zusammenfassung und Diskussion der zentralen Ergebnisse

Wie sich insbesondere anhand der Ergebnisse der Fachkompetenzdimension erkennen lässt, liegt der Schwerpunkt des zu entwickelnden Studienangebots erwartungsgemäß im betriebswirtschaftlichen Bereich. Dabei weisen die Teilkompetenzen innerhalb der Fachkompetenz eine relativ hohe Varianz auf, die vor allem auf die fehlende Branchenspezifität der Unternehmensnachfolge und den hohen Heterogenitätsgrad hinsichtlich der potenziellen Zielgruppen zurückzuführen ist, die sehr unterschiedliche Berufs- und Bildungshintergründe haben. Durch die Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse und der Bedarfserschließung können die Zielgruppen auf Unternehmensnachfolger\*innen und Berater\*innen schwerpunktmäßig eingegrenzt werden. Abgebende stellen eine weitere Zielgruppe dar, die jedoch aufgrund ihrer Lebensumstände (z. B. Alter) als eher unwahrscheinlich zu betrachten sind.

Eine besondere Herausforderung bei der curricularen Ausgestaltung wird darin bestehen, betriebswirtschaftliche Basiskompetenzen zu vermitteln, individuelle (Weiter-)Bildungsverläufe zu ermöglichen und dabei zugleich ein zeitlich komprimiertes Studienformat anzubieten, welches mit den beruflichen Rahmenbedingungen potenzieller Interessenten vereinbar ist; es sollte in diesem Sinne im Bereich der Zertifikatsangebote verortet sein und einen Umfang von ein bis zwei Semestern nicht überschreiten. Die Entscheidung hinsichtlich des zeitlichen Rahmens und der Implementierung an der Hochschule sollte insbesondere auch vor dem Hintergrund eines möglichen Akkreditierungsprozesses getroffen werden.

Im Hinblick auf die konkrete modulare Zusammenstellung des Studienangebots können in Zusammenarbeit mit dem/ den involvierten Fachbereich(en) die Ergebnisse der gegenüberstellenden Häufigkeitsanalyse bezüglich der verschiedenen Kompetenzdimensionen herangezogen werden. Teilkompetenzen mit einem hohen Deckungsgrad bilden dabei zielgruppenübergreifend die Entscheidungsgrundlage zur Auswahl der Basismodule. Durch eine ausdifferenzierte Vertiefungsebene kann das Studienangebot den individuell sehr unterschiedlichen Qualifikationsbedarfen gerecht werden. Das zugleich sehr kompakte und passgenaue Format bildet dabei ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal.

Darüber hinaus sollte das Angebot im Blended-Learning-Format angeboten werden, um zum einen dem begrenzten Zeitbudget der Teilnehmenden Rechnung zu tragen und zugleich zum anderen einen intensiven Austausch zu ermöglichen. Dabei sollten insbesondere praxisnahe und problemlösungsorientierte Inhalte im Curriculum verankert sein. In diesem Zusammen-

hang wurde die Ausarbeitung von Strategie- und Notfallplänen angeregt, um die Absolvierenden des Angebots auf die verschiedensten unternehmerischen Szenarien vorzubereiten und damit die Methodenkompetenz zu fördern. Unter diesen Prämissen stellen Planspiele und Managementsimulationen einen didaktischen Lösungsansatz dar. Darüber hinaus können durch Coaching-Elemente die Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung unterstützt werden.

Zudem sollten im Hinblick auf die Präsenzzeiten neben der Kompetenzvermittlung insbesondere auch die Vernetzung gefördert werden. Durch die Zusammenführung von Alumni und Teilnehmenden kann der praxisnahe Erfahrungsaustausch einen signifikanten Mehrwert schaffen. Auch die Einbindung von regionalen Banken in das Netzwerk ist vor dem Hintergrund des Finanzierungsaspekts als sinnvoll zu erachten. In diesem Zusammenhang kann auf das weitreichende Partnernetzwerk der Hochschule Kaiserslautern zurückgegriffen werden.

Welche konkreten Handlungsempfehlungen lassen sich anhand der hier dargestellten Ergebnisse der Bedarfsanalyse formulieren?

## 6 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen dienen zur Orientierung (vgl. Zech 2008) hinsichtlich der curricularen Ausgestaltung des zu entwickelnden Studienangebots im Bereich der Unternehmensnachfolge an der Hochschule Kaiserslautern. Das genaue Vorgehen der Angebotsentwicklung ist dem Bericht von Weber & Neureuther (2017) zu entnehmen.

### **Verortung innerhalb der Hochschule**

Das Studienangebot ist durch seine inhaltliche Schwerpunktsetzung im Fachbereich Betriebswirtschaft zu verorten. Durch das im Fachbereich bereits umfänglich vorhandene Weiterbildungsportfolio, welches von MBA-Studiengängen, über Zertifikatsangebote bis zu Fernstudiengängen reicht, sind optimale institutionelle Voraussetzungen gegeben. Auch werden mit dem Bachelor *Mittelstandsökonomie* und dem Master *Mittelstandsmanagement* inhaltlich einschlägige Vollzeitstudiengänge angeboten. Im Kontext der Beratung existiert zudem der Fernstudiengang *Finanzberatung für Unternehmen und Privatkunden* (vgl. Hochschule Kaiserslautern 2020, Finanzhochschule 2020). Darüber hinaus veranstaltet der Fachbereich in Kooperation mit der Sparkasse Südwestpfalz regelmäßig Managementplanspiele, die das Interesse

am Unternehmertum bei Schülerinnen und Schülern wecken sollen<sup>15</sup>. Die in diesem Zusammenhang genutzte Management-Simulationssoftware TOPSIM<sup>16</sup> wird insbesondere auch in der Erwachsenenbildung eingesetzt und könnte in das Blended-Learning-Konzept verankert werden, um den kommunizierten Anforderungen an realitätsnahen und praxis- bzw. problemlösungsorientierten Inhalten gerecht zu werden.

## Zielgruppen

Das Studienangebot richtet sich anhand der Ergebnisse der Wettbewerbs- und Bedarfsanalyse an potenziell drei verschiedene Zielgruppen, die aus betriebswirtschaftlichen, juristischen und technischen Berufsfeldern kommen. Es handelt sich dabei um beruflich Qualifizierte sowie akademisch Vorgebildete. Sie verfolgen mit unterschiedlichen Intentionen die Teilnahme an dem Weiterbildungsangebot im Bereich der Unternehmensnachfolge:

- Nachfolger\*innen

Zu den Nachfolger\*innen zählen Personen mit individuell sehr heterogenen Bildungs- und Berufshistorien. Sie haben dabei bereits eine Ausbildung absolviert oder können einen akademischen Abschluss vorweisen. Nach mehreren Jahren Berufserfahrung möchten sie den Schritt in die Selbstständigkeit wagen oder streben die Weiterführung des Familienunternehmens an. Die Intention zur Teilnahme besteht in der Vorbereitung auf die Rolle der Geschäftsführung.

- Berater\*innen

Zu dieser Zielgruppe gehören insbesondere Steuer-, Finanz- bzw. Unternehmensberater\*innen oder Rechtsanwälte\*innen. Mit der Teilnahme an dem Studienangebot möchten sich die Interessenten auf die Begleitung des Unternehmensnachfolgeprozesses spezialisieren. Dabei nehmen sie eine moderierende Rolle zwischen den Nachfolger\*innen und den Abgebenden ein, wodurch neben fundierten Fachkompetenzen auch hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz bestehen. Die Zertifizierung kann zudem als Nachweis bei der Prüfung der Kreditwürdigkeit einer begleiteten Unternehmensnachfolge fungieren.

---

<sup>15</sup> Siehe hierzu: <https://www.hs-kl.de/hochschule/aktuelles/projekte-und-menschen/pm-2020-02-12-unternehmens-planspiel-topsim-am-campus-zweibruecken> (abgerufen am: 21.04.2020)

<sup>16</sup> Siehe hierzu: <https://topsim.com/de/bildung/> (abgerufen am: 21.04.2020)

- Abgebende

Darunter sind Unternehmer\*innen zu verstehen, die bereits langjährig in der Rolle der Geschäftsführung tätig waren und durch ihre Lebensumstände (z. B. Alter) die Übergabe des Unternehmens regeln möchten, welches in vielen Fällen das Lebenswerk darstellt. Sie streben dabei insbesondere die Lösung von finanziellen und rechtlichen Fragestellungen an. In diesem Sinne sind sie eher an einer professionellen Beratung interessiert und stellen damit eine unwahrscheinliche Zielgruppe für das Studienangebot dar.

## Kompetenzen

Vor dem Hintergrund der in Abschnitt vier dargestellten Ergebnisse sollten bei der Festlegung der zu erreichenden Qualifikationsziele folgende Aspekte beachtet werden:

- Die Qualifikationsanforderungen im Bereich der Unternehmensnachfolge sind sehr von den unterschiedlichen Zielgruppen und den individuellen Berufs- und Bildungshintergründen abhängig
- Zielgruppenübergreifend werden insbesondere grundlegende betriebswirtschaftliche Fachkompetenzen gefordert (Basismodulebene).
- Zielgruppenspezifisch sollte durch einen hohen Grad an Modularisierung eine individuelle Gestaltung des (Weiter-)Bildungsverlaufs ermöglicht werden (Vertiefungsmodulebene).
- Bei der strukturellen Ausgestaltung des Curriculums kann die Zuordnung hinsichtlich der Basis- und Vertiefungsmodulebene anhand der gegenüberstellenden Häufigkeitsanalyse der ermittelten Teilkompetenzen und dem entsprechenden Deckungsgrad im Austausch mit dem Fachbereich erfolgen.

## **Format, Umfang und akademischer Abschluss**

Eine Besonderheit des Studienangebots besteht in dem ebenso kompakten wie flexibel adaptierbaren Format. Durch den hohen Grad an Modularisierung wird damit beruflich Qualifizierten sowie akademisch Vorgebildeten den individuellen Bedarfen entsprechend eine passgenaue Weiterbildungsmöglichkeit im Bereich der Unternehmensnachfolge geboten. Im Sinne des lebenslangen Lernens und der Öffnung der Hochschule kann somit unterschiedlichen Zielgruppen der Zugang zur wissenschaftlichen Weiterbildung eröffnet werden (vgl. Bohn 2002, S. 5; Schanz 2015, S. 19).

Da die zeitlichen Ressourcen der potenziellen Zielgruppen sehr begrenzt sind und die Individuen beruflich sehr eingebunden sind, ist ein Vollzeitstudium oder auch ein langjähriges berufsbegleitendes Studienformat auszuschließen. Vor diesem Hintergrund wird anhand der Expertenaussagen ein zeitlicher Rahmen von 6 Monaten bzw. ein Umfang von 120 Präsenzstunden empfohlen. Da unter diesen Prämissen ein akademischer Abschluss nicht zu realisieren ist, sollte das Weiterbildungsangebot in Form eines Zertifikats umgesetzt werden.

## **7 Fazit**

Die Erkenntnisse der Wettbewerbs- und Bedarfsanalyse legen den Schluss nahe, dass durch die Entwicklung eines Zertifikatsstudiengangs *Unternehmensnachfolge* ein in dieser Form einzigartiges Weiterbildungsangebot für verschiedene Zielgruppen in der Region geschaffen werden kann. Somit könnte es in diesem Zusammenhang einen weiteren Baustein zur Entwicklung und Stärkung des Unternehmertums bilden. Prospektiv sollten vor diesem Hintergrund neben den Verantwortlichen des Fachbereichs Betriebswirtschaft insbesondere auch die Impulsgeber, das Gründungsbüro Kaiserslautern und die Akteure des Bildungsnetzwerks der Hochschule Kaiserslautern (vgl. Brauneck, Elsner & Weber 2017, S. 38) in die weiteren Planungen kontinuierlich eingebunden werden.

## Literaturverzeichnis

Bohn, A. (2002). *Modularisierung in Hochschulen. Handreichung zur Modularisierung und Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen; erste Erfahrungen und Empfehlungen aus dem BLK-Programm "Modularisierung"* (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, H. 101). Bonn: BLK.

Brauneck, U., Elsner, A. & Weber, A. (2017). Das Bildungsnetzwerk im Projekt OKWest und seine Auswirkungen auf die Bildungsregion Kaiserslautern/Westpfalz – Ein Werkstattbericht. In R. Arnold, K. Faber, M. Lermen & H.-J. Schmidt (Hrsg.), *Hochschulöffnung durch Kompetenzorientierung und Digitalisierung*, S. 35-43. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2019). *Förderbekanntmachung Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“*. Verfügbar unter [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/F/foerderbekanntmachung-unternehmensnachfolge.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/F/foerderbekanntmachung-unternehmensnachfolge.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (Zugriff am 29.04.2020).

Burlakow, K. & Ebel, I. (2017). Kompetenzprofile als Schlüssel für kompetenzorientierte Lehre. In R. Arnold, K. Faber, M. Lermen & H.-J. Schmidt (Hrsg.), *Hochschulöffnung durch Kompetenzorientierung und Digitalisierung*, S.113-119. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2019). *Unternehmensnachfolge wird zur immer größeren Herausforderung, DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019*. Verfügbar unter <https://www.dihk.de/resource/blob/16688/49cd71e7f6ede99565ceda0eb92b1632/dihk-nachfolgereport-2019-data.pdf> (Zugriff am 29.04.2020).

Fachhochschule Kaiserslautern (2014). *Kompetenzdefinition der Fachhochschule Kaiserslautern*. Verfügbar unter: [https://www.hs-kl.de/fileadmin/hochschule/stabstellen/qualitaetsmanagement/Kompetenzdefinition\\_FH\\_KI\\_Stand\\_16.05.2014.pdf](https://www.hs-kl.de/fileadmin/hochschule/stabstellen/qualitaetsmanagement/Kompetenzdefinition_FH_KI_Stand_16.05.2014.pdf) (Zugriff am 29.04.2020).

Faulstich, P. & Zeuner, C. (2006). *Erwachsenenbildung. eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten*.

Felden, B., Graffius, M. (2019). *Unternehmensnachfolge in Deutschland 2019 Einschätzungen – Handlungsbedarf – Empfehlungen*. (Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin, Band 11). Dollerup: Flying Kiwi Media GmbH.



Finanzhochschule (2020). *Details Zertifikatsstudium*. Verfügbar unter [https://www.finanzhochschule.de/public/1155995\\_Details\\_Zertifikatsstudium/](https://www.finanzhochschule.de/public/1155995_Details_Zertifikatsstudium/) (Zugriff am: 29.04.2020).

Flick, U. (2000). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, Bd. 55546, Orig.-Ausg., 5. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Friebertshäuser, B., Langer, A. & Prengel, A. (Hrsg.). (2013). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (4., durchgesehene Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.

Fritsch, M. (2016). *Entrepreneurship. Theorie, Empirie, Politik* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Handwerkskammer Pfalz (HWK) (2020). *Kurse + Seminare - Persönlichkeitstraining / Unternehmensführung / Buchführung / Ausbildung der Ausbilder (AdA)*. Verfügbar unter <https://www.hwk-pfalz.de/artikel/kurse-seminare-persoenlichkeitstraining-unternehmensfuehrung-buchfuehrung-ausbildung-der-ausbilder-ada-51,0,3031.html> (Zugriff am: 29.04.2020).

Hanft, A. (2014). *Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen* (Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Bd. 13). Münster: Waxmann.

Hermes, J. & Schandock, M. (2016). *Stellenanzeigenanalyse in der Qualifikationsentwicklungsforschung - Die Nutzung maschineller Lernverfahren zur Klassifikation von Textabschnitten*. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Verfügbar unter <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/8146> (Zugriff am: 29.04.2020).

Hüther, M. (2020). *Mangelt es den Deutschen an Wachstumsfantasie?* (IW Policy PaperUR). Köln: Institut der Deutschen Wirtschaft (IW). Verfügbar unter [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/policy\\_papers/PDF/2020/IW-Policy-Paper\\_2020\\_Ohne\\_Wachstumsphantasie.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/policy_papers/PDF/2020/IW-Policy-Paper_2020_Ohne_Wachstumsphantasie.pdf) (Zugriff am: 29.04.2020).

Hochschule Kaiserslautern (2020). *Studienangebot Fachbereich Betriebswirtschaft*. Verfügbar unter <https://www.hs-kl.de/betriebswirtschaft> (Zugriff am: 29.04.2020).

Hochschule Schmalkalden (2020). *Betriebswirt (FH) für Unternehmensnachfolge*. Verfügbar unter <https://www.hs-schmalkalden.de/studium/studienangebot-hs-schmalkalden/berufsbe-gleitende-zertifikatsstudien/betriebswirt-fh-fuer-unternehmensnachfolge.html> (Zugriff am: 29.04.2020).

F. Ilmer, Über die Bedarfserschließung im Bereich der Unternehmensnachfolge: Eine regionale Analyse

HWB Unternehmerberatung GmbH (2020). *Herausforderung Unternehmensnachfolge*. Verfügbar unter [https://www.hwb-beratung.de/files/hwb/downloads/HWB\\_-\\_Studie\\_Herausforderung\\_Unternehmensnachfolge.pdf](https://www.hwb-beratung.de/files/hwb/downloads/HWB_-_Studie_Herausforderung_Unternehmensnachfolge.pdf) (Zugriff am: 29.04.2020).

Ilmer, F., Payrebrune, R., Dendl, J., Zeilfelder, M. (im Erscheinen). Die Bedeutung von Modularisierung und Individualisierung am Beispiel eines möglichen Studienangebots im Bereich der Unternehmensnachfolge: Ausgangslage, Bedarfserschließung und Handlungsempfehlungen. In H.-J. Schmidt, M. Rohs & H.-U. Dallmann (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung und Region* (s. a.). Wiesbaden: wbv Verlag.

Industrie- und Handelskammer Berlin (IHK) & Handwerkskammer Berlin (HWK) (2018). *Herausforderung Unternehmensnachfolge*. Verfügbar unter [https://www.hwk-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Betriebsberatung/Kaufmaennische\\_Themen/herausforderung-unternehmensnachfolge-data.pdf](https://www.hwk-berlin.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Betriebsberatung/Kaufmaennische_Themen/herausforderung-unternehmensnachfolge-data.pdf)

Industrie- und Handelskammer Pfalz (IHK) (2020a). *Unternehmensnachfolge - Vermögen sichern und entspannt loslassen*. Verfügbar unter <https://www.pfalz.ihk24.de/system/vst/1308808?id=340274&terminId=565521> (Zugriff am: 29.04.2020).

Industrie- und Handelskammer Pfalz (IHK) (2020b). *Weiterbildungsprogramm*. Verfügbar unter <https://www.pfalz.ihk24.de/share/flipping-book/1273538/index.html#page/1> (Zugriff am: 29.04.2020).

Jansen, S. (2019). *Familienunternehmen - Wie Sie die Unternehmensnachfolge vorbereiten*. Verfügbar unter <https://www.beyondthedeal.de/wp-content/uploads/2019/04/Mergers-und-Akquisitions-Unternehmensnachfolge-Unternehmensübergabe-04-2019.pdf> (Zugriff am: 29.04.2020).

Kay, R., Suprinovic, O., Schlömer-Laufen, N. & Rauch, A. (2018). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022. *Daten und Fakten*, 18. Verfügbar unter [https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/Daten\\_und\\_Fakten\\_18.pdf](https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Daten_und_Fakten_18.pdf) (Zugriff am: 29.04.2020).

Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (Sozialwissenschaften 10-2012, 6., überarb. Aufl.). München: Oldenbourg.

Schanz, H. (2015). Wissenschaft in der Weiterbildung – Modularisierung als integrale Strategie zur Stärkung der Weiterbildungsangebote von forschungsstarken Hochschulen, S.17-40. *Modulare wissenschaftliche Weiterbildung für heterogene Zielgruppen entwickeln. Formate -*

F. Ilmer, Über die Bedarfserschließung im Bereich der Unternehmensnachfolge: Eine regionale Analyse

*Methoden - Herausforderungen* Besters-Dilger, J. & Neuhaus, G. (Hrsg.). (Schriftenreihe Freiburger universitäre Weiterbildung, Band 1, 1. Auflage). Freiburg: Rombach Verlag.

Schwartz, M. (2018). Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht. *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, 197. Verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf> (Zugriff am: 29.04.2020).

Marks, S. (2015). *Region als Bezugsraum für Hochschulentwicklung: Regionsdefinition für das Projekt E-hoch-B* (Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E-hoch-B (1)). Verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-41112> (Zugriff am: 29.04.2020).

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Beltz Pädagogik, 12., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mendes Passos, A. & Rewin, L. (2016). Analyseverfahren der Kompetenzprofilierung (Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E-hoch-B (5)). Verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-51917> (Zugriff am: 29.04.2020).

Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441–471). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Olbrich, M. (2014). *Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf* (Finanzwirtschaft, Unternehmensbewertung & Revisionswesen, 2., aktual. Aufl.). 1. Aufl. zugl.: Hagen, FernUniv., Habil.-Schr., 2004. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rewin, L., Adam, S. & Reichenbach, C. (2017). Bedarfserschließung und Angebotsentwicklung im berufsbegleitenden Bachelorstudiengang Mechatronik (Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E-hoch-B (6)). Verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-51943>

Schmeisser, W., Lesener, L. & Tschardt, C. (2007). *Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf*. München: Rainer Hampp Verlag

Schröder, S. (2017). *Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand, Wirtschaftspolitische und unternehmerische Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

F. Ilmer, Über die Bedarfserschließung im Bereich der Unternehmensnachfolge: Eine regionale Analyse

Seitter, W. (2014). Nachfrageorientierung als neuer Steuerungsmodus. Wissenschaftliche Weiterbildung als organisationale Herausforderung universitärer Studienangebotsentwicklung. In S. M. Weber, M. Göhlich, A. Schröer & J. Schwarz (Hrsg.), *Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik; [Ergebnisse der Jahrestagung 2013 der Kommission Organisationspädagogik zum Thema "Organisation und das Neue" ; 28.2. - 1.3.2013, Marburg* (Organisation und Pädagogik, Bd. 15, S. 141–150). Wiesbaden: Springer VS.

Statista (2020). *Mittelstand in Deutschland*. Verfügbar unter [https://de.statista.com/themen/3996/mittelstand-in-deutschland/#dossierSummary\\_\\_chapter2](https://de.statista.com/themen/3996/mittelstand-in-deutschland/#dossierSummary__chapter2) (Zugriff am: 21.02.2020).

Sternberg, R., Gorynia-pfeffer, N., Wallisch, M., Baharian, A., Stolz, L. & Bloh, J. von (2020, 23. April). Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020. *RKW Kompetenzzentrum*. Verfügbar unter <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/global-entrepreneurship-monitor-20192020/> (Zugriff am: 29.04.2020).

TÜV Süd (2020). *Geschäftsführung*. Verfügbar unter <https://www.tuvsud.com/de-de/store/akademie/seminare-management/geschaeftsfuehrung> (Zugriff am: 21.02.2020).

Universität Hohenheim (2020). *Economics Master*. Verfügbar unter: <https://www.uni-hohenheim.de/economics-master-studium> (Zugriff am: 29.04.2020).

Universität Siegen (2020). *Weiterbildungsangebot*. Verfügbar unter <https://www.uni-siegen.de/business-school/angebot/?lang=de> (Zugriff am: 29.04.2020).

Universität Witten/Herdecke (2020). *General Management (M.A.) | Fachfremder Master in BWL*. Verfügbar unter <https://www.uni-wh.de/studium/studiengaenge/general-management-ma/> (Zugriff am: 29.04.2020).

Weber, C. & Neureuther, J. (2017). *Prozessschritte einer evidenzbasierten Angebotsentwicklung* (Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E-hoch-B (9)). Verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-45687> (Zugriff am: 29.04.2020).

Zech, R. (2008). *Handbuch Qualität in der Weiterbildung* (Weiterbildung und Qualifikation). Weinheim: Beltz Verlag.

ZentUma (2020). *Zentrum für Unternehmensnachfolge an der Universität Mannheim e. V.* Verfügbar unter <http://www.zentuma.de/de/studienlehrgang/aktuell.php> (Zugriff am: 29.04.2020).



ENTWICKLUNG DURCH BILDUNG

F. Ilmer, Über die Bedarfserschließung im Bereich der Unternehmensnachfolge: Eine regionale Analyse

Zeppelin Universität (2020). *Executive Master for Family Entrepreneurship*. Verfügbar unter <https://www.zu.de/studium-weiterbildung/ema-fesh/index.php?navid=721386721386> (Zugriff am: 29.04.2020).

## Anhang

### A1: Experteninterviewleitfaden zur Unternehmensnachfolge<sup>17</sup>

Nun können wir mit dem Interview beginnen. Für das heutige Interview habe ich einige Fragen vorbereitet. Zunächst möchte ich mich für Ihre Bereitschaft bedanken, an dem Interview teilzunehmen. Als erstes würde ich das Diktiergerät anschalten.

#### 1. Fachlicher Hintergrund und Werdegang des Gesprächspartners

- a. Zu Beginn des Interviews möchte ich Sie bitten, **etwas über sich** und **Ihren beruflichen/ fachlichen Hintergrund** zu erzählen.

#### 2. Fragen zum Studienangebot

- a. Was sollte Ihrer Meinung nach das **Ziel eines Studienangebots** im Bereich der Unternehmensnachfolge sein?
- b. Welche **Zielgruppen** soll das Angebot ansprechen?
- c. Über welche **Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten** sollen Absolvierende des Angebots verfügen?

#### ***i. Über welches Fachwissen sollen Absolvierende des Angebots verfügen? (Fachkompetenz)***

*(Erklärung, wenn nötig: Fachkompetenzen umfassen theoretische und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Bewältigung fachspezifischer Aufgaben erforderlich sind.)*

---

<sup>17</sup> Dieser Interviewleitfaden wurde in Anlehnung an den im Projekt OKWest (Offene Kompetenzregion Westpfalz) von Noëmi Donner, Silke Wiemer, Christian Vogel und Simone Wanken entstandenen Leitfaden vom Projekt EB weiterentwickelt und auf das Themenfeld der Unternehmensnachfolge angepasst.

**ii. Über welche methodischen Fähigkeiten oder Arbeitstechniken (Methoden, Verfahren, Strategien) u.a. zum Problemlösen sollen Absolvierende des Angebots verfügen? (Methodenkompetenz)**

(Erklärung, wenn nötig: Methodenkompetenz umfasst die Art und Weise wie Personen mit Aufgabenstellungen und Problemen umgehen. Leitfrage dabei ist: Wie sollen Absolvierende an Aufgaben und Herausforderungen herangehen? Z.B. Präsentations- und Koordinationsfähigkeit, wissenschaftliches Arbeiten etc.)

**iii. Welche Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen, sollen Absolvierende des Angebots in Unternehmensnachfolge aufweisen? (Soziale Kompetenz)**

(Erklärung, wenn nötig: Soziale Kompetenz umfasst eine Vielzahl von Kenntnissen und Fähigkeiten, die für die soziale Interaktion nützlich sind. Sie bezeichnet u.a. die kommunikativen sowie kooperativen Fähigkeiten und Fertigkeiten von Individuen. Leitfrage dabei ist: Wie sollen Absolvierende mit anderen Menschen (z.B. Kollegen) umgehen können? Z.B. Kommunikative Kompetenz, Teamkompetenz, Interkulturelle Kompetenz etc.)

**iv. Welche persönlichen Ressourcen (Erfahrungen und Haltungen) sollen Absolvierende des Angebots in Unternehmensnachfolge aufweisen? (Selbstkompetenz)**

(Erklärung, wenn nötig: **Die Selbstkompetenz** bezeichnet die Kenntnisse und Fähigkeiten, eigenständig und verantwortlich zu handeln, das eigene Handeln und das Handeln anderer zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln. **Leitfragen** dabei sind: Welche Eigenschaften im Umgang mit der eigenen Person sollen Absolvierende aufweisen? Z.B. Leistungsbereitschaft, Selbständiges Arbeiten, Belastbarkeit etc.)

- d. Welches **Studienformat** sollte Ihrer Meinung nach das Angebot idealerweise haben und warum?

**(Modularer Aspekt?)**

- e. Wie kann sich die HS KL mit ihrem Angebot von anderen bereits auf dem Markt existierenden Angeboten (bspw. der HWK/ IHK) abgrenzen?



**(Alleinstellungsmerkmal)**

### 3. Fragen zu Tätigkeitsfeldern

Einleitung zum Frageblock: Ziel des Angebots ist es, die Teilnehmer des Studienangebots auf die Übernahme der Geschäftsleitung vorzubereiten.

- a. In diesem Kontext: Mit welchen **typischen Aufgaben, Tätigkeiten und Arbeitsabläufen** werden Absolvierende in der Praxis konfrontiert sein?
  
- b. Wie bereitet das Angebot auf **zukünftige Herausforderungen** in typischen Praxisfeldern Absolvierende vor?
  
- c. Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Gründe für das Scheitern einer Unternehmensnachfolge?

### 4. Abschließende Fragen

- a. Gibt es weitere wichtige Aspekte, die im Interview bisher noch nicht angesprochen wurden?

Vielen Dank für die Teilnahme am Interview!

**- Ende Aufnahme -**



**ENTWICKLUNG DURCH BILDUNG**

F. Ilmer, Über die Bedarfserschließung im Bereich der Unternehmensnachfolge: Eine regionale Analyse